

# REINVENTING NARRATIVES

## STORYTELLING IN POSTHEROISCHEN ZEITEN

Torben Lohmüller

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Theoretische Vorüberlegungen .....</b>	<b>7</b>
2.1. Maturana und die Biologie der Sprache.....	7
2.2 Erzählen in Organisationen.....	9
<b>3. Erzählmuster.....</b>	<b>13</b>
3.1 Die Heldenreise.....	15
3.2 Die Heldenreise des Steve Jobs .....	17
3.3 Die Evolution als alternatives Erzählmuster.....	20
3.4 Chris Rufer und Morning Star .....	23
3.5 Jos de Blok und Buurtzorg .....	24
3.6 Das Ende der Heldenreise .....	26
<b>4. Erzähler und Beobachter .....</b>	<b>27</b>
4.1 Perspektiven .....	27
4.2 Was kommt nach dem Helden?.....	29
4.3 Vom monologischen Helden zur Organisationskultur – Zappos und das Culture Book.....	31
4.3.1 <i>Glück auf Bestellung</i> .....	31
4.3.2 <i>Das Zappos Culture Book</i> .....	34
<b>5. Dialogisches Erzählen.....</b>	<b>40</b>
5.1 Theorien und Praktiken des Dialogs .....	41
5.2 Gespräche im Drogeriemarkt – Dialogische Führung bei dm.....	45
5.3 Emergenz – Mehr als die Summe der Teile? .....	47
<b>6. Beobachtungen zweiter Ordnung zum Schluss.....</b>	<b>51</b>
<b>Anhang I: Verwendete Literatur .....</b>	<b>53</b>
<b>Anhang II: Eidestattliche Erklärung .....</b>	<b>58</b>

## 1. Einleitung

Die Abkürzung VUKA (engl. VUCA) steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität und bezeichnet ursprünglich die unübersichtliche politische und strategische Gemengelage nach dem Ende des Kalten Kriegs und einer im Gleichgewicht des Schreckens in zwei Blöcke aufgeteilten Welt. Mittlerweile findet der Begriff weit über seinen militärischen Ursprung hinaus Anwendung, wenn es darum geht, die durch Digitalisierung und Globalisierung zunehmend schwer fassbaren Verhältnisse zu beschreiben, denen sich Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Institutionen und auch das Individuum gegenübersehen. Die mit dieser Entwicklung einhergehende hohe Veränderungsgeschwindigkeit bedeutet gerade für Organisationen einen verstärkten Anpassungsdruck, den Rudolf Wimmer als einen „Zustand des Daueralarmiertseins“ charakterisiert. „Die enorme Steigerung des Komplexitätsgrades der durch diese neuen Horizonte zu berücksichtigenden Umweltgegebenheiten versorgt unsere Organisationen ständig mit Veränderungsimpulsen, für die es organisationsintern häufig noch keine Verarbeitungsroutinen gibt.“ (Wimmer 2012: 15) In den letzten fünf Jahren ist eine Vielzahl von Publikationen erschienen, die Navigationshilfen für die VUKA-Welt anbieten (Johansen & Euchner 2013) und darüber nachdenken, wie Führung, Risikomanagement oder Unternehmenskommunikation unter diesen Umständen noch möglich sind (Mack et al. 2016).

Die große Herausforderung für Organisationen in der VUKA-Welt besteht also darin, die eigene innere Komplexität so weit zu erhöhen, dass sie die Komplexität ihrer Umwelten verarbeiten und dabei gleichzeitig so weit reduzieren können, dass sie noch handlungsfähig bleiben. „Agilität“, der Schlüsselbegriff in dieser Diskussion, lässt sich als eine situationsspezifische und hochgradig flexible Disposition beschreiben, die es Organisationen ermöglichen soll, schnell, lokal und feedbackgeleitet auf sich verändernde Umweltbedingungen zu reagieren. Traditionelle zentrale Steuermechanismen, ein streng hierarchischer Aufbau sowie feste Rollen- und Funktionszuschreibungen erweisen sich angesichts solcher Flexibilisierungsanforderungen als weitgehend unbrauchbar. Eine weitere Herausforderung für gegenwärtige Organisationen stellen ihre Mitglieder selbst dar. In dem Maße, in dem in den westlichen Kulturen in den letzten Jahrzehnten das Individuum und seine persönliche Entwicklung zum gesellschaftlichen Ideal erhoben wurden, steigen auch die Ansprüche der Mitarbeiter in Bezug auf Möglichkeiten der Selbststeuerung und -verwirklichung. Die Diskussionen um *Neue Arbeit*

meinen auch in diesem Sinne eine Veränderung der Arbeitswelt hin zu größerer Flexibilität und Verantwortung des Einzelnen.

Frédéric Laloux hat in seinem Buch *Reinventing Organizations* (2014) Organisationen aus unterschiedlichsten Branchen untersucht, die sich diesen Herausforderungen in für ihn paradigmatischer Weise stellen. Drei gemeinsame Merkmale sieht er in ihnen verwirklicht: 1) Selbstmanagement – Steuerung durch kollegiale Beziehungen, 2) Ganzheitlichkeit – Einbeziehung der ganzen Person in die Arbeit und 3) evolutionärer Zweck (purpose). Gegenüber klassischen Organisationen bedeutet dies ein grundsätzliches Umdenken, bauten diese doch bislang auf hierarchisch begründete Steuerung, die Trennung von Person und Rolle und einen meist wirtschaftlich begründeten Zweck.

Illustrieren lässt sich der Unterschied zwischen traditionellen und neuen Organisationsformen in Bezug auf das Thema Steuerung am Beispiel der unterschiedlichen Spiellostiken beim Schach und dem chinesischen Go, wie sie von den Philosophen Gilles Deleuze und Félix Guattari in ihrem gemeinsamen Hauptwerk *Mille Plateaux* (1980) beschrieben wurden. Die Figuren im Königsspiel Schach sind angelehnt an den hierarchisch organisierten Hofstaat und verfügen über klar definierte Funktionen und Aktionsrahmen (ein Turm kann nur gerade Züge gehen, allein die Königin ist polyfunktional einsetzbar). Auch wenn der König nicht über mehr Bewegungsfreiheit verfügt als ein Bauer, ist er die wichtigste Figur im Spiel. Er bindet den Fokus des Spielers und steuert damit das Geschehen. Fällt er, endet das Spiel, selbst, wenn noch weitere Figuren auf dem Feld stehen. Dagegen erhalten die gleich gestalteten glatten Steine beim Go ihre Funktion erst situativ aus den Konstellationen mit anderen Steinen. Hieraus entstehen Handlungsspielräume, in denen sich gegnerische Steine einkreisen, überspringen oder blockieren lassen. ‚Ein Go-Stein kann allein synchron eine ganze Konstellation vernichten, während eine Schachfigur dies nicht (bzw. nur diachron) vermag‘ („A lui tout seul, un pion de go peut annihiler synchroniquement toute une constellation, tandis qu’une pièce d’échecs ne le peut pas (ou ne le peut que diachroniquement“) (Deleuze & Guattari 1980: 436). Beim Schach fällt die Entscheidung für den nächsten Zug ausgehend vom strukturellen Zusammenspiel zwischen Handlungsmöglichkeiten der Figuren und dem Verhältnis der Figur zu anderen eigenen oder gegnerischen Figuren. Um eine höherwertige Figur zu schützen, wird dabei auch schon einmal ein Bauer geopfert. Beim Go entstehen die Spielzüge allein aus dem Zusammenspiel der einzelnen gleichwertigen Steine. Fällt einer von ihnen weg, wird er aus der Konstellation der ihn umgebenden Steine ersetzt.

Während wir die funktional differenzierte Organisation im Schach wiedererkennen mögen, erinnert Go eher an die Struktur der Netzwerkorganisation. Dabei erweist sich in einer VUKA-Welt, die zunehmend selbst durch weltweite Vernetzungen geprägt ist, das agile Netzwerk als wesentlich anpassungsfähiger als die vergleichsweise starre Organisation mit ihren langwierigen Berichts- und Anweisungswegen. Während das Netzwerk paradoxe Anforderungen unmittelbar und situativ verarbeitet, muss die Organisation dafür erst differenzierte Strukturen ausbilden, die im Augenblick ihrer Entstehung schon meist wieder hinfällig geworden sind. Wimmer sieht hierin für Organisationen ein Problem, „denn die Produktivität von Netzwerkverknüpfungen folgt einer anderen Logik des Gebens und Nehmens, des Sich-wechselseitigen-Kontrollierens sowie einer Freiheit des Sich-Verabschiedens, als dies bei den Organisationen der Fall ist. Deshalb greifen organisationale Vorstellungen von Führung und Management für die Gestaltung des Steuerungsbedarfs von Netzwerken mit Sicherheit nicht.“ (Wimmer 2012: 19).

Gegenwärtig begegnen Organisationen dieser Herausforderung unter anderem, indem sie Hierarchien und zentrale Steuerungsmechanismen abbauen und durch dezentrale, lokal in einem hohen Maße autonom agierende Strukturen ersetzen. Damit verlagern sie „einen erheblichen Teil des Führungsaufwandes in horizontale Aushandlungsprozesse“ (ebd. 20) zwischen den Akteuren. Für einen international agierenden Konzern bedeutet dies z.B., dass wichtige Entscheidungen in den Niederlassungen nicht mehr durch zentral formulierte Richtlinien und Vorgaben bestimmt, sondern lokal den gegebenen Umständen entsprechend getroffen werden. Die oft paradoxe Komplexität unterschiedlichster nationaler Marktverhältnisse und kultureller Bedingungen wird hier dadurch verarbeitet, dass nicht mehr *eine* Steuerungsinstanz den Überblick über alles behalten muss, sondern die Steuerung selbst auf die Gesamtorganisation verteilt wird. Durch diese Verflachung der Hierarchien und die Diffundierung von Entscheidungskompetenzen potenziert sich auch die Fähigkeit der Organisationen, ihre Umwelten zu beobachten. Wenn Entscheidungen nicht mehr allein an der Spitze getroffen und dann durch den hierarchischen Wasserfall der Aufbauorganisationen nach unten fließen, um dort ausgeführt zu werden, müssen alle Elemente der Organisation ihre Beobachtungsfähigkeit schärfen, um selbst entscheiden zu können, was vor Ort zu tun ist.

Eine solche Verlagerung aus der Vertikalen in die Horizontale ist zugleich hochkomplex und einfach. Komplex, weil sich hieraus unendliche situative Differenzierungsmöglichkeiten ergeben, und einfach, weil ähnlich wie beim Go die einzelnen Akteure grundsätzlich mit denselben Entscheidungskompetenzen ausgestattet sind. In der Pra-

xis ist dies sowohl für die Akteure als auch für die Gesamtorganisation durchaus anspruchsvoll. Für den einzelnen Mitarbeiter bedeutet mehr Entscheidungskompetenz auch mehr Verantwortung für das eigene Handeln. Der Organisation wird zum einen ein hohes Maß an Vertrauen in ihre Selbststeuerungsfähigkeit abverlangt, zum anderen stellt sich durch die Erhöhung und Ausdifferenzierung ihrer Irritierbarkeit die Frage nach ihren Grenzen und ihrer Integrationsfähigkeit. Während sich die Beobachtungen ihrer Umwelten um ein Vielfaches erhöhen, gilt dies nicht automatisch im gleichen Maße für ihre Fähigkeit der Selbstbeobachtung und Konsolidierung. Dazu bemerkt Wimmer: „Im Umgang mit der Bewältigung organisierter Komplexität ringen wir immer noch mit einer erstaunlichen Differenz zwischen der beobachtbaren sprachlichen Fassung der eigenen organisationalen Realität und den tatsächlich bereits in Gang gesetzten Strukturen und Prozessen, die längst einen anderen Typus von Organisation spiegeln.“ (ebd. 25).

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist dieses Verhältnis zwischen organisationalen Strukturen und Prozessen und ihrer sprachlichen Fassung bzw. die Frage, welche neuen sprachlichen Praktiken vonnöten sind, um die neue innere und äußere Komplexität von Organisationen zu erfassen. Fritz Simon räumt hier den Erzählungen, den Geschichten, einen besonderen Platz ein.

Diese sind offenbar eine höchst ökonomische Art, mit der Komplexität der Welt umzugehen. [...] Sie integrieren [...] in einzigartiger Weise kognitive und emotionale Schemata und werden so zu einem der wichtigsten Interpretationsrahmen, die wir als Menschen zur Deutung unserer Erfahrungen verwenden. [...] Wenn die Mitarbeiter einer Organisation die aktuellen Geschehnisse in einem ähnlichen oder gar denselben narrativen Rahmen stellen, dann nutzen sie in ihrer Kommunikation ein gemeinsames Deutungsschema, welches ihnen Verständigung, die Koordination ihres Verhaltens und gemeinsame Sinnstiftung erleichtert. (Simon 2009: 180).

Solche Formen erzählerischer Koordination und Sinnstiftung haben in Organisationen zwei Ausrichtungen. Zum einen bemühen sich diese in ihrer Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung um ein konsistentes Bild, zum anderen wirken die Erzählungen, wie Simon bemerkt, auch nach Innen und liefern Identifikation und Orientierung für die Mitarbeiter.

Wenn also Erzählungen für die Integration und Selbstbeobachtung von Organisationen eine so zentrale Bedeutung haben, stellt sich umso dringlicher die Frage, welche erzählerischen Formen der Komplexität der Organisation neuen Typs angemessen sind. Die von Wimmer bemerkte Differenz zwischen organisationalen „Realitäten“ und ihrer erzählerischen Verarbeitung deckt sich mit den Befunden der vorliegenden Arbeit.

Auch Organisationen, die zunehmend auf dezentrale Strukturen und Selbststeuerung setzen, greifen in ihren Selbstdarstellungen auf Erzählmuster zurück, die gegenüber ihrem Gegenstand unterkomplex bleiben. Zwar eignet sich die klassische Heldenerzählung mit ihrem klar definierten Protagonisten als Deutungsschema für eine von einem Managerhelden aufopferungsvoll geführte hierarchische Organisation. Die Vielzahl der Beobachter, die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher, gelegentlich auch widersprüchlicher Handlungslogiken und die daraus entstehenden komplexen Interaktionen der an Netzwerken orientierten Organisationen kommen darin jedoch nicht vor.

Lernen könnten Organisationen hier von der Literatur. Diese hat sich in ihren progressiven Formen nämlich längst von Zentralperspektive, einfachen Handlungsverläufen und eindeutigen Wirklichkeitsbezügen verabschiedet. Getrieben durch die Beschleunigungen und Widersprüche der modernen Lebensverhältnisse hat sie Formen gefunden, die ein hohes Maß an Komplexität verarbeiten und dadurch handhabbar machen. Die Gegenüberstellung mehrerer gleichwertiger Erzählperspektiven, das Ineinanderflechten unterschiedlichster Beobachtungen und Textsorten sowie ein sich aus Fragmenten zusammensetzender Aufbau sind nur einige Mittel, denen wir beispielsweise in den literarischen Annäherungen an die moderne Großstadt bei Autoren wie John Dos Passos (1925) oder Alfred Döblin (1929) begegnen. Zu berücksichtigen ist dabei natürlich, dass Organisationen anderen Anforderungen und Risiken unterliegen als die fiktive Welt der Literatur. Ein Roman, dem es nicht gelingt, die von ihm bearbeitete Komplexität zu bewältigen, ist schlicht ein misslungener Roman, während eine desintegrierende Organisation im schlimmsten Fall aufhört zu existieren. Dennoch, so der Leitgedanke dieser Arbeit, ist es für Organisationen in volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten Zeiten notwendig, sich auch in ihren Selbstbeschreibungen vom alten heroischen Denken zu verabschieden, um eben die Koordinationsleistungen zu erbringen, die durch ihre erhöhte Komplexität im Inneren erforderlich wird. Storytelling in postheroischen Zeiten meint in diesem Sinne eine sprachliche Integration auf hohem Komplexitätsniveau. Dass es dabei nicht notwendig so radikal zugehen muss wie im modernistischen Roman, sondern auch die bereits aus der Antike überlieferte Form des Gesprächs ein geeignetes Mittel dieser Integration sein kann, zeigt bspw. die Bedeutung des empathischen Zuhörens und des Dialogs in agilen Innovationstechniken wie dem Design Thinking.

Bei dem Versuch, alten und neuen sprachlichen Integrationen nachzugehen, verfolgt die vorliegende Arbeit – nach einigen grundsätzlichen theoretischen Überlegungen über die Funktion von Sprache in sozialen Systemen und über das Erzählen in und

über Organisationen – das Wechselspiel zwischen organisationalen Strukturen und ihren erzählerischen Wirklichkeitskonstruktionen. Die Neigung des Verfassers zu heterogenen Perspektiven findet dabei ihren Niederschlag auch im Versammeln unterschiedlicher disziplinärer Diskurse, die durch ihre strukturellen Anschlussfähigkeiten die hier geleisteten Beobachtungen anreichern sollen.



## 2. Theoretische Vorüberlegungen

### 2.1. Maturana und die Biologie der Sprache

Da es im Folgenden um die von Wimmer geforderte „sprachliche Fassung“ organisationaler Wirklichkeiten und die von Simon konstatierte Koordinationsleistung erzählerischer Formen geht, soll zunächst grundsätzlich die Frage nach dem Verhältnis zwischen Sprache und den zu koordinierenden Verhältnissen beleuchtet werden. Als hilfreich erweist sich dafür eine vom Vater des Autopoiese-Konzepts, Humberto Maturana, entwickelte Theorie menschlicher Sprache. Ausführlich erläutert er diese in dem 1978 erschienenen Aufsatz „Biology of Language: The Epistemology of Reality“. Maturana eröffnet seinen Aufsatz mit der Feststellung, dass alles, was gesagt wird, von einem Beobachter gesagt wird, und führt dazu weiter aus:

An observer is a human being, a person, a living system who can make distinctions and specify that which he or she distinguishes as a unity, as an entity different from himself or herself that can be used for manipulations or descriptions in interactions with other observers. An observer can make distinctions in actions and thoughts, recursively, and is able to operate as if he or she were external to (distinct from) the circumstances in which the observer finds himself or herself. Everything said is said by an observer to another observer who can be himself or herself. (Maturana 1978: 31)

Für Maturana (auch er ist „nur“ Beobachter) ist Sprache eine Form der Beobachtung, d. h. einer spezifischen System-Umwelt-Unterscheidung, durch die ein Mensch in der Lage ist, die Umstände, in die er eingebettet ist, als von sich unterschieden zu behandeln und in der Interaktion mit anderen zu nutzen. Der sprechende Beobachter beobachtet sich selbst in seinem Verhältnis zu seiner Umwelt und koordiniert sich dabei durch sein Sprechen mit anderen Beobachtern. Die Verwendung der Sprache ist damit immer an einen spezifischen Kontext gebunden und grundsätzlich relational bzw. dialogisch als Interaktion mit einem anderen Beobachter verstanden. Den Kontext bezeichnet Maturana als konsensuellen Bereich (*consensual domain*) und definiert ihn als „the domain of interlocked conducts that result from ontogenic reciprocal structural coupling between structurally plastic organisms“ (ebd. 47). Wenn Menschen über strukturelle Kopplungen an einander gebunden sind und damit relevante Umwelten für einander werden, die sich gegenseitig in der Fortführung und evolutionären Entwicklung ihrer Autopoiese anregen, entsteht eine konsensuelle Koordination von Verhalten, die diese Kopplung weiterbestehen lässt.

In der Sprache der klassischen Systemtheorie haben wir es hier zunächst mit einer Kybernetik erster Ordnung zu tun, in der die Veränderungen einer der Systemkomponenten reziproke, jedoch weiterhin durch die jeweils eigene Autopoiese strukturdeterminierte Veränderungen bei der anderen hervorruft. Operational entsteht eine Beobachtung dieser Kopplung – also eine Beobachtung zweiter Ordnung – im konsensualen Bereich und unter der beim Menschen gegebenen Bedingung einer hohen neuronalen Plastizität dann, wenn „the relations of neuronal activity generated under consensual behavior become perturbations and components for further consensual behavior“ (ebd. 49). Voraussetzung für die Metabeobachtung des Verhaltens ist also die Differenz von Zuständen, die sich aus der Evolution des auf einander bezogenen Verhaltens ergibt und die wiederum als Perturbationen in die Interaktionen eingespeist und zur weiteren Koordination des Verhaltens genutzt werden. Auf dieser Ebene entsteht nun, laut Maturana, Sprache: „Linguistic behavior is behavior in a consensual domain. When linguistic behavior takes place recursively, in a second-order consensual domain, in such a manner that the components of the consensual behavior are recursively combined in the generation of new components of the consensual domain, a language is established.“ (ebd. 51)

Maturana hat an anderer Stelle das menschliche Sein im Fluss der Sprache als ‚konsensuelle Koordination konsensueller Koordinationen von Verhalten‘ („coordinaciones consensuales de coordinaciones consensuales de conducta“) (Maturana 2004: 44) beschrieben und deutlich von der Vorstellung abgegrenzt, es handle sich beim Sprechen primär um das Operieren mit Symbolen. Kravchenko (2011) sieht in diesem Punkt einen wichtigen Gegenentwurf zu linguistischen Theorien, die die denotative Funktion von Sprache in den Vordergrund stellen. Sprachliche Symbole sind für Maturana vielmehr nachträglich ‚vom Beobachter als Abstraktionen von Regelmäßigkeiten in diesem Fluss [der Sprache] unterschieden und daher der Sprache sekundär‘ („distinguidos por el observador como abstracciones de regularidades en ese flujo y como tal secundarios al lenguaje.“) (ebd.)

An dieser Stelle führt Maturana seine Überlegungen nicht detaillierter aus. Denkt man sein Modell jedoch weiter, lässt sich eine zusätzliche retrospektive Beobachterebene einfügen, die wiederum koordinierend auf das sprachlich koordinierte Verhalten in dem konsensualen Bereich sozialer Interaktionen wirkt: Wenn sprachliche Symbole Beobachtungen über Regelmäßigkeiten im Verhaltensfluss strukturell gekoppelter biologischer Systeme sind, lässt sich über das Erzählen sagen, dass es aus Beobachtungen über die Abfolge dieser Regelmäßigkeiten innerhalb eines beobachteten Zeitraums

besteht. Werden in Bezug auf diese Beschreibungen noch Beobachtungen über mögliche Kausalitäten und eine Selektion zwischen für diese Erklärung relevante und irrelevante Beobachtungen vorgenommen, gelangen wir zu einem Prototyp narrativer Formen, sodass wir festhalten können: 1) Erzählungen sind Beobachtungen in sprachlicher Form über die Zusammenhänge und Kausalitäten von Regelmäßigkeiten im sprachlichen Verhalten von miteinander interagierenden lebenden Systemen (in diesem Fall Menschen). 2) Erzählungen werden von einem Beobachter erzählt und richten sich an einen oder mehrere Beobachter, und 3) Erzählungen sind konsensuelle Koordinationen (x-ter Ordnung) von Verhalten und wirken rekursiv auf die sie hervorbringenden Systeme zurück.

## **2.2 Erzählen in Organisationen**

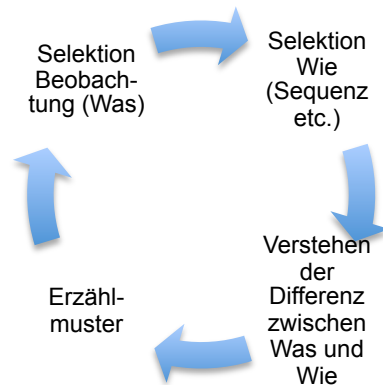
„Unzählbar sind die Erzählungen der Welt“ („Innombrables sont les récits du monde“) schreibt Roland Barthes in seiner Einführung in die strukturelle Erzählanalyse (1966: 1). Um dieser Vielzahl in Bezug auf das Erzählen in und über Organisationen zumindest ein wenig gerecht werden zu können, benötigen wir ein Modell mit einigen grundlegenden Begriffen, die die unterschiedlichen Aspekte des Erzählens spezifizieren können. Ausgehen möchte ich dabei ergänzend zu der von Maturana abgeleiteten Bestimmung des Erzählens als konsensueller Koordination von einem systemtheoretischen Verständnis des Erzählens als einem Sonderfall der Kommunikation (vgl. dazu auch Clarke 2014). Letztere wird von Niklas Luhmann als dreifache Selektion von Information, Mitteilung und Verstehen definiert (Luhmann 1984: 196). Ausgewählt wird dabei, *was* als Information kommuniziert wird und *wie* diese Information kommuniziert wird. Die Unterscheidung zwischen Information und Mitteilung ist Voraussetzung für das Verstehen, in dem wiederum eine Selektion der Bedeutungen vor dem Hintergrund möglicher Kontexte vorgenommen wird (Luhmann 2002: 287). Geleistet werden diese Unterscheidungen von einem Beobachter (Luhmann nennt diese Funktion in seinem Modell *Ego*), der in der Kommunikation mit einem anderen (bei Luhmann *Alter*), unter den Möglichkeiten, die das Medium Sprache bietet, unterscheidet, in welcher Form eine Information zur Mitteilung werden soll, ohne dass er jedoch sicher sein kann, wie diese Unterscheidungen beim anderen ankommen. Erst wenn es zu einem wie auch immer gearteten Verstehen kommt (dieses kann durchaus von der intendierten Bedeutung abweichen), ist die Kommunikation abgeschlossen.

Erzählungen zeichnen sich gegenüber anderen Formen der Kommunikation durch einige Besonderheiten aus: So wird die Position des Beobachters von einem Erzähler übernommen, der aus seiner spezifischen Perspektive auswählt, was erzählt wird. In

der Regel handelt es sich beim Erzählten um Vergangenes bzw. eine Reihe von vergangenen Ereignissen oder Zuständen. Im Erzählen werden diese in eine sequenzielle Abfolge gebracht, bei der, folgen wir Arthur C. Dantos Definition narrativer Strukturen, ein früheres Ereignis A seine Bedeutung in Bezug auf ein späteres Ereignis B erhält (Danto 1962: 65). Diese Bezugsetzung ist entscheidend für die Selektion der erzählerischen Mitteilung. Anders als in der oftmals umfassenderen Beschreibung wird für A nur das ausgewählt, was sich zu B in Bezug setzen lässt und damit Bedeutung gewinnt.

Nehmen wir zur Illustration die folgende Sequenz: *Ein Mann stand am Straßenrand und las in der Zeitung. Da ergriff ein Windstoß die Zeitung des Mannes. Bei dem Versuch, sie einzufangen, rannte er blindlings auf die Straße und wurde von einem Bus erfasst.* Vom Ende dieser Sequenz her gesehen ist es bedeutsam, dass der Mann eine Zeitung las, weil diese Teil der Ursache des darauf folgenden Unfalls ist. Deshalb wird dieses Detail für die Erzählung ausgewählt. Nicht ausgewählt werden dagegen andere mögliche Informationen z. B. über die Kleidung des Mannes, die Farbe seiner Schuhe oder den Artikel, den er gerade gelesen hat. Letzterer würde erst dann wieder bedeutungstragend und auswahlwürdig, wenn es in ihm um die zunehmende Anzahl von Unfällen durch unaufmerksame Fußgänger ginge.

Wenn eine solche Erzählung zu einer Kommunikation mit einem Leser oder Zuhörer führt, unterscheidet dieser analog zu Luhmanns Modell zwischen dem *Was* (Information) und dem *Wie* (Mitteilung) der Erzählung. Damit eine solche Kommunikation als Erzählung erkannt wird, muss sie sich darüber hinaus auf bestimmte Konventionen beziehen, die vom Erzähler und Leser/Zuhörer geteilt werden und die wir als Erzählmuster bezeichnen können. Solche Erzählmuster können die einfache Form der Erklärung eines Zustandes C aus einem Zustand A über eine Entwicklung B haben. *Der Mann hatte einen Unfall (C), weil er eine Zeitung las (A), die vom Wind weggetragen wurde und ihn unaufmerksam auf die Straße rennen ließ (B).* Die Kulturgeschichte hat in Märchen, Sagen, Erzählungen und Romanen eine Vielzahl an sehr viel komplexeren Erzählmustern geschaffen, die als Schemata sowohl für das Erzählen wie auch für das Verstehen von Erzählungen dienen. Diese werden wiederum in zahllosen verstandenen Erzählungen sowohl tradiert als auch variiert und weiterentwickelt und beeinflussen als Muster wiederum die Selektionen kommender Erzähler.



Wie der Luhmannsche Kommunikationsbegriff, ist auch der hier skizzierte Zirkel des Erzählens als rekursive Einheit zu denken, in der die verschiedenen Aspekte in ständiger Wechselwirkung zu einander stehen. So können wir zwar die Funktion des Erzählers isoliert als einen Aspekt der Erzählung untersuchen, doch gäbe es ohne das Erzählen und die daraus entstehenden Erzählmuster phänomenologisch gesehen auch keinen Erzähler.

Neben diesen formalen Aspekten des Erzählens wollen wir eine zusätzliche Unterscheidung einführen, die wir als unterschiedliche Modi des Erzählens beschreiben und die sich an Humberto Maturanas Differenzierung unterschiedlicher Wege der Welterklärung anlehnen: den Weg einer in Klammern gesetzten Objektivität bzw. der konstitutiven Objektivität und den Weg der Objektivität ohne Klammer bzw. der transzendentalen Objektivität (Maturana 2003: 20). Während letzterer von einer von Beobachtern unabhängigen, prinzipiell objektiv beschreibbaren Wirklichkeit ausgeht, versteht ersterer die Wirklichkeit als Konstrukt lebender Systeme, deren Beobachtungen stets von ihrer jeweiligen biologischen Konstitution abhängig sind. Damit sind die Dinge immer nur *für sie* bzw. in Interaktion *mit ihnen*, jedoch nicht *an sich*. Die Vorstellung von *einer* Wirklichkeit macht unter diesen Bedingungen wenig Sinn und wird durch ein relationales und damit letztlich immer auch plurales Wirklichkeitsverständnis ersetzt.

Hier gibt es nun eine für unsere Zwecke produktiv nutzbare Parallele zur literaturwissenschaftlichen Erzählforschung: Einige Jahrzehnte vor Maturana hat der russische Literaturwissenschaftler und Philosoph Michail Bachtin am Beispiel Dostojewskis für den Roman eine ähnliche Unterscheidung eingeführt, die bei ihm als Gegensatz zwischen monologischem und dialogischem Schreiben formuliert wird.

Dostoevsky's novel is dialogic. It is constructed not as the whole of single consciousness, absorbing other consciousnesses as objects into itself, but as a whole formed by the interaction of several consciousnesses, none of which entirely becomes an object for the other; this interaction provides no support for the

viewer who would objectify an entire event according to to some ordinary monologic category (thematically, lyrically or cognitively) – and this consequently makes the viewer also a participant.“ (Bakhtin 1993: 18).

Im dialogischen Roman gibt es keine privilegierte Erzähl- bzw. Beobachterperspektive auf die Dinge der Welt und nicht einmal eine einheitliche Welt, innerhalb derer sich diese Perspektiven verorten ließen. Stattdessen stellt Dostojewski seine Figuren als autonome – mit Maturana könnten wir sagen operational geschlossene – Bewusstseine nebeneinander, die jeweils ihre eigenen Welten konstruieren, ohne dass dabei eine als die objektiv richtige privilegiert würde. Es gibt keinen übergeordneten Beobachter, für den die anderen Bewusstseine nur Objekte wären, sondern nur Interaktionen – in Harmonie oder im Widerstreit miteinander – zwischen Beobachtern. Das dialogische Erzählen wird damit polyphon. Nicht mehr ein Erzähler berichtet verlässlich über eine Welt, sondern eine Vielzahl von Stimmen liefert jeweils beobachtergebundene Perspektiven darauf. Die Wirklichkeit wird damit nicht entwertet oder beliebig, sie wird jedoch erheblich komplexer und nur als sozial konstruiert fassbar.

Der oben beschriebene Zirkel des Erzählens kann sich nun in beiden Modi – dem monologischen und dem dialogischen – entfalten. Für das Erzählen in Organisationen macht dies nicht zuletzt dann einen Unterschied, wenn es darum geht, wie viel Komplexität in den Erzählungen verarbeitet wird. Die monologische Erzählung – sie ist eher der Regelfall – reduziert die Komplexität des organisationalen Geschehens auf einfache Erzählmuster, die auf einfache Wirklichkeitskonstruktionen Bezug nehmen und aus einfachen Beobachterperspektiven erzählt werden. Ansätze zu dialogischen Formen tragen der Vielstimmigkeit, der Pluralität von Beobachtungen und den wechselseitigen Abhängigkeiten dieser Beobachtungen Rechnung, laufen aber gerade wegen dieser Komplexität Gefahr, nicht mehr handhabbar zu werden und desintegrierend auf die Organisation zu wirken. Am deutlichsten zeigt sich diese Spannung zwischen monologischer Integration bei geringer Komplexität und dialogischer Desintegration bei hoher Komplexität in den Makrostrukturen der Erzählmuster. Sie liefern Schemata für die Orchestrierung der einzelnen Stimmen, privilegieren bestimmte Beobachter gegenüber anderen und liefern Erklärungen für die Zusammenhänge einzelner Ereignisse. Dass Erzählungen nicht im luftleeren Raum, sondern stets vor dem Hintergrund bereits vorhandener Erzählungen entstehen, war eine Erkenntnis der Intertextualitätstheorie (vgl. Kristeva 1967). Als Sinnvoll erscheint es uns daher, die Untersuchung zu den einzelnen Aspekten des oben beschriebenen Zirkels mit den Erzählmustern zu beginnen.

### 3. Erzählmuster

Die Bedeutung von Erzählungen für die menschliche Konstruktion der Wirklichkeit hat unter anderen Jerome Bruner herausgearbeitet. So bemerkt er zur narrativen Konstruktion der Wirklichkeit: „We organize our experience and our memory of human happenings mainly in the form of narrative – stories, excuses, myths, reasons for doing and not doing, and so on“ (Bruner 1991: 4) und setzt an anderer Stelle Leben und Erzählen in ein sich wechselseitig imitierendes Verhältnis: „Life in this sense is the same kind of construction of the human imagination as a narrative is.“ (Bruner 2004: 692) Exemplarisch lässt sich dies in Bezug auf das biografische Erzählen nachvollziehen. Ein gelebtes Leben wird verstehbar und mit Bedeutung aufgeladen, wenn ihm eine erzählerische Form gegeben wird, in der das Leben für den Protagonisten mal glücklich, mal tragisch, in jedem Fall am Ende aber tödlich ausgeht.

Solche Erzählmuster bestimmen nicht nur das Verstehen individueller Lebenswege, sondern spielen auch für die Bedeutungskonstruktion kollektiver bzw. sozialer Phänomene eine wichtige Rolle. So bedient sich bspw. die qualitative Sozialforschung ganz bewusst narrativer und hermeneutischer Verfahren (Strauss & Corbin 1990), um aus dem in Interviews gewonnenen Material Motive, Muster und Themen zu entwickeln, die erste Hypothesen für eine Diagnose der untersuchten sozialen Systeme liefern (vgl. dazu auch Gouldin 2002). Sowohl beim Versuch des Verstehens als auch bei der Darstellung der gesammelten Daten greifen solche Methoden immer dann auf Erzählmuster zurück, wenn es darum geht, Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Deutungen der beobachteten Phänomene herzustellen. Da es in der Wissenschaft meist um Evidenzen in Bezug auf *eine* als gegeben vorausgesetzte Wirklichkeit geht, ist – wie bereits bemerkt – das monologische Erzählen in ihren Diskursen die Regel. Gegen diese Konvention wendet sich u. a. Joanne Martin, wenn sie in ihrer Untersuchung über Organisationskulturen schreibt: „I wanted to present the [...] data in a way which avoids the pitfalls of a conventional tale, with its emphasis on authorial omniscience and the ‚one best‘ interpretation.“ (Martin 1995: 231). Martins Skepsis gegenüber der Konvention des allwissenden Erzählers wissenschaftlicher Befunde speist sich aus der seit den 1970er Jahren populären Dekonstruktion so genannter Metaerzählungen – also übergeordneter konventioneller narrativer Muster, die einen Deutungsrahmen für an sich kontingente Einzelbeobachtungen liefern. Dass es dabei nicht nur um Instanzen des Erzählens wie Erzählerperspektive, sondern auch um archetypische Erzählmuster geht, hat Hayden White am Beispiel der Geschichtswissenschaften gezeigt (1975). So

findet er in seiner Untersuchung der Darstellung von Geschichte bei Historikern wie Michelet, Tocqueville und Ranke unterschiedliche konventionelle Handlungsmuster (Romanze, Tragödie, Komödie, Satire), die er jeweils in Zusammenhang mit bestimmten Weltanschauungen (konservativ, liberal etc.) setzt.

Erzählmuster implizieren häufig auch Vorstellungen von Zeit, Entwicklung und Veränderung als entweder zyklisch, linear, dialektisch und/oder teleologisch (und damit auf einen Zustand der Perfektion hin ausgerichtet). Sie sind nicht nur für die Geschichtswissenschaften von Bedeutung, sondern prägen zahlreiche Diskurse in Politik, Kultur und eben auch in Organisationen. Relevant werden solche zeitlichen Vorstellungen in Organisationen bspw. dann, wenn es in Change-Projekten darum geht, ob die eingeleiteten Veränderungen als Schritt hin zur eigentlichen Bestimmung der Organisation, als ‚Rückkehr zu den Wurzeln‘ oder als weiterer Schritt im ‚Verfall vor dem Hintergrund einer einst glorreichen Vergangenheit‘ begriffen wird. Außer bei solchen Wertungen spielt die zeitliche Dimension eines Erzählmusters auch dann eine Rolle, wenn es um das Verhältnis zwischen einer Organisation und ihren Umwelten, z.B. den allgemeinen wirtschaftlichen Verhältnissen geht. Werden letztere als statisch begriffen, bietet es sich wie im historischen *Scientific Management* an, Arbeits- und Produktionsprozesse immer weiter zu perfektionieren, bis irgendwann ein optimales Verhältnis von Aufwand und Nutzen erreicht ist. Die gegenwärtige zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit der Märkte deuten viele Organisationen dagegen als sich permanent wandelnden Anpassungsdruck, der – je nach Gesinnung eher pessimistisch oder optimistisch bewertet – auf eine große Krise oder eine beschleunigte evolutionäre Entwicklung hinauslaufen mag.

Eingebettet in diese allgemeinen großen Strukturen sind spezifische tradierte Muster, die in neuen Erzählungen zwar immer wieder aktualisiert werden, in ihren Grundelementen jedoch eine hohe Beständigkeit aufweisen. Die strukturalistische Literaturwissenschaft (Propp 1972) und Anthropologie (Lévi Strauss 1967) haben in diesem Zusammenhang gezeigt, dass ein Großteil der uns heute bekannten Mythen und Märchen auf ein begrenztes Set an Handlungsträgern (Held, Gegenspieler, Helfer etc.) und -funktionen (Held verlässt Heimat, Held besiegt Gegenspieler, Held kehrt zurück und heiratet Königstochter etc.) zurückgreift und diese lediglich mit unterschiedlichen Figuren und Settings variiert. Die Bedeutung der Erzählmuster ist dabei nicht beschränkt auf historische Korpora, sondern zeigt sich in vielfältiger Weise auch in der gegenwärtigen Produktion von Erzählungen. Populäre Filme, Romane, die Werbung



oder auch die Unternehmenskommunikation greifen bewusst auf solche bekannten Strukturen zurück, um sich dadurch die Anschlussfähigkeit beim Publikum zu sichern.

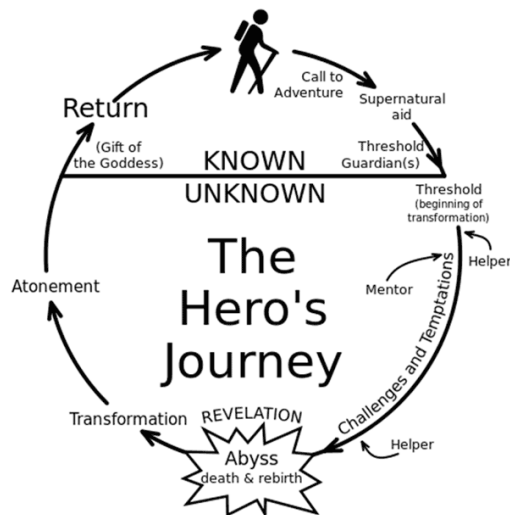
Während der Rückgriff auf diese kulturell etablierten Formen die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die erzählerische Kommunikation als solche verstanden wird, unterwirft er ihre Gegenstände einer eindimensionalen Struktur. Durch diese wird u. a. bestimmt, welche Stimmen zu Wort kommen und welche Funktion diese für die Gesamterzählung haben. Monologisch sind diese Muster insofern, als dass sie für die Deutung der Wirklichkeit Prinzipien mit universellem und überzeitlichem Geltungsanspruch voraussetzen und eine einheitliche Perspektive gegenüber der Multiperspektive relationaler Geflechte privilegieren.

### **3.1 Die Heldenreise**

Ein Erzählmuster, das im Organisationskontext und insbesondere beim Thema Führung häufig bemüht wird (Höcker 2015), ist die von Joseph Campbell ausführlich beschriebene Heldenreise (1949/2004). Ganz im Geiste der in den ausgehenden 1940er Jahren gerade entstehenden strukturalen Anthropologie findet Campbell in den von ihm untersuchten Heldengeschichten der weltweiten Kulturen eine gemeinsame Struktur, die er als Monomythos bezeichnet und als „magnification of the formula represented in the rites of passage“ beschreibt, nämlich als „separation – initiation – return“ (ebd. 28). Ausgehend von diesem Dreischritt entwickelt er ein prototypisches Handlungsgeschehen aus einzelnen Stationen, von denen sich wenigstens die wichtigsten in allen von ihm untersuchten Mythen und Legenden wiederfinden.

Im Zentrum steht dabei der Held, der von einer zunächst nicht näher definierten Macht den Ruf erhält, die ihm bekannten Verhältnisse hinter sich zu lassen und das Abenteuer zu suchen. Bei der Überwindung seiner anfänglichen Verweigerung hilft ihm ein Mentor, der ihn über eine Grenze in unbekanntes Neuland begleitet. Dort sieht er sich häufig in Gestalt von personalisierten Widersachern mit einer Reihe von Herausforderungen und Prüfungen konfrontiert, die er dank der Hilfe sich zu ihm gesellender Gefährten meistert. Diese ersten Herausforderungen dienen jedoch lediglich als Vorbereitung für das zentrale Erweckungs- bzw. Konversionserlebnis, bei dem der Held hinabsteigt zum Kern der Welt und meist in Verbindung mit einer göttlichen Erscheinung Einblick in eine höhere Wahrheit erhält. Diese gelegentlich als Tod und Wiedergeburt dargestellte Erfahrung verändert den Helden grundlegend und führt ihn zu seiner eigentlichen Bestimmung. Um diese zu erfüllen, muss er jedoch wieder in die Welt der Menschen zurückkehren. Erneut sind es äußere Kräfte, die den Helden dazu bewegen, den Weg nach Hause auf sich zu nehmen. Beim erneuten Überschreiten der Schwelle

zur Alltagswelt gilt es nun die neuen Erkenntnisse in das alte Leben zu integrieren. Der Held stößt hier zu Beginn auf Ablehnung und Unverständnis. Schließlich gelingt es ihm jedoch, die Menschen von seinen Erkenntnissen zu überzeugen, und er wandelt sich zum geistigen Führer.



(Abbildung: Christoph Vogler 1985)

Campbells Untersuchung dieses archetypischen Erzählmusters ist seit einigen Jahrzehnten in Literatur und Ausbildung sowohl bei Drehbuchschreibern (Field 1979) wie auch bei Profis der Unternehmenskommunikation (Littek 2011) kanonisiert. Seine Dominanz in den Plots des Hollywood-Kinos von *Star Wars* bis *Harry Potter* ist augenfällig (Bohrmann 2015). Wenn die Heldenreise nun auch in der Selbstdarstellung von Unternehmen eine wichtige Rolle spielt, dann nicht zuletzt, weil sie auch dank der Populärkultur als Erzählmuster im allgemeinen kulturellen Bewusstsein stark verankert und damit anschlussfähig ist. So haben Barry und Elmes bspw. ihre Funktion als kommunikatives Vehikel in der unternehmerischen Strategieentwicklung untersucht:

Within the epic form, the hero/company finds itself confronting a number of enemies and/or obstacles. [...] Strategies fashioned using the SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) model often have this nature: opportunities represent the „call,“ whereas threats become antagonists. As strengths are employed and weaknesses transformed, the protagonist becomes a hero. (Barry & Elmes 1997: 437).

Diese Transformation von Schwächen in Stärken durch Selbstüberwindung wird personalisiert durch den Managerhelden, wie u.a. Hatch, Kostera und Kozminski in einer Auswertung von Selbstdarstellungen bekannter CEOs in der *Harvard Business Review* gezeigt haben (2006: 25). Die heroische Führungskraft folgt dabei ihrer Berufung, schmiedet Bündnisse gegen ihre Gegner und opfert für die Sache all jene und jenes, die sich dieser nicht unterordnen, im Zweifel auch sich selbst. Das Pathos dieser Cha-

rakterisierung ist nicht nur unsere ironische Zuspitzung, sondern wird auch von jenen eingesetzt, die das heroische Führungsideal gegen seine antiautoritären Verächter zu verteidigen suchen. So bemüht der Management-Theoretiker und Generalmajor a. D. der US-Luftwaffe William A. Cohen in seiner Apologie des heroischen Führers die Militärgeschichte von den Eroberungen Alexanders des Großen bis zu denen des Zweiten Weltkriegs, um Beispiele für vorbildliches Führungsverhalten, bei dem die Helden die Sache und das Wohlergehen der ihnen Anvertrauten stets vor die eigenen Interessen gestellt haben. Seine Definition heroischer Führung lautet konsequenterweise: „the art of influencing others to achieve their personal best and maximum performance in accomplishing any task, objective or project, while putting their needs and those of the mission above your own.“ (Cohen 2013: 70). In welchem Maße heroische Ideale auch noch gegenwärtige zivile Unternehmen prägen, zeigt das folgende Beispiel.

### **3.2 Die Heldenreise des Steve Jobs**

Die Heldenreise als standardisiertes Erzählmuster für filmische Plots und die Selbstdarstellung eines Unternehmers vereinen sich in besonderer Weise in der Figur des Apple-Gründers Steve Jobs. Nicht zufällig fand George Lucas, der sich für seine *Star Wars*-Saga umfassend bei Campbell bedient hat, nach Jobs' Ableben 2011 in dessen Biografie deutliche Züge dieses Musters.

Eventually the drought and famine and locusts descended upon Apple and they called him back. That's when his story really became the hero's journey. He returned and reinstated his vision. People were still confused and amazed and didn't really understand what he wanted to do. But a lot of the doubters were gone, and he created an army—one that was loyal to him, that believed in him. (Lucas 2011: 235)

Am Ende war es nicht Lucas, sondern der Regisseur Joshua Michael Stern, der die Parallelen zwischen den öffentlich bekannten Details über Steve Jobs' Leben und der Heldenreise für seine Filmbiografie *Jobs* (2013) nutzte und sich dabei u. a. aus dessen bereits in den 1980er Jahren erschienenen Biografie *The Journey is the Reward* (Young 1986) bediente.

In Sterns Film begleiten wir den Helden von seinen Studienjahren am Reed College 1974 bis zu seiner Rückkehr zu Apple 1997. Bereits zu Beginn wird Steve Jobs als außergewöhnlicher junger Mann präsentiert, der barfuss und noch von einer unbestimmten Vision getrieben zwischen Computerseminaren und Kalligrafiekursen auf seine Berufung wartet. Er beginnt seine Karriere bei Atari, eckt aber dort wegen seines unkonventionellen Verhaltens an. Ein weiterer Außenseiter im Unternehmen, der Programmierer Steve Wozniak, zeigt ihm einen ersten selbst gebauten Prototypen für das,

was einmal der Personal Computer sein wird. Jobs sieht das Potenzial dieser Erfindung und drängt Wozniak damit an die Öffentlichkeit zu gehen. Gemeinsam sehen sich Held und Gefährte nun mit ihren ersten großen Herausforderungen konfrontiert. Beim Fachpublikum ernten sie nur Unverständnis und Desinteresse, und auch das Kapital fehlt, um mit einer eigenen größeren Produktion zu beginnen. Dennoch gründen sie zusammen mit weiteren Helfern in Steve Jobs' elterlicher Garage eine kleine Firma. Die Geschichte nimmt eine entscheidende Wendung, als der Investor Mike Markkula bei den Jobs zu Hause auftaucht und die Computer mit seinem Risikokapital über die entscheidende Schwelle der Marktreife bringt. Markkula entspricht im Muster der Heldenreise dem Mentor oder spirituellen Führer, der die zukünftige Größe des Helden erkennt und diesen fördert. In einer entscheidenden Szene im Film begründet er sein Vertrauen in den Jungunternehmer mit den Worten: „Ich kenne diesen Ausdruck, denn ich hatte ihn selbst. Er sagt mir, das wird was Großes.“

Der Held begibt sich nun mit seinen Gefährten auf die große Reise des Erfolgs. Apple wächst zu einem beachtlichen Unternehmen und muss sich gegen eine zunehmend bedrohliche Konkurrenz verteidigen. Gegenspieler wird Microsoft-Gründer Bill Gates. Er übernimmt die von Apple entwickelte grafische Benutzeroberfläche für sein Betriebssystem Windows und bringt dieses für die günstigeren Konkurrenzprodukte von IBM auf den Markt. Steve Jobs' Unternehmen verliert entscheidende Marktanteile und gerät unter starken wirtschaftlichen Druck. Am Ende wird er vom Aktionärsvorstand für den Misserfolg verantwortlich gemacht und aus dem Unternehmen gedrängt. Bei der entscheidenden Abstimmung über seine Zukunft bei Apple wendet sich sogar sein Mentor Markkula gegen ihn. Jobs ist nun auf sich allein gestellt und muss ohne Führung und Gefährten die Kraft für seine Vision aus sich selbst schöpfen. Stern zeigt ihn an diesem Wendepunkt seiner Karriere in kontemplativer Zurückgezogenheit mit Gartenarbeiten beschäftigt. In Campbells Heldenreise ist dies der Moment der Transformation, in dem der alte Held stirbt und der neue geboren wird. Dazu passt ein Detail, das durch den Film jedoch nur flüchtig erzählt wird: Jobs ist nämlich während dieser Jahre durch Investitionen in das Computer-Trickfilmstudio Pixar zum Milliardär geworden und hat mit einer weiteren Firma die Grundlage für das später so erfolgreiche Betriebssystem OSX gelegt.

1996 kehrt Jobs zu dem nach seinem Weggang wirtschaftlich weiter ins Hintertreffen geratenen Apple-Konzern zurück. Erneut greift das prototypische Schema der Heldenreise: Der Held tritt den Heimweg an und findet nun endlich den ihm gebührenden Platz. Der Film zeigt ihn in einer Vorstandssitzung, in der er mit einer flammenden Re-

de die Anwesenden von seiner neuen Vision überzeugt: „Wir sollten aufhören, so sein zu wollen wie Microsoft oder Dell. Wir sollten uns auf das besinnen, was wir sind und was wir am besten können.“ Stern überhöht Jobs mit diesem Appell an die Bestimmung des Unternehmens schließlich zum visionären Führer, der mit der Einführung von Produkten wie dem iMac, dem Musikabspielgerät iPod und schließlich dem iPhone in der Tat nachhaltig den Markt digitaler Alltagsprodukte verändert und Apple zu einem der wertvollsten Unternehmen der Welt gemacht hat.

Sterns filmische Inszenierung des Gründers und Geschäftsführers als Helden deckt sich in weiten Teilen mit Jobs Selbstinszenierung bis zu seinem Tod. Die jährlichen *Keynotes*, bei denen er auf schlichter Bühne in minimalistisch-grauem Rollkragenpullover seine neuen Produkte vorstellte, waren minutiös choreographierte Medienereignisse, in denen sich Jobs als Führer eines neuen digitalen Zeitalters präsentierte. Die religiösen Anleihen, derer sich CEO und Konzern dabei bedienten (Mitchel 2007), verfehlten ihre Wirkung nicht. Steve Jobs wurde in einer für einen Unternehmenschef bislang präzedenzlosen Weise zum Idol nicht nur für die Konsumenten seiner Produkte, sondern auch für zahlreiche Gründer, die von ihm für ihre eigenen ‚Heldenreisen‘ zu lernen hoffen.

Das Heldenreise des Steve Jobs zeigt, welche Wirkmacht die heroische Erzählung auch noch nach dem Ableben ihres Protagonisten entfalten kann. Nicht wenige fragten sich, ob mit Jobs nicht auch die Innovationskraft und die Identität der Marke Apple gestorben seien (vgl. Appleyard 2013). Mirko Zwack beschreibt dieses Phänomen als „narrativen Schatten“ und führt aus: „So lange hier noch Geschichten über ihn [Steve Jobs] erzählt werden, bleiben sie dem Unternehmen als Entscheidungsprämisse erhalten.“ (Zwack 2012: 55 f.) Die Heldengeschichte als Entscheidungsprämisse – das von Luhmann entwickelte Konzept der Person als Entscheidungsprämisse (Luhmann 1981) bekommt hier ein ins Narrative übertragenes Gewand. In Anekdoten und Geschichten über den Gründer wirkt der retrospektiv als solcher konstruierte ‚Geist des Unternehmers‘ fort und orientiert die Mitarbeiter weiter in ihren Entscheidungen. Der große Nachteil für die Organisation ist dabei, dass die in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen nicht mehr in Frage gestellt und nicht mehr neu entschieden werden können. Die Monologisierung der Unternehmenserzählung – so war es und nicht anders – lässt Alternativen, einst nicht wahrgenommene Möglichkeiten oder abweichende Geschichten nicht zu und verpflichtet die Organisation darauf, den einmal eingeschlagenen Weg fortzusetzen.

### 3.3 Die Evolution als alternatives Erzählmuster

Welche zur Heldenreise alternativen Erzählmuster eröffnen sich, wenn Unternehmen die Ausrichtung auf eine charismatische Führungspersönlichkeit und auf starre Hierarchien hinter sich lassen? Eine mögliche Antwort auf diese Frage finden wir bei Frédéric Laloux und seinem gegenwärtig in Berater- und Gründerkreisen populären Buch *Reinventing Organizations* (2011). In diesem stellt er eine Reihe unterschiedlichster Organisationen vor, darunter eine Berliner Schule, einen niederländischen Pflegedienstleister und einen kalifornischen Tomatenverarbeiter, die in der Gestaltung ihrer Arbeit entscheidend neue Wege gegangen sind. Trotz der erheblichen Unterschiede in Bezug auf Sektor, institutionellen Status und Geschäftsmodell findet Laloux in den von ihm ausgewählten Organisationen Gemeinsamkeiten, die sie von herkömmlichen Organisationen unterscheiden: Es sind dies der Verzicht auf formale Führung zugunsten von Selbstführung der Mitarbeiter, ein ausgeprägter evolutionärer Sinn und eine hohe, ganzheitliche Orientierung an den Möglichkeiten und Bedürfnissen der Mitarbeiter.

Laloux sieht diese Organisationen als Teil eines umfassenden Paradigmenwechsels hin zu einem neuen Typus, für dessen Entstehung er ein eigenes ‚evolutionäres‘ Erzählmuster entwickelt hat. Dabei greift er wesentlich auf ein von Clare Graves (1970) formuliertes und später von Don Beck (2014) und Ken Wilber (2000) weiterentwickeltes Modell menschlicher Werte und menschlichen Bewusstseins zurück. Dabei folgen die Entwicklungslinien in Teilen Maslows Bedürfnispyramide (1943) von der Befriedigung grundlegender physiologischer Bedürfnisse zum Streben nach Selbstverwirklichung. Daraus konstruiert Laloux eine historische Abfolge von Weltbildern, die er jeweils mit spezifischen Organisationsformen in Verbindung bringt (Laloux 2014: 13-36). Die einzelnen Entwicklungsstufen kennzeichnet er dabei mit Farben, die im Wesentlichen der Unterscheidbarkeit dienen und didaktischer Natur sind. Da sie in der Diskussion über Laloux' Modell als Kurzformen für bestimmte Organisationstypen gebräuchlich sind, werden sie auch in der folgenden Zusammenfassung verwendet.

Tribal (rot): Die ursprünglichste, mit der Farbe rot gekennzeichnete Stufe in der Geschichte der Organisationen findet bei Laloux ihre Entsprechung in kleinen Einheiten, die hauptsächlich durch die physische Überlegenheit und Gewaltausübung eines Anführers bestimmt sind. Um seine Machtstellung in der Gruppe zu behaupten, muss dieser seine Macht permanent demonstrieren. So wird Furcht das verbindende soziale Element. Durch ihre hohe Reaktanz und den Fokus auf sehr unmittelbare Chancen und Gefahren für das eigene Überleben erweist sich diese Form der Organisation insbesondere für instabile und chaotische Umwelten geeignet. Ein Nachteil dieser autori-

tären Form der Kontrolle besteht jedoch darin, dass sie sich nur schlecht skalieren lässt. Denn der Einfluss des Anführers reicht nur so weit, wie er tatsächlich in der Lage ist, die angedrohte Gewalt auch auszuüben. Als Leitmetaphern solcher tribaler Organisationen nennt Laloux das Wolfsrudel und als ihre heutige Erscheinungsform kriminelle Straßengangs oder die Mafia.

Traditionell (bernstein): In dem Maße, in dem es Menschen durch technische und soziale Fortschritte gelingt, ihre Umwelt zu stabilisieren, kann eine veränderte Form der Organisation entstehen. Hier ist nicht mehr physische Überlegenheit bestimmend dafür, wer Macht über andere ausüben kann, sondern die hoch formalisierte Position innerhalb einer stabilen Hierarchie. Diese von Laloux der katholischen Kirche und den meisten Bürokratien zugeschriebene Organisationsform betrachtet ihre Umwelten als weitgehend stabil, und ihre Erwartungen an die Zukunft orientieren sich an vergangenen Erfahrungen.

Modern (orange): Organisationen dieser Stufe sind vor allem auf Wettbewerb, Gewinnmaximierung und Wachstum ausgerichtet. Der amerikanische Traum, durch Leistung und Geschick innerhalb gesellschaftlicher und organisationaler Hierarchien aufzusteigen, passt hierzu. Innovation, ein meritokratisches Belohnungssystem und die Verantwortung des Einzelnen prägen diesen Organisationstypus, den Laloux als noch heute in zahlreichen Großkonzernen und im Finanzsektor vorherrschend betrachtet.

Postmodern (grün): In der Folge der kulturellen Veränderungen im Westen seit den 1960er Jahren und als Reaktion auf die ökologischen und sozialen Verwerfungen, die das orange Paradigma mit sich gebracht hat, entstehen seit einigen Jahrzehnten Unternehmen, die stark an Werten orientiert ihren Fokus auf die Entwicklung einer die Mitarbeiter fördernden Unternehmenskultur legen. Laloux nennt als Beispiele solcher eher pluralistischen Ansätze den amerikanischen Eiscreme-Hersteller Ben & Jerry's (ebd. 36), der sich für eine nachhaltige Produktion seiner Zutaten und inner- wie außerbetrieblich für zahlreiche soziale Projekte engagiert. Die Leitmetapher hier ist die Familie mit ihren starken emotionalen Bindungen.

Integral (petrol/teal): Die vorerst letzte Entwicklungsstufe in diesem Modell beschreibt Laloux als qualitativ wesentlich von den vorherigen unterschieden: „People transitioning to Teal can accept, for the first time, that there is an evolution in consciousness, that there is a momentum in evolution towards ever more complex and refined ways of dealing with the world – hence the adjective ‚evolutionary‘ that I will use for this stage.“ (ebd. 43). Die Stufe entspricht der Spitze der Maslow-Pyramide, dem Streben nach

Selbstverwirklichung und Selbsttranszendenz. Die Suche nach Ganzheit, nach innerer Berufung jenseits der Bedürfnisse des Egos nach Macht und Anerkennung prägen dieses Weltbild ebenso wie eine Haltung, die anderen Weltansichten nicht urteilend begegnet und ihnen ihr Existenzrecht zugesteht.

Auch dieses Erzählmuster knüpft an die Metapher der Reise an, die jedoch nicht als Zirkel, sondern eher als spiralförmige Entwicklung beschrieben wird.

In Teal, our journey toward inner rightness prompts some soul searching of who we are and what our purpose in life might be. The ultimate goal in life is not to be successful or loved, but to become the truest expression of ourselves, to live into authentic selfhood, to honour our birthright gifts and callings, and be of service to humanity and our world. In Teal, life is seen as a journey of personal and collective unfolding toward our true nature. (ebd. 45)

In dieser persönlichen Reise wiederholt sich für Laloux auch die menscheitsgeschichtliche (ebd. 18). Sein Modell mag evolutionär sein, revolutionär ist es in seiner Struktur nicht, entspricht es doch den Erzählmustern, die wir bereits aus dem idealistischen Bildungsroman oder Hegels *Phänomenologie des Geistes* kennen. Wenn sich Laloux bei der Beschreibung der Abfolge der einzelnen Stufen auf das Konzept der „Spiral Dynamics“ (Beck 2014) bezieht – „every paradigm includes and transcends the previous“ (Laloux 2014: 38) –, bleibt dies am Ende eine Version Hegel'scher Dialektik aus These, Antithese und Synthese. Zwar legt Laloux größten Wert darauf, dass in seinem Entwicklungsmodell eine Stufe nicht besser sei als die anderen (ebd. 37), diese nicht als wertende Kategorien für Personen und Organisationen zu verstehen seien (ebd. 38) und es auch heute noch für jede Stufe Kontexte gebe, in denen das entsprechende Denken und Handeln angemessen seien (ebd.), kassiert er diese Relativierungen wieder, wenn er über die integrale Geisteshaltung schreibt: „We can examine our belief and find it to be superior in truth *and* yet embrace the other as a human being of fundamentally equal value“ (ebd. 49). Wenn die eigene monologische Wahrheit gegenüber anderen die höherwertige bleibt, ist für ein dialogisches Erzählmuster, das es ermöglichen soll, unterschiedliche Perspektiven gleichzeitig zu erfassen, wenig gewonnen. Über die von Laloux dem evolutionär integralen Paradigma zugeordneten Organisationen finden wir daher auch Erzählungen, die dem Muster der Heldenreise sehr ähnlich sind. Der amerikanische Tomatenverarbeiter Morning Star und der niederländische Pflegedienstleister Buurtzorg werden von ihm in ihrer Ausrichtung und Praxis ausführlich beschrieben. Ausgelassen bleiben dabei jedoch die teils selbst kreierten Legenden um die Gründungsfiguren.



### 3.4 Chris Rufer und Morning Star

Morning Star wurde 2011 über die US-amerikanischen Landesgrenzen hinaus bekannt, als die *Harvard Business Review* über diese ‚hierarchiefreie‘ Organisation berichtete. Unter dem provokanten Titel „First, Let’s Fire All the Managers“ (Hamel 2011) wird hier ein Unternehmen beschrieben, in dem die Mitarbeiter selbst über ihre Tätigkeitsbereiche, notwendige Anschaffungen und sogar ihr Gehalt entscheiden. Anstelle hierarchisch organisierter Genehmigungsverfahren, bei denen Vorgesetzte den ihnen untergebenen Mitarbeitern vorschreiben, was sie wie und mit welchen Mitteln zu tun haben, steht hier ein Beratungsprozess, bei dem die Mitarbeiter vor einer weiterreichenden Entscheidung die Meinung derer einholen müssen, die unmittelbar von dieser Entscheidung betroffen sind. Nach der Beratung steht es ihnen jedoch frei, so zu entscheiden, wie sie es für richtig halten. Jeder Mitarbeiter verpflichtet sich darüber hinaus selbst auf bestimmte Ziele und teilt seinen Kollegen mit, was er wie zu einem bestimmten Zeitpunkt erreichen will. Diese Selbstverpflichtungen sind zu respektieren und kein Mitarbeiter soll versuchen, einen anderen mit Druck zu etwas Anderem zu bewegen, sofern er nicht die Interessen des gesamten Unternehmens verletzt sieht. Kommt es dennoch zum Konflikt, wird eine dritte Partei zur Schlichtung hinzugezogen. Wenn auch dabei eine Einigung misslingt, kann dies zu der kollektiven Entscheidung führen, dass ein Mitarbeiter das Unternehmen verlassen muss. Dieses System der Selbstorganisation funktioniert also im Wesentlichen auf Grundlage gemeinsamer Regeln, einem hohen Maß an Selbstverantwortung der einzelnen Mitarbeiter und regulierender sozialer Kontrolle.

Während der Gründer und nominelle Geschäftsführer des Unternehmens Chris Rufer in diesen Prozessen keine herausragende Rolle spielt, scheint seine Geschichte doch eine wichtige Funktion zu haben. So berichtet Paul Green, der seit 2010 dem firmeneigenen Selbstmanagement-Institut vorsteht, in einem Interview mit der *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* ausführlich über die Umstände der Gründung des Unternehmens:

Chris war als Lastwagenfahrer angestellt und hatte die Aufgabe, Tomaten von den Feldern in die jeweiligen Fabriken zur Weiterverarbeitung zu liefern. Dabei wollte er seine Arbeit so gut wie möglich machen. Und so kamen ihm ein paar Ideen, wie man z. B. die Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und Fabriken effizienter und produktiver gestalten könnte. Er trat mit ein paar Ideen an die Manager der Fabriken heran, die er belieferte, und erklärte ihnen einige konkrete Verbesserungsvorschläge. Diese sagten ihm jedoch, dass sie schon wissen was sie tun und er sich lieber auf seine Tätigkeit als Lieferant konzentrieren sollte. Davon ließ Chris sich nicht abschrecken und trat an sämtliche Akteure der Branche in der Region heran und schilderte seine Ideen und Vorschläge.

Aber keiner hörte ihm zu. Er war eben nur ein Lieferant. In diesem Moment wurde ihm klar: Es gibt also ein paar wenige Leute an der Unternehmensspitze, die der Meinung sind, sie hätten die Antworten auf alle Fragen und müssten deshalb nicht mehr zuhören. Darin sah er ein großes Risiko. Daraufhin beschloss er ein Unternehmen zu gründen, in dem jeder nicht nur das Recht hat sich einzubringen und Verbesserungsvorschläge zu machen, sondern auch die Möglichkeit hat, diese umzusetzen. (Haas 2015: 30-31)

Rufer wird in dieser Erzählung als Visionär dargestellt, der mit seinen Ideen an die Grenzen des bestehenden Systems stößt. In dem vorherrschenden hierarchischen Paradigma ist es nicht vorgesehen, dass ein niederer Angestellter eigene Vorschläge für die Verbesserung des Unternehmens macht. Folgen wir Laloux' Erzählmuster, befindet sich Rufer bereits auf einer höheren evolutionären Stufe und bleibt deshalb zunächst von seiner Umgebung unverstanden. Auch hier gibt es ähnlich wie in der Helden-erzählung einen Wendepunkt, eine Einsicht, dass die bestehenden Verhältnisse zu eingeschränkt sind und die eigenen Visionen nach mehr verlangen. Aus dieser Spannung entsteht schließlich der Impuls, eine den eigenen Vorstellungen entsprechende neue Ordnung zu schaffen. Da diese neue Ordnung aber gerade den Verzicht auf hierarchische Strukturen vorsieht, spielt der Held als Person in ihrer Gegenwart zwar keine besondere Rolle mehr, sein „narrativer Schatten“ wirkt aber ähnlich wie bei Steve Jobs augenscheinlich wenn auch nicht unbedingt als Entscheidungsprämisse, so doch als Orientierung nach.

### **3.5 Jos de Blok und Buurtzorg**

Ein ähnlich strukturiertes Erzählmuster finden wir auch in der Geschichte des niederländischen Pflegedienstleisters Buurtzorg. Das 2006 gegründete gemeinnützige Unternehmen beschäftigt mittlerweile ca. 9000 Pflegekräfte, die in lokalen Teams weitgehend selbstorganisiert ihre Dienste in den Gemeinden direkt anbieten. Die zentrale Verwaltung ist auf ein Minimum beschränkt, und wichtige die Arbeit betreffende Entscheidungen (Verteilung der Arbeitszeiten, Neueinstellungen etc.) werden von den Teams vor Ort ohne Einmischung durch die Zentrale oder den Geschäftsführer Jos de Blok getroffen. Da das Unternehmen nicht nur in seiner Organisation neue Wege geht, sondern im Vergleich mit anderen Dienstleistern in diesem Sektor auch noch weitaus kostensparender arbeitet, wird Buurtzorg in der Fachwelt mittlerweile als vorbildlich angesehen (Monsen 2013).

Der Gründer und Geschäftsführer Jos de Blok berichtet immer wieder bei Vorträgen über das Erfolgsmodell, so auch bei einer TEDx Konferenz 2015 in Genf. Dabei verbindet er die Geschichte des Unternehmens gerne mit seiner persönlichen, die er mit dem Entschluss beginnen lässt, als Zwanzigjähriger sein Wirtschaftsstudium abzubre-

chen, um Krankenpfleger zu werden. Seine ersten Jahre bei dieser Tätigkeit beschreibt er in idealisierenden Tönen. „I had colleagues in the same village and together we solved all the problems we met. There was no big organisation. [...] It was just a team of nurses. [...] It was by that period the healthiest job you could get.“ 1993 beschließt die niederländische Regierung eine Reform des Pflegesektors, die de Blok als „political disaster“ beschreibt. Ziel der Reform war es, durch mehr zentrale Steuerung wirtschaftlichere Strukturen zu schaffen. Im Ergebnis sei dies, so de Blok, durch Überbürokratisierung und die Fokussierung auf effiziente Durchführung der Dienstleistung vor allem zu Lasten der Patienten gegangen. De Blok arbeitet einige Jahre in diesem System und wird ähnlich wie Rufer mit seinen Verbesserungsvorschlägen nicht gehört. Mit einigen Kollegen gründet er Buurtzorg nach dem früheren Modell der Gemeindepfleger „based on trust and self-organization.“ Entgegen den Prognosen der Skeptiker arbeitet Buurtzorg in den Folgejahren wirtschaftlich erfolgreich und expandiert weiter.

Auch in de Bloks Erzählung finden wir Züge eines evolutionären Erzählmusters. Der Protagonist sieht die Fehler der bestehenden Verhältnisse nach der Reform, kann innerhalb des Systems nichts ausrichten und schafft seine eigene neue Ordnung, die, so der in diesem Fall auch wirtschaftlich geführte Beweis, besser an die bestehenden sozialen Bedingungen angepasst und damit evolutionär gesehen erfolgreicher ist. Allerdings zeigt sich hier die Entwicklung des Neuen als Rückkehr zu den alten Verhältnissen vor der Reform. In diese Richtung geht auch der Appell, mit dem er seinen Vortrag beschließt: „Let’s bring the soul back into the organisation and take complexity out of the organisation“. Wenn hier die Seele gegen die Komplexität bürokratischer Organisationen in Stellung gebracht wird, erinnert dies an die Rhetorik der konservativen Kulturkritik, die ihr Heil in einem durch zu viel Zivilisation zerstörten Naturzustand sucht. Vor diesem Hintergrund entsteht eine weitere Variante der Heldengeschichte, in der eine ursprüngliche natürliche Ordnung (hier in Form des traditionellen Pflegesystems) durch finstere Mächte (durch staatliche Bürokratisierung) zunächst zerstört und dann durch einen mutigen Helden (de Blok) zum Wohle aller wiederhergestellt wird.

Ausgeblendet wird dabei, dass es sich bei Buurtzorg eben doch um eine neue Art der Organisation handelt, da anders als früher die Selbststeuerung der Pflegekräfte nun innerhalb einer großen Dachorganisation stattfindet. Die lokal extrem weit gestreute praktische Arbeit dieser Organisation erscheint nur vor Ort als relativ einfach. In ihrer Gesamtheit gesehen, finden wir in dieser Netzwerkorganisation nämlich eine noch erheblich höhere Komplexität als in einer klassisch organisierten Bürokratie. Möglich wird diese erst durch den Verzicht auf eine zentrale Steuerung, die – so können wir in Hin-

blick auf die Erzählungen darüber hinzufügen – den Verzicht auf eine zentrale monologische Perspektive darauf nach sich ziehen müsste. Wenn nun doch die Geschichte des Unternehmens als Erfolgsgeschichte ihres Gründers erzählt wird, verdeckt dieses monologische Erzählmuster die komplexen Interaktionen zwischen den vielen Mitarbeitern, die die Organisation überhaupt erst ermöglichen.

### **3.6 Das Ende der Heldenreise**

Wie wir an den Beispielen Morning Star und Buurtzorg gesehen haben, kommen auch die von Laloux als evolutionär klassifizierten Organisationen nicht ganz ohne Helden Geschichten aus. Zwar sind die Vorzeichen – Selbstorganisation und flache Hierarchien – andere als in den auf heldenhafte Führung ausgerichteten Strukturen, dennoch begegnen wir in beiden Fällen einer weiteren Version unternehmerischer Helden, die von Joyce K. Fletcher als „postheroic heroes – but without an exploration of the systemic changes that would foster relational leadership practices throughout an organization“ (Fletcher 2004: 657) bezeichnet werden. Einen wichtigen Unterschied zu dem ‚Helden‘ Steve Jobs können wir in Hinblick auf die Ordnungsprinzipien bzw. die Weltbilder feststellen, vor deren Hintergrund sich die Reisen von Chris Ruge und Jos de Blok entfalten. Ihre Individualgeschichte wird eingebettet in eine Universalgeschichte, in Vorstellungen davon, was – wie sich Goethes Faust verzweifelt fragt – ‚die Welt im Innersten zusammenhält‘. Insofern ist Laloux’s Einordnung der beiden Unternehmen in sein teleologisch integrales Modell durchaus passend. Hinter dem Anspruch modernes oder gar postmodernes Denken hinter sich zu lassen, bleiben die beiden Organisationen jedoch in Hinblick auf die von ihnen verwendeten Erzählmuster zurück. Sowohl die Heldenreise, die wir in den Erzählungen über die Gründer der selbstorganisiert arbeitenden Unternehmen wiederfinden, wie auch Laloux’ dem Muster des Bildungsromans folgende Evolutionsgeschichte selbst bedienen sich – verglichen mit den in literarischen Werken entfalteteten Möglichkeiten – unterkomplexer Muster. Wenn aber, wie Dirk Baecker nachdrücklich argumentiert, die Zeiten heroischer Führung mit ihren unterkomplexen klaren Unterscheidungen vorbei sind (Baecker 2011: 269-270), müssen wir weiter auf die Frage insistieren, welche Erzählungen denn der erhöhten Komplexitätsbewältigung gerecht werden können, die für das neue Organisationsparadigma in Anspruch genommenen werden. Für das, was Bachtin am dialogischen Roman Dostojewskis beobachtet – die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher nicht hierarchisierter Perspektiven und Stimmen – sind monologische Erzählmuster nicht geeignet. Umso entscheidender wird, wer erzählt, wer auswählt, was erzählt wird und durch wen und über wen erzählt wird.

## 4. Erzähler und Beobachter

Jede Erzählung wird von einem Erzähler erzählt, ob dieser nun selbst als Figur der Handlung in Erscheinung tritt oder als nicht lokalisierbare Stimme über den erzählten Dingen schwebt. Je nachdem, mit welchem Erzählertypus wir es zu tun haben, verändert sich nicht nur der Blickwinkel auf das Erzählte, sondern auch der Neutralitätsanspruch, den die Erzählung für sich reklamiert. So suggeriert ein nicht personalisierter Erzähler beim Erzählen eine höhere Neutralität als ein personalisierter Ich-Erzähler, der ein Geschehen aus seiner eingeschränkten subjektiven Sicht schildert. Neutrale Erzähler finden wir häufig in den Diskursen, die in dem von Maturana beschriebenen Modus der ‚Objektivität ohne Klammern‘ die Welt erklären, personalisierte Erzähler z.B. in autobiografischen Berichten.

Nicht nur der Erzähler, auch die Personen, über die erzählt wird, haben einen Einfluss darauf, welche Bedeutung dem Erzählten zugeschrieben wird und als wie verlässlich das für die Erzählung Ausgewählte gilt. So ist die Geschichte der meisten Unternehmen vor allem als Geschichte ihrer Unternehmer geschrieben worden und seltener aus Sicht der in ihnen beschäftigten Arbeiter und Angestellten, obwohl diese durchaus Erhellendes beizutragen hätten. Einer näheren Betrachtung werden daher im Folgenden Perspektiven, Protagonisten und Sprecher der organisationalen Erzählungen unterzogen.

### 4.1 Perspektiven

Eine gängige Kategorisierung von Erzählsituationen in der fiktionalen Literatur geht auf Stanzels Unterscheidung (1981) zwischen allwissendem (auktorialen) Erzähler, personale Erzähler (Er-Perspektive) und Ich-Erzähler zurück. Aus diesen drei Kategorien entwickelt er einen Typenkreis möglicher Erzählsituationen, bei denen er zwischen Erzählmodus (die Erzählung wird direkt durch einen Erzähler oder aus Sicht einer handelnden Person erzählt, die jedoch vom Erzähler unterschieden ist), Person (der Erzähler ist als Figur Teil der erzählten Welt oder, wie in der auktorialen Erzählung, von ihr getrennt) und Perspektive (Innensicht aus den Figuren oder Außensicht auf die Figuren) differenziert (ebd. 52 ff.). Ob mit diesem Modell tatsächlich alle Möglichkeiten des literarischen Erzählens erfasst werden können, gilt in der Erzählforschung als umstritten (vgl. u. a. Genette 1994), für unsere Frage danach, *wer* in den organisationalen Erzählungen über *wen* erzählt, ist Stanzels Modell jedoch zunächst hilfreich.

Betrachten wir in dieser Hinsicht noch einmal die drei im vorherigen Abschnitt untersuchten Beispiele: Sterns Biografie über Steve Jobs hat als Film keinen Erzähler im eigentlichen Sinne. Dennoch wird ein Geschehen erzählt. Dieses konzentriert sich im Wesentlichen auf die Hauptfigur, ohne dass wir jedoch an deren Innensicht (bspw. durch entsprechende Voiceover) teilhaben. Vermittelt wird uns die Erzählung hier also durch einen Erzähler, der nicht selbst Teil des Geschehens ist, in Außensicht und mit enger Bindung an den Protagonisten. Die Erzählung über Chris Rufer hat mit Paul Green einen personalisierten Erzähler, der aktiver Teil des aktuellen Geschehens der Organisation ist, jedoch nicht Teil der erzählten Welt über deren Gründungsphase. Der Erzählgestus, Sätze wie „Darin sah er ein großes Risiko“ suggerieren jedoch einen privilegierten Zugang zum Innenleben des Protagonisten. In Jos de Blok schließlich haben wir einen Erzähler, der Teil der erzählten Welt ist und das Geschehen aus seiner Innensicht erzählt.

Bei diesen Unterscheidungen geht es nicht lediglich um philologische Spitzfindigkeiten, sie geben vielmehr Aufschluss darüber, mit welchem Objektivitätsanspruch die jeweiligen Erzählungen daherkommen. Die Abwesenheit eines klar markierten Erzählers in dem Film über Steve Jobs konstruiert eine monologische Welt, in der sich *eine* nicht hinterfragte Wirklichkeit entfaltet, die wir als Zuschauer beobachten. Bei Paul Green wird zwar deutlich, dass hier ein Mann eine zurückliegende Geschichte über einen anderen Mann erzählt, die er selbst nur erzählt bekommen haben kann. Da er jedoch in Teilen die Innensicht der Figur einnimmt, leiht er sich gewissermaßen die objektive Autorität des auktorialen Erzählers und überdeckt damit wieder die Partikularität seines Beobachterstandpunkts. Bei Jos de Blok dagegen ist die Beobachterperspektive klar markiert. In seiner Ich-Erzählung greift ein anderer Mechanismus der Objektivierung, den Philippe Lejeune als autobiografischen Pakt (1994) mit dem Leser bzw. in diesem Fall mit dem Zuhörer beschrieben hat. Dieser besteht darin, dass der Autobiograf versichert, nur die Wahrheit und nichts als die Wahrheit zu berichten, während ihn der Leser/Zuhörer im Gegenzug als identisch mit der in der Erzählung dargestellten Figur und damit als autorisiert anerkennt (ebd. 40 ff.). Dass es aber auch in der Autobiografie einen Unterschied zwischen dem erzählenden Ich und dem erzählten Ich gibt, ist an Lejeunes Modell zurecht kritisiert worden (vgl. de Man 1979). Gerade dieses gespaltenen Verhältnis wird in de Bloks Erzählung ausgeblendet, und daher bleibt es auch hier bei einem Monolog.

Obwohl wir es bei den hier untersuchten Beispielen also mit drei verschiedenen Erzählsituationen zu tun haben, unterscheiden sich die Erzählungen in Hinblick auf ihren

monologischen Objektivitätsanspruch nur graduell voneinander. Alternative Beobachtungen der Wirklichkeit kommen nicht vor, und die Erzählungen erheben den Anspruch, die Dinge so zu berichten, ‚wie sie wirklich waren‘. Unbeleuchtet bleibt dabei zum einen das Verhältnis zwischen Erzähler und Erzähltem, das wir über Mieke Bals Konzept der Fokalisierung, verstanden als „the relation between the vision and that which is seen, perceived“ (Bal 1997: 142), genauer fassen können. Zum anderen fokussieren alle drei Erzählungen ausschließlich einen Protagonisten und seine Sicht der Geschehnisse.

Erneut begegnet uns hier der Held. Bei ihm geht es nicht nur um Perspektivierung, sondern auch im weiteren Sinne um eine Vision. Er wird als Hauptakteur einer Erzählung gesetzt, in der er Einsichten in zukünftige Möglichkeiten hat, die seinem Umfeld verborgen bleiben. Daraus leitet sich sein Führungsanspruch ab. Andere Figuren haben ihre Daseinsberechtigung vor allem durch ihre Funktion für diesen Helden und seine Vision, z. B. als Unterstützer, Gefährten oder Gegner. Die starke Identifikation der Marke Apple mit Steve Jobs ist dafür ein gutes Beispiel. Die mittlerweile tausendfach in die Produkte eingeflossenen Ideen und die Kreativität anderer Entwickler, der Marketingstrategen und Designer werden – sofern überhaupt als eigenständig betrachtet – vor allem als Unterstützung für die Vision ihres Helden wahrgenommen. Diese Vision und Steve Jobs’ anspruchsvolle Qualitätsstandards dienten dann auch als Legitimation seines autokratischen oder „monarchischen“ (Sonnenfeld 2013: 67) Führungsstils. Umso überraschender ist es, dass sich Morning Star und Buurtzorg – zwei Organisationen, die sich explizit gegen ein hierarchisches Führungsmodell entschieden haben – ähnlicher Heldenfiguren bedienen, um ihre Geschichte zu erzählen. Wie bereits ausgeführt, besteht ein wichtiger Unterschied zwischen Steve Jobs, Chris Rufer und Jos de Blok darin, dass die beiden zuletzt genannten ihre Führungsrolle nicht aktiv durch eine entsprechende Position in der Hierarchie wahrnehmen, sondern u. a. durch die ordnende Kraft, die der narrative Schatten ihrer Heldenerzählung auf die Organisation ausübt. Aus dem aktiven Helden wird hier ein erzählter, mythischer Held, der es ähnlich wie im Falle von Stiftern religiöser oder weltanschaulicher Bewegungen seinen Nachfolgern überlässt, seine Vision zu verwirklichen.

#### **4.2 Was kommt nach dem Helden?**

Wie steht es nun mit den Alternativen zum heroischen, auf charismatische Führung und willige Gefolgschaft beruhenden Modell? Dass für diese seit einigen Jahren das Kompositum „post-heroisch“ bemüht wird, um die Managerhelden für unzeitgemäß zu erklären, deutet auf eine historische, Laloux würde vielleicht sagen „evolutionäre“ Be-

gründung des neuen Paradigmas: Heroische Führung verliert unter den immer komplexer werdenden Verhältnissen globalisierter Marktwirtschaft und systemischer Abhängigkeiten an Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit. Doch was stattdessen?

In Deutschland steht vor allem Dirk Baecker mit diversen Publikationen (1994) (2011) und der in den Jahren 2007-2012 gemeinsam mit Fritz B. Simon und Rudolf Wimmer herausgegebenen *Revue für postheroisches Management* für das Konzept des Postheroischen. In einem Aufsatz zur postheroischen Führung charakterisiert er diese nicht nur als „situativ, inkrementalistisch und improvisiert, sondern auch in der Hinsicht prozessorientiert, dass immer wieder neu überprüft wird, mit welchen Ideen, Diagnosen, Kompetenzen und Ressourcen man unter welchen Umständen welche Erfahrungen gemacht hat.“ (Baecker 2011: 269)

Dieser Flexibilisierung der organisationalen Selbstbeobachtung entsprechen Konzepte der lernenden Organisation (Argyris & Schön 1978), (Senge 1990), eine neue Bescheidenheit in Bezug auf das eigene Wissen (Schein 2013) und in den letzten Jahren eine Reihe von agilen Prozessmanagementansätzen wie Kanban (Geiger, Henning & Kummer 2003), Scrum (Schwaber 2004) oder Design Thinking (Brown 2009), die im Zuge der Digitalisierung Organisationen nachhaltig verändern (Anderson & Uhlig 2015). Gemeinsam ist diesen Ansätzen, dass sie auf die zunehmende Volatilität der Umweltbedingungen mit einer erhöhten Komplexität im Inneren der Organisation reagieren und ihre Selbstbeobachtung durch immer kürzere Feedbackschleifen in ihren Prozessen vervielfachen. Während im heroischen Paradigma Vision und Mission der Organisation von der Beobachtung der einzelnen Führungskraft abhängen, werden diese im postheroischen Paradigma als emergente Phänomene der Gesamtorganisation begriffen. Programmatisch beschreiben dies C. Otto Scharmer und Katrin Käufer in ihrem Buch *Leading from the emergent future: From ego-system to eco-system economics* (2013):

Decision-makers across the institutions of a system have to go on a *joint journey* from seeing only their own viewpoint (ego-awareness) to experiencing the system from the perspective of the other players, particularly those who are most marginalized. The goal must be to co-sense, co-inspire, and co-create an emerging future for their system that values the well-being of all rather than just a few. (ebd. 12)

Bei postheroischer Führung geht es darum, „die Fähigkeit zur Lösung von Problemen nicht mehr an der Spitze der Organisation zu monopolisieren, sondern sie an die Organisation zu delegieren und in ihr zu diffundieren.“ (Baecker 2011: 272) Dass diese Hinwendung zu kollaborativen und relationalen Prozessen in sozialen Netzwerken im-



plizit weiblich attribuiert ist und dass die Abkehr vom Helden auch eine Abkehr von einem idealtypischen Machtverständnis männlicher Stärke und Durchsetzungskraft bedeutet, unterstreicht Fletcher (2004: 650-651) und vermutet, dass angesichts einer noch immer sehr stark männlich dominierten Wirtschaftswelt hierin ein Grund für die zögerliche Annahme verteilter Führungsmodelle liege (ebd. 653). Heroische Führung beschreibt sie mit Meindl, Ehrlich und Dukerich (1985) als Romantisierung vom Führung: „This romanticizing occurs when a series of causally unrelated, ambiguous events are reconstructed in retrospect as intentional action and then described as ‚leadership‘“ (ebd. 652). So produziert heroische Führung nicht nur ihre eigenen Narrative, indem sie die komplexen Interaktionen innerhalb eines sozialen Systems zu den Heldentaten eines Einzelnen verdichtet, das Erzählen selbst wird zu einer Führung legitimierenden und konstituierenden heroischen Praxis. Kennzeichnend für heroische Führung ist damit auch, dass die komplexen Interaktionen, die jedweder Entscheidung zugrunde liegen, ausgeblendet und in eine Fokalisierung auf nur einen singulären Helden überführt werden. Postheroische Führung verstehen Crevani, Lindgren und Packendorf im Gegensatz dazu als „both in practical and theoretical terms as a matter of viewing leadership as collectively constructed.“ (2007: 62) Infrage gestellt ist damit der Held nicht nur in Bezug auf die ideologisch aufgeladenen und mit entsprechenden Machtansprüchen versehenen maskulinen Attribute, sondern auch in seiner narrativen Funktion als Akteur der Erzählung. Damit verschiebt sich, wie in dem folgenden Beispiel, der Fokus hin zu einem kollektiven Protagonisten.

### **4.3 Vom monologischen Helden zur Organisationskultur – Zappos und das Culture Book**

#### **4.3.1 Glück auf Bestellung**

Zappos ist ein US-amerikanischer Onlinehändler für Schuhe und andere Modeartikel, der um die Jahrtausendwende von Nick Swinnum gegründet wurde und mittlerweile zu einem der führenden Anbieter in seinem Marktsegment aufgestiegen ist. Das mittlerweile zum Amazon-Konzern gehörende Unternehmen hat in den letzten Jahren immer wieder durch seine besondere Unternehmenskultur Schlagzeilen gemacht. Verantwortlich dafür ist maßgeblich Tony Hsieh, der ursprünglich als Risikokapitalgeber die Gründung ermöglichte und schon bald darauf als CEO das Unternehmen leitete. Die Geschichte des Unternehmens wird von ihm in seinem Buch *Delivering Happiness* (Hsieh: 2010) zunächst auch wieder aus der monologischen Sicht des Managerhelden geschrieben. Es folgt dabei dem bekannten Muster einer amerikanischen Erfolgsgeschichte:

Hsieh, der älteste Sohn einer aus Taiwan stammenden Einwandererfamilie, erzählt im ersten autobiografisch geschriebenen Teil des Buches von seinem frühen unternehmerischen Talent, das ihn bereits während der Schulzeit einen kleinen Versandhandel gründen lässt. Nach dem erfolgreichen Studium an der Harvard University und einer Reihe von kleineren Fehlschlägen gründet er das Onlinewerbeunternehmen LinkExchange, das er nur zwei Jahre später für fast 300 Millionen Dollar an Microsoft verkauft. Das erwirtschaftete Geld legt er in einem Risikokapitalfond an, mit dem er schließlich die Gründung des Onlineversandhandels Zappos finanziert.

Bis zu diesem Ereignis erzählt Hsieh seine Geschichte vom einfallsreichen Musterstudenten zum Multimillionär klassisch aus der Ich-Perspektive. Dabei sind die beschriebenen Episoden so ausgewählt, dass sie auf die aktuellen Werte und den Erfolg des Unternehmens Zappos hinführen. Fehlschläge werden als Lehrstücke über Kundenorientierung, erste (schlechte) Arbeitserfahrungen als Erkenntnisse darüber gedeutet, wie wichtig glückliche Mitarbeiter für den Erfolg eines Unternehmens sind. Das Zitat Mahatma Gandhis – „First, they ignore, then they laugh at you, then they fight you, then you win“ (ebd. 1) –, das Hsieh seinen Erinnerungen voranstellt, ist dabei durchaus unironisch als Programmatik zu verstehen. Der Held hat durch seine Erfahrung Einsicht in das Wahre und Gute bekommen, zu dem seine Umwelt erst durch sein Beispiel Zugang erhält.

Ab dem Moment jedoch, als sich der Erzähler der Gründungsphase von Zappos zuwendet, verändert sich die Erzählsituation. Es mischen sich andere Stimmen in die Erzählung. Gefährten der ersten Stunde, wie die Mitgründer Fred Mossler oder Nick Swinmurn, kommen in grafisch abgesetzten Absätzen selbst zu Wort und erzählen von harter Arbeit, schweren Entscheidungen und ersten Krisen (ebd. 83-86). Noch weiter in den Hintergrund tritt der Erzähler, als es um die Werte und die besondere Kultur im Unternehmen geht. Der Text wird nun immer wieder unterbrochen durch Geschichten von Mitarbeitern, die davon berichten, wie sie zu Zappos gekommen sind, welche Herausforderungen zu meistern waren und welches Glück es für sie bedeutet, bei diesem Unternehmen zu arbeiten. Eingestreut sind auch andere Textformen wie E-Mails an die Mitarbeiter, Blogbeiträge und Auszüge aus Newslettern. Dokumentiert werden sollen hier sowohl die Transparenz als auch der Erfolg einer Unternehmensstrategie, die es zu ihrem Ziel erklärt, Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten ‚glücklich‘ zu machen.

Zehn so genannte Core Values stehen im Zentrum dieser Strategie: „Deliver WOW through sales, Embrace and drive change, Create Fun and a little weirdness, Be ad-

venturous, creative, and open-minded, Pursue growth and learning, Build open and honest relationships, Build a positive team and family, Do more with less, Be passionate and determined, Be humble“ (ebd. 183). Den Beweis, dass diese Werte im Unternehmen tatsächlich gelebt werden, erbringt Hsieh nicht selbst, sondern er zitiert seine Mitarbeiter mit Anekdoten, die das zugrunde liegende Prinzip illustrieren. So erzählt Maura S. unter dem Stichwort „Pursue Growth and Learning“, wie ihr Zappos geholfen hat, sich von einer unambitionierten Call Center-Agentin zu einem selbstbewussten Menschen zu entwickeln, der sein Leben im Griff hat und mittlerweile für den Marathon trainiert. Ihr enthusiastisches Resümee entspricht in Inhalt und Tonalität auch den anderen Testimonials im Buch: „It’s amazing to look back on the last six years and imagine the twenty-five-year-old I was, and see how much I’ve grown and changed. Zappos has been a huge part of that growth and every day I walk in to work, I can’t wait to learn more.“ (ebd. 200)

Hsieh hat die offensive Kommunikation über die Unternehmenskultur bei Zappos zum Kern seiner Marketingstrategie gemacht. Zentral ist dabei, dass in der nach innen, vor allem aber nach außen gerichteten Kommunikation nicht mehr nur die Führungsebene in offiziellen Statements spricht, sondern die Mitarbeiter selbst aus erster Hand Einblicke in die Zappos-Kultur geben. Getreu dem *Core Value* „Build open and Honest Relationships with Communications“ lässt Hsieh seine Mitarbeiter über den Kurznachrichtendienst Twitter darüber schreiben, was sie gerade tun. Unter dem hashtag #insidezappos sind neben Neuigkeiten zu Produkten vor allem Kommunikationen zwischen Mitarbeitern und Berichte über Partys, kostenlose Essen und Drinks zu lesen. Diese sich aus den notorischen 140 Zeichen zusammensetzenden Miniaturen dienen außer zu Marketingzwecken auch der Selbstbeobachtung der Organisation. In einem Blogbeitrag schreibt Hsieh dazu:

Think of each tweet as a dot on a piece of paper. Any single tweet, just like any single dot, by itself can be insignificant and meaningless. But, if over time, you end up with a lot of tweets, it’s like having a lot of dots drawn on a piece of paper. Eventually there are enough dots for your followers to connect them together. And if you connect the dots, in the aggregate it paints a picture of you and/or your company, and it’s that total picture that is your brand. (Hsieh 2009)

Dieses Zitat ist insofern bemerkenswert, als dass Hsieh hier anerkennt, dass nicht er als Person für das steht, was die Organisation ausmacht. Obwohl er als CEO des Unternehmens weiterhin eine herausragende Position hat und in dieser Funktion auch auf Konferenzen oder in den genannten Publikationen über und für die Organisation

spricht, macht er an dieser Stelle deutlich, dass sich ihr Wesen erst aus der Vielstimmigkeit der Perspektiven erschließen lässt, die an ihr beteiligt sind.

Von einer solchen Prämisse gehen auch die in großen Organisationen regelmäßig durchgeführten Mitarbeiterbefragungen aus. Während hier jedoch die Antworten innerhalb der Organisation verbleiben und anonymisiert werden, um möglichst ehrliche Bewertungen zu erhalten, sind die Autoren der Zappos-Tweets jederzeit persönlich identifizierbar und können damit im Zweifelsfall direkt befragt werden. Solche Zurechenbarkeiten, die Verantwortung jedes Mitarbeiters für sein Tun und Sprechen nicht nur gegenüber unmittelbaren Vorgesetzten, sondern im Zweifelsfall vor der gesamten Organisation, sind wichtige Regulatoren in solchen sich selbst organisierenden Strukturen und können eine stark homogenisierende Wirkung haben.

#### **4.3.2 Das Zappos Culture Book**

Deutlich wird dies bei Zappos vor allem in dem bis 2014 regelmäßig erscheinenden *Culture Book*, in dem neben zahlreichen Fotos von Firmenpartys auf fast 300 Seiten Zitate von Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Kunden zusammengestellt sind, in denen diese über ihre Arbeit bei und Erfahrungen mit dem Unternehmen berichten. Im Vorwort zur Ausgabe von 2014 erklärt Hsieh erneut, dass sich die Kultur des Unternehmens am besten aus der Vielzahl der Perspektiven der Mitarbeiter verstehen lasse. In der ebenfalls abgedruckten E-Mail, mit der er die Mitarbeiter zu den Beiträgen eingeladen hat, heißt es dazu: „Our culture is the combination of all our employees’ ideas about the culture, so we would like to include everyone’s thoughts in this book.“ (Zappos Insights 2014: 19). Die Geschichte des Unternehmens wird nun nicht mehr aus der Monoperspektive des CEO erzählt, so behauptet auch der Untertitel des Buches „as defined by our employees, partners, and customers“, sondern von einer Vielzahl von Stimmen, die auch externe Stakeholder des Unternehmens einschließt.

Das mit Motiven aus Lewis Carolls *Alice im Wunderland* illustrierte Buch beginnt mit den Worten „And so the story continues“ (ebd. 3) und bereitet den Leser damit auf eine ‚märchenhafte‘ Unternehmensgeschichte vor. Vorangestellt sind außerdem die bereits zitierten Kernwerte, die hier als „Zappos Family Core Values“ bezeichnet werden und auf die in den einzelnen Beiträgen immer wieder Bezug genommen wird. Die kurzen Statements und Anekdoten, die nun auf den folgenden Seiten zu lesen sind, bestechen trotz der Vielzahl der zu Wort kommenden Stimmen durch eine bemerkenswerte Konsistenz in den Motiven und Themen, die sich wie folgt zusammenfassen lassen.

Das Unternehmen als Familie und Heimat: Die Selbstbeschreibung des Unternehmens als *Zappos Family* wird in einer Vielzahl der Beiträge emphatisch übernommen. Anya E. schreibt dazu: „After joining the Zappos family last year, I can honestly say that this is my home away from home“ (ebd. 33). Eine andere Mitarbeiterin erzählt, wie sie ein lukratives Angebot eines anderen Unternehmens angenommen hatte, nur um dann nach wenigen Monaten reumütig zurück zu kehren: „But what I learned is that the grass is not greener on the other side of the mountain. I got an opportunity to come back home, and I did.“ (ebd. 122).

Ein Ort für Individualisten und für persönliches Wachstum: Zappos wirbt in seiner Außendarstellung offensiv mit der Vielfalt seiner Mitarbeiter. In über dreißig der Kommentare schreiben die Mitarbeiter, Zappos sei der Ort, an dem sie wirklich sie selbst sein können. So schreibt Anthony L. Jr.: „Zappos culture means I can be myself. I can come to work and not have to pretend to be anyone. I am accepted and I am a representation of Zappos culture.“ Über die Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung im Unternehmen schreibt Siddarth P.: „Zappos culture empowers me to be myself and always helps me to be a much better person“ (ebd. 205) und Lauren C. zeigt sich dankbar: „I’m so appreciative for all the opportunities that lead to my growth personally and professionally.“ (ebd. 59).

Work hard, play hard: Dieses um eine hedonistische Komponente erweiterte, in seinem Imperativ aber nicht weniger protestantisch geprägte Arbeitsethos wird mehr als zehn Mal zitiert, um die Kultur im Unternehmen zu beschreiben. Gemeinsames Trinken scheint dabei eine besondere Rolle zu spielen. Ryan B. bemerkt dazu: „Alcohol is normally the common bond between all the personalities of our company. Or should I say FREE alcohol...“ (ebd. 111) und Salvador C. schreibt: „As I’m writing this, I am drinking champagne at my desk and eating bacon for breakfast... Life is hard! Haha!“ (ebd. 119). Der Eindruck der ausgelassen feiernden Organisation wird durch die zahlreichen Fotos von Feiern unterstrichen, die dem Band beigegeben sind.

Eintritt bei Zappos als Wendepunkt im Leben: In vielen der Kommentare finden sich Angaben dazu, wie lange die Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt sind. Der Eintritt in die *Zappos Family* wird dabei von vielen als Wendepunkt in ihrem Leben beschrieben, für den sie sich dankbar zeigen. „Our culture is one of the biggest blessings in my life“, schreibt etwa Alison J. und fügt hinzu, „I am grateful beyond measure to be able to be a part of it.“ (ebd. 36). Noch emotionalere Worte findet Antoinette D.: „Zappos

has awakened the beauty in my soul to choose to live my life every day to the fullest and for that I am most grateful.“ (ebd. 120).

Die spirituellen Anklänge insbesondere in diesen letzten Zitaten sind kein Zufall und nur in Teilen der vergleichsweise starken Präsenz religiöser Diskurse in der amerikanischen Kultur generell zuzurechnen. Die Unternehmenskultur bei Zappos bietet alles, was es zu einer religiös-weltanschaulichen Gemeinschaft braucht: Ein offensiv propagiertes Glücksversprechen, eine familienähnliche Gemeinschaft, in der sich jeder zuhause fühlen darf, und ein gemeinsames Set von Werten, das nicht nur die Arbeit regelt, sondern Orientierung für das gesamte Leben bietet. Thomas S. schreibt dazu: „Zappos Core Values are spiritual principles applied in an area where spirituality and principles can take a backseat to profitability and ethics.“ (ebd. 42) und von Amber C. lesen wir: „Zappos 10 core values follow me at work and outside work. I use a core value during my schoolwork. I use core values with my friends and family.“ (ebd. 117). Ebenfalls kein Zufall dürfte es in diesem Zusammenhang sein, dass die Unternehmenswerte wie der Dekalog aus zehn Punkten bestehen und es bei Zappos die Stellenbezeichnung „Culture Evangelist“ gibt. Dhiman und Marques führen in ihrer Untersuchung zu Zappos den Erfolg des Unternehmens auf diese spirituellen Elemente in der Organisationskultur zurück (Dhimann & Marques 2011: 826). Auch für Laloux sind spirituelle Elemente ein wichtiges Merkmal der von ihm untersuchten neuen Organisationen. Er fasst diese jedoch konkreter und säkularer als ganzheitliche Ausrichtung auf einen höheren, über den bloß wirtschaftlichen Erfolg hinausgehenden Zweck oder Sinn, der von allen Beteiligten getragen wird. „We are at our most productive and joyful when *all* of who we are is energized by a broader purpose that nourishes our calling and our soul.“ (Laloux 2014: 247).

Aus erzählerischer wie auch aus organisationaler Sicht können wir bei Zappos eine Verschiebung weg von einer personen- oder rollengebundenen Perspektive hin zu einem regelgebundenen Konstruktionsprinzip beobachten, die sich in fast allen selbstorganisierten Strukturen wiederfindet. Personalisierte Führung wird durch Regeln ersetzt, denen sich die Mitglieder der Organisation unterwerfen. Darüber hinaus steckt hinter der homogenen Vielfalt der Mitarbeiterstimmen bei Zappos auch eine rigorose Personalpolitik, bei der neue Mitarbeiter nach ihrer kulturellen Passung (*cultural fit*) ausgewählt werden. Wer nicht zur Unternehmenskultur passt, wird trotz hoher fachlicher Eignung nicht eingestellt. Einer weiteren Personalstrategie folgend, die Hsieh als *Pipeline* (Hsieh 2010: 224 ff.) bezeichnet, werden neue Mitarbeiter vor allem für Einsteigerpositionen rekrutiert und durchlaufen dann ihre Sozialisation zu höheren Verantwortungen.

„Our goal at Zappos is for our employees to think of their work not as a job or career, but as a calling“ (ebd. 225). Mitarbeiterbindung durch Sinnerleben und ein Höchstmaß an Identifikation sollen hier durch einen innerorganisationalen Bildungsweg befördert werden.

All dies wird im Unternehmen als revolutionäre Entwicklung gehandelt. Eine Mitarbeiterin sieht hier gar historische Dimensionen: „Its legacies will be studied as a part of American history like the Boston Tea Party, women’s equality, civil rights, and antiwar movements.“ (ebd. 200). Die bunte Oberfläche der von Zappos zelebrierten Unternehmenskultur täuscht jedoch leicht darüber hinweg, dass die dahinter liegende Logik nicht notwendig neu ist. Wenn die Integration der Erzählung und der Organisation nicht mehr über die Führung durch einen charismatischen Helden, sondern über Regeln erfolgt, deren Einhaltung durch die gegenseitige Beobachtung der Mitarbeiter sichergestellt wird, erinnert dies an die von Max Weber bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts beschriebene Legitimation der Bürokratie (Weber 1922: 124 ff.). Der große Vorteil einer solchen Depersonalisierung von Herrschaft durch Regeln besteht darin, dass sich eine Organisation in ihrem Weiterbestehen von einzelnen Personen unabhängig macht und dadurch Nachfolgeprobleme wie im Fall Steve Jobs vermeiden kann. Wenn sie darüber hinaus wie Hsieh die Vielzahl an Beobachterperspektiven im Unternehmen nutzen möchte, um ein möglichst umfassendes Bild ihrer selbst und ihrer Umwelten zu erhalten, müsste sie jedoch Rahmenbedingungen schaffen, in denen abweichende Wahrnehmungen möglich sind. Im gesamten *Culture Book* gibt es dagegen nur eine einzige Mitteilung, die auf so etwas wie eine stumme Verweigerung schließen lässt. So steht unter dem Namen Kim L.: „Note from MANDY: NO ENTRY CAME OVER FOR THIS ONE. IT’S JUST BLANK“ (Zappos Insights 2014: 141). Zwar multipliziert Zappos in seinen Erzählungen die Erzählerperspektiven, doch durch die stark homogenisierende Auswahl derjenigen, die überhaupt zum Erzählen kommen (Mitarbeiter mit *cultural fit*) und der regelgeleiteten Auswahl dessen, was erzählt werden kann (*core values*), immunisiert sich die Organisation gegen jegliche Irritation und läuft damit Gefahr, wichtige Veränderungen im Inneren wie im Äußeren nicht wahrzunehmen. Erzähltheoretisch bleibt sie trotz der Vielzahl der Erzähler damit monologisch in dem Sinne, dass hier eine gemeinsame nicht weiter hinterfragte Wirklichkeit konstruiert und reproduziert wird.

Zur besseren Einordnung der Qualität der einheitlichen Vielheit der Perspektiven in den Erzählungen bei Zappos ist eine Unterscheidung zwischen verschiedenen Ebenen des Handelns hilfreich, die wir in Scharmers *Theory U* (2009) finden: „1) I-in-me: acting

from the *center* inside one's organizational boundaries, 2) I-in-it: acting from the *periphery* of one's organizational boundaries, 3) I-in-you: acting from beyond one's organizational boundaries, 4) In-in-now: acting from the emerging sphere across one's open boundaries" (ebd. 234). Während die ersten beiden Ebenen eher monologischen Beobachtungen entsprechen, da sie an fixe Fokalisierungen gebunden sind (Zentrum und Peripherie), entsteht mit der emphatischen Hinwendung zum anderen eine neue Qualität, die eigene und andere Beobachtung als gleichwertig nebeneinanderstellt. Die vierte Ebene schließlich verteilt die Fokalisierung auf das gesamte Feld der sozialen Interaktionen innerhalb und außerhalb der Organisation, ohne dabei eine Perspektive zu privilegieren. Obwohl Zappos in seinem *Culture Book* auch Kommentare von Lieferanten und Kunden mit einbezieht, bleibt es hier bei einer Perspektive, die vom Zentrum und höchstens in Teilen von den Rändern der organisationalen Grenzen her beobachtet.

Die Öffnung der Grenzen, wie sie Scharmer für die dritte und vierte Ebene des Handelns beschreibt, birgt für eine Organisation aber auch immer das Risiko ihrer Auflösung. In Luhmanns Verständnis sozialer Systeme als autopoietisch besteht ihre Reproduktion und ihr Überleben ja gerade in der fortwährenden Grenzziehung, der Unterscheidung zwischen Innen und Außen. Selbst wenn wir soziale Systeme wie Maturana nicht als autopoietisch, sondern als gemeinsam koordinierte Interaktionsmuster (Maturana 2004: 26) begreifen, gilt es für Unternehmen, die die Vielfalt der möglichen Beobachtungs- und Erzählperspektiven in und außerhalb ihrer Organisation nutzen möchten, sich der Spannung zwischen Vielfalt einerseits und der Notwendigkeit der Integration andererseits zu stellen. In unseren erzähltheoretischen Kategorien entspricht dies der Frage, wie im Modus des dialogischen Erzählens eine Einheit der Erzählung erreicht werden kann, auch wenn die einzelnen Stimmen in ihren Wirklichkeitskonstruktionen zunächst auf keine gemeinsame Basis rekurren.

David Boje, der in seinen Arbeiten zur ‚erzählenden Organisation‘ häufig auf Bachtin verweist, unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen Geschichte (*story*) und Erzählung (*narrative*): „[N]arrative over the course of modernity, has become a (centripetal) centering force of control and order. The counter-force is that story (when not totally subservient to narrative order) can constitute a (centrifugal) decentering force of diversity and disorder.“ (Boje 2008: 1). Während die im vorherigen Abschnitt behandelten Heldenerzählungen die erzählerische Ordnung dadurch herstellen, dass sie das erzählte Geschehen durch die Fokussierung auf einen Helden an ein feststehendes Erzählmuster (*narrative*) binden, stellen sich die vielen Einzelgeschichten (*stories*) in



*Zappos Culture Book* in den ausschließlichen Dienst der großen Erzählung vom ‚glücklichen‘ Unternehmen.

Es bleibt die Frage, was Organisationen ohne heroische Führung und einer starken Öffnung für divergente Perspektiven überhaupt noch zu erzählen haben. Dirk Baecker meint: „fast nichts, sieht man davon ab, dass dennoch dauernd Geschichten erzählt werden, denen jedoch auf eine immer wieder enttäuschende Art und Weise die Pointe zu fehlen scheint.“ (Baecker 2011: 270). Baecker geht hier von einem recht konventionellen Verständnis von Erzählungen aus, in dem diese einen Protagonisten, Anfang, Mittelteil und Ende haben. Wenn er bemerkt, dass dennoch wenngleich pointelose Geschichten erzählt werden, lässt sich dies auch zu der Aufforderung umdeuten, mit den dezentrierenden Dynamiken produktiv umzugehen, die Boje den Geschichten zuschreibt. Anders als Erzählungen sind diese nämlich nicht abgeschlossen und statisch, sondern offen und in beständiger Entwicklung begriffen. Die Leistung, die von der postheroischen Organisation zu erbringen wäre, besteht dann nicht primär darin, den fehlenden Helden durch ein Regelwerk etwa im Sinne einer organisationalen Poetik zu ersetzen, sondern im Erzählen anders hinzuhören und in den bereits zahlreich vorhandenen und auf den ersten Blick unverbundenen Geschichten neue Praktiken des Erzählens und eventuell neue Muster zu entdecken.

## 5. Dialogisches Erzählen

Die in den vorangegangenen Teilen untersuchten meist dann doch eher klassisch heroischen Erzählungen (*narratives*) sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass in allen Organisationen tagtäglich unzählige Geschichten (*stories*) erzählt werden. In Form von Pausengesprächen, den im Vertrauen weitergegebenen inoffiziellen Informationen, über die in kurzer Zeit dann doch jeder Bescheid weiß, oder im Austausch über die Dinge, die „man endlich mal ändern sollte“, ohne dass jemand dafür die Verantwortung zu übernehmen bereit wäre. Wenn solche Geschichten, wie Boje schreibt, in der Organisation eine zentrifugale und potenziell desintegrierende Kraft darstellen, dann ist, wie wir gesehen haben, die Schaffung von Erzählungen ein Mittel, um die Ordnung in der Organisation aufrecht zu erhalten. Werden diese jedoch einfach ‚von oben‘ vorgegeben, beraubt sich die Organisation vieler Möglichkeiten der Selbst- und Umweltwahrnehmung und damit der Chance, Fehler im System zu erkennen oder Weiterentwicklungen zuzulassen. Bushe und Marshak (2016) plädieren in diesem Zusammenhang für eine dialogisch ausgerichtete Organisationsentwicklung und alternative Führungsnarrative, in denen adaptive Führungskräfte Mitarbeitern und Stakeholdern eigene Lösungen für anstehende Probleme finden lassen (39-40). Dabei gehen sie ähnlich wie Boje (2008) und Crevani et al. (2007) davon aus, dass es in jeder Organisation neben den offiziellen Erzählungen immer schon eine Vielzahl von Geschichten gibt, die aus den Interaktionen ihrer Mitglieder erwachsen:

Environmental forces and organizational factors are obviously important, but leaders who also view organizations as social networks of meaning making will pay equal or even greater attention to what people throughout the organization are thinking and saying and how they make sense of their daily work experiences. What stories and anecdotes do they tell about what is needed for individual and organizational success and failure? (Bushe & Marshak 2016: 45)

Diese Geschichten und Anekdoten in die Selbstbeobachtung der Organisation zu bringen ist für die Autoren ebenso wichtig wie die regelmäßige Störung genau jener sich selbst reproduzierenden Interaktionen im System, um so kollektive Selbstbefragungen und neue Prozesse der Selbstorganisation anzuregen (ebd. 49). Die Bedeutung solcher Verfahren für die strategische Innovation in Organisationen heben auch Jacobs und Heracleous (2005) hervor und betonen dabei besonders die durch die Selbstbeobachtung hervorgerufenen Veränderungen in den mentalen Modellen der zentralen Akteure, die Neuerungen erst möglich machen (ebd. 343).

## 5.1 Theorien und Praktiken des Dialogs

Doch was bedeutet in diesem Zusammenhang Dialog? Bislang haben wir vom dialogischen Erzählen vor allem im Sinne Bachtins gesprochen, d. h. als Konstellation von unterschiedlichen gleichberechtigten Beobachtern, bei der keiner Objekt für den anderen oder auf diesen reduzierbar ist. Wenig gesagt ist damit noch über die Art der Interaktionen zwischen diesen Beobachtern. Erinnern wir uns an Maturanas Beschreibung von Sprache als konsensuelle Koordination von konsensuellen Koordinationen von Verhalten (Maturana 1978), dann geht es hier letztlich um ein Aushandeln und eine Ausrichtung der Art und Weise, wie ein soziales System sich selbst und seine Umwelten beobachtet. Es ist daher vielleicht kein Zufall, dass Maturana in den letzten Jahren das ‚befreiende Gespräch‘ (*conversación que libera*) entdeckt hat (Maturana & Dávila 2015). Diese eher therapeutische Form des Gesprächs bzw. Zuhörens zielt darauf, die ‚sensorielle-operationale-relationale Matrix‘ („matriz sensorial-operacional-relacional“) (ebd. 411) bewusst zu machen, die den aus konsensuellen Koordinationen erwachsenen kulturellen Lebensraum eines Menschen ausmachen. Eine Veränderung dieser in manchen Fällen Leiden verursachenden Matrix lässt sich nicht durch direkte Intervention auf Ebene der Koordinationen oder gar Hilfe (ebd. 412) herbeiführen, sie entsteht vielmehr spontan aus der respektvollen Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen (vgl. zu einem ähnlichen Verfahren auch Kline 1999).

Seit Anfang der 1990er Jahre wird ursprünglich im Rahmen eines eigenen Forschungsprojekts auch am MIT in Cambridge, Mass. zum Dialog in Organisationen gearbeitet und geforscht. Ausgehend von der Frage, wie Menschen in Organisationen in ihren Lernprozessen dahin kommen können, die eigenen Grundannahmen und die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen zu hinterfragen, schreibt Edgar Schein über den Dialog: „As we listen to ourselves and others in what may appear to be a disjointed, rather random conversation, we begin to see the bias and subtleties of how each member thinks and expresses meanings.“ (Schein 1993: 47) Bei der von ihm vorgeschlagenen Methode des Gruppengesprächs geht es nicht primär darum, die eigenen interpersonellen Fähigkeiten (aktives Zuhören, Empathie etc.) zu entwickeln, wobei diese auch nicht hinderlich sind, sondern eine Interaktion zu schaffen, durch die die Teilnehmer generativ, kreativ und vor allem zusammen denken können (43-44). Auf dem Weg dorthin unterscheidet er drei Phasen: 1) das vorläufige Aussetzen von Bewertungen (Suspension), bei dem Unterschiede in Wahrnehmung und Haltung akzeptiert werden und gegenseitiges Vertrauen aufgebaut wird, 2) den eigentlichen Dialog, bei dem eigene und fremde Vorannahmen hinterfragt werden, tiefer liegende Gefühle in den Blick kommen und eine gemeinsame Basis geschaffen wird, und 3) den Meta-

log, in dem neue gemeinsame Annahmen geschaffen werden und eine gemeinsame Problemlösung möglich wird. (ebd.)

Auch für Scheins MIT-Kollegen Peter M. Senge, der mit *The Fifth Discipline* (1990) das Standardwerk zur lernenden Organisation geschrieben hat, ist der Dialog ein wichtiges Instrument für das Lernen in Teams. Er zitiert in diesem Zusammenhang ausführlich den Physiker David Bohm, der ausgehend von Erkenntnissen aus der Quantenforschung die systemischen und emergenten Dimensionen des Denkens herausgearbeitet und zu einer Theorie und Praxis des Dialogs verdichtet hat (Bohm 1993). Nach Bohm sind Gedanken, die meist in sprachlicher Form auftreten, keine personalen, sondern kollektive Phänomene und daher in der Interaktion beständigen Veränderungen unterworfen. Im Dialog wird die Aufmerksamkeit auf diese gemeinsamen Prozesse gelenkt, und die beschränkten Einzelperspektiven ergänzen sich zu einer umfassenderen Wahrnehmung. Besonderes Augenmerk wird hier auf Inkohärenzen und Widersprüche gelegt, die Senge mit Bohm für Probleme im System verantwortlich macht und durch deren Auflösung sich eine höherrangige Kohärenz ergeben soll. „Incoherence may be indicated by contradictions and confusion but more basically it is seen by the fact that our thinking is producing consequences that we don't really want.“ (Senge 1990: 243). Genau diesen Blick auf die durch partielle Wahrnehmungen und Interessen hervorgerufenen Widersprüche und Inkohärenzen stellt schließlich Scharmer in den Mittelpunkt seiner sehr global angelegten Kritik an den ökologischen und wirtschaftlichen Verhältnissen der Welt, wenn er programmatisch schreibt: „Across the board, we collectively create outcomes (and side effects) that nobody wants.“ (Scharmer 2011: 3)

Auch William Isaacs, ebenfalls Teil des *MIT Dialogue Project*, sieht in der gemeinsamen Schaffung neuer Bedeutungen im Dialog ein wichtiges Mittel zur Veränderung: „In fact, some of the most powerful forms of coordination may come through participation in unfolding meaning, which might even be perceived differently by different people.“ (Isaacs 1993: 25). Der Dialog, von Isaacs verstanden als „sustained collective inquiry into the processes, assumptions, and certainties that compose everyday experience“ (ebd.), dient dazu, sich der Kategorisierungen und Unterscheidungen bewusst zu werden, die das Denken der Beteiligten vorstrukturieren und bestimmen (ebd. 29). Weniger als klar umrissene Methode und eher als eine Praxis beschreibt Isaacs den Dialog in seinem Buch *Dialogue and the Art of Thinking Together* (1999). Neben den bereits von Schein geforderten Fähigkeiten, automatisierte Bewertungen und Kategorisierungen auszusetzen (*Suspending*) und die Existenz anderer Meinungen und Wirklich-

keitskonstruktionen zu respektieren, betont Isaacs genaues Zuhören und die Artikulation der für den Prozess relevanten Gedanken als wesentlich für den Prozess. Dabei geht es unter anderem darum, bewertungsfrei gerade auf die Informationen zu achten, die den eigenen Überzeugungen und Vorstellungen widersprechen (ebd. 99). Durch den Verzicht auf unmittelbare Kategorisierungen soll es dann möglich werden, dass sich aus den unterschiedlichen in einer Gruppe artikulierten Wahrnehmungen ein umfassenderes Bild der gesamten Interaktionen im System formt.

Michael Rautenberg hat diese Ansätze zum Dialog ausführlich untersucht (2010) und kommt zu dem Schluss, dass es bei den genannten Autoren keine ausführlich ausgearbeitete Theorie der Organisation gibt, zu der der Dialog als Kommunikationsform in Bezug gesetzt werde (ebd. 27). Diesen sieht er insbesondere aufgrund seiner grundsätzlich egalitären Ausrichtung nämlich im Widerspruch zu den Hierarchien, wie wir sie in den meisten Organisationen antreffen. Auch bewertet er den Dialog durch das Suspendieren voreiliger Schlüsse zunächst als ungeeignet, um Entscheidungen herbeizuführen, die, so *seine* von Luhmann abgeleitete Theorie, die elementaren Bestandteile von Organisationen darstellen (ebd. 37). Rautenberg versteht den Dialog in diesem Zusammenhang als eigenes Interaktionssystem, das er vom autopoietischen System der Organisation unterscheidet. Damit stellt sich für ihn die Frage, „wie dieses soziale System Dialog an das soziale System Organisation Anschluss finden kann oder in der Terminologie der Systemtheorie: Wie können Dialog und Organisation strukturell gekoppelt werden?“ (ebd. 66). In seiner Bewertung der Implementierungsmöglichkeiten dialogischer Strukturen in Organisationen bleibt er folglich skeptisch. Ein den Anforderungen von Organisationen genügender Dialogbegriff „müsste deutlich nüchterner aussehen, weniger egalisierende, demokratisierende und auf Selbstverwirklichung zielende Emphase enthalten.“ (ebd. 168) In seinem Fazit gibt er jedoch zu bedenken, dass die steigenden Umweltkomplexitäten, denen sich Organisationen gegenwärtig ausgesetzt sehen, neue Herausforderungen an deren Komplexitätsverarbeitung stellen, auf die der Dialog eine mögliche Antwort liefern könne, und er schließt mit der offen bleibenden Frage: „Werden Organisationen ganz allgemein in ihrer Autopoiesis komplexitätssteigernde und kulturprovozierende Formen wie dem Dialog Bedeutung zuschreiben, d. h. Zugang zu ihren Kommunikationen verschaffen, um angesichts sich dramatisch verändernder Umweltbedingungen überleben zu können?“ (ebd.186)

Rautenbergs Argumentation überzeugt, sofern man seine Prämissen teilt. Die erste Prämisse ist eher referentieller Art: Auch wenn er nicht über konkrete Organisationen spricht, geht er doch grundsätzlich von einem traditionell hierarchisch strukturierten

Organisationstypus aus. In der Tat widersprechen die Grundhaltungen des Dialogs solchen Strukturen, weshalb wir dialogische Praktiken eher bei Organisationen finden, die auf hierarchisch begründete Entscheidungen verzichten. Dass Entscheidungen in Organisationen und Dialog sich nicht grundsätzlich ausschließen, wird deutlich, wenn man sich die entsprechenden Prozesse bei Unternehmen wie Morning Star ansieht. Hier hat jeder Mitarbeiter das Recht, für seinen Arbeitsbereich selbst Entscheidungen auch über große Anschaffungen zu treffen, sofern er sich zuvor mit denjenigen besprochen hat, die von dieser Entscheidung betroffen sind. Wird in der Fertigung bspw. eine neue Maschine benötigt, berät sich der Mitarbeiter mit seinen Kollegen, holt deren Meinung ein und reichert so seine eigene Beobachtung der Situation durch weitere Perspektiven an. Wenn dies geschehen ist, führt er die Anschaffung durch oder modifiziert seinen Plan entsprechend der neu gewonnenen Einsichten. Er ist damit aber auch für seine Entscheidung verantwortlich und muss für sie im Zweifelsfall auch in ihren Konsequenzen einstehen. Dieser Beratungsprozess und das persönliche Rechenschaftsprinzip, das in hierarchischen Organisationen dem Führungspersonal vorbehalten ist, begrenzt das Risiko von gravierenden Fehlentscheidungen. Die zweite zentrale Prämisse in Rautenbergs Untersuchung ist theoretischer Natur und betrifft sein von Luhmann ausgehendes Organisationsverständnis. Wenn er feststellt: „Die Elemente der Organisation sind Entscheidungen, während die Elemente des Interaktionssystems [Dialog, Anm. T.L.] Kommunikationen sind“ (ebd. 95), scheint mir der Organisationsbegriff zu eng gefasst und der daraus abgeleitete Schluss, dass Organisation und Dialog jeweils eigene autopoietische Systeme sind, nicht zwingend. Wie das Beispiel Morning Star zeigt, gibt es durchaus Möglichkeiten der dialogischen Entscheidungsfindung und in Organisationen auch andere Kommunikationen als Entscheidungen, bspw. die Art und Weise, wie über sie gesprochen wird. Vorschlagen möchte ich daher ein Konzept des Dialogs, ähnlich wie wir dies für das Erzählen getan haben, das diesen als einen Modus der organisationalen Kommunikation versteht, bei dem die Entscheidungsprämissen nicht aus der Hierarchie und den darin verorteten Stellen abgeleitet werden, sondern aus einem Prozess, bei dem die Entscheidungsgrundlage aus der gleichwertigen Gegenüberstellung verschiedener Beobachtungen hervorgeht. Wie dies in der Praxis aussehen kann, zeigt der Kulturwandel, den die Drogeriemarktkette dm in den letzten 25 Jahren durchlaufen hat.

## 5.2 Gespräche im Drogeriemarkt – Dialogische Führung bei dm

Zu Beginn der 1990er war die Drogeriemarktkette dm in einem Maße gewachsen, das die Frage nach der Organisation und Koordination der vielen Einzelfilialen immer drängender werden ließ. Die erste Antwort des Unternehmens auf diese Herausforderung war eine starke zentrale Steuerung, mit der man über mehrere Hierarchieebenen von der Geschäftsführung über Gebiets- und Bezirksverkaufsleiter bis in die Filialen hinein einheitliche Standards zu setzen suchte. In einem Gespräch mit Karl-Martin Dietz und Thomas Kracht (2002) erinnert sich der dm-Gründer und Aufsichtsrat Götz W. Werner an ein Erlebnis, das ihn in diesem Prozess zum Umdenken gebracht hat.

Ich kam in die Filiale nach Ettlingen. Wir hatten damals vor den Duft-Discounter Theken gestellt, die abgesperrt waren, um Diebstahl zu verhindern. Ich stand vor der Theke und habe mich mit der Filialleiterin unterhalten. Während ich mich so unterhalte über alles Mögliche, wie Inventurdifferenz, Diebstahl und dabei die Filialleiterin fragte, ob sie denn hier im Kosmetikbereich auch viel Diebstahl habe, lehne ich mich an die Theke, und dabei schiebt sich die Theke nah hinten. Da war mir klar: Wenn ich die Theke nach hinten schieben kann, dann kann ich auch ganz leicht ins Regal greifen. Ich sagte es der Filialleiterin, diese erwiderte: Ja, auf diese Art und Weise wurde auch schon zweimal geklaut. Und dann habe ich gesagt: Was haben Sie denn dagegen unternommen? Die Filialleiterin: Ich habe den Bezirksleiter informiert, dass die Theke befestigt werden muss. – Ich weiß noch wie heute, dass ich da rausgegangen bin und nur gesagt habe: Also jetzt weiß ich, wo das Problem liegt! (ebd. 36)

In Werners Beitrag zum Gespräch wird diese Anekdote zu einem Wendepunkt in der Führungskultur der Organisation. Die Standardisierung der Filialen wird zugunsten lokal angepasster Lösungen aufgegeben. Die Filialleiter, die bislang nur Vorgaben von oben ausgeführt haben, erhalten sehr viel mehr Handlungsspielraum und werden mit mehr Verantwortung ausgestattet. Selbstführung und Selbstverantwortung für alle Mitarbeiter werden wichtige Ziele der Personalentwicklung und durch zahlreiche Schulungen, Reflexionen und Gespräche über die Hierarchiestufen hinweg gefördert. Anstelle von Vorgaben von einer Hierarchieebene zu der darunter liegenden werden nunmehr nicht verbindliche Empfehlungen ausgesprochen, die die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter stärken sollen.

Bemerkenswerter noch als die Entwicklung dieser neuen Führungskultur in einer europaweit mit 3349 Filialen und über 56.000 Mitarbeitern hochgradig verzweigten Organisation ist der Kontext, in dem Götz W. Werner die oben zitierte Anekdote erzählt. Anstelle einer aus Sicht des Gründers linear erzählten Geschichte des Unternehmens haben er, die Geschäftsleitungsmitglieder Erich Harsch und Rainer Kloesters sowie die Gebietsverantwortlichen und früheren Filialleitungen Erika Michel, Anja Reith und Klaus Vogelbacher gemeinsam mit Dietz und Kracht die Form des Gesprächs gewählt,

um die Firmengeschichte seit seiner Gründung im Jahr 1973 zu reflektieren und zu dokumentieren. Dabei entsteht eine ganz eigene Art des Erzählens, bei der eben nicht mehr nur eine monologische Version der Dinge artikuliert wird, sondern sich das Geschehen aus unterschiedlichen, zum Teil auch widersprüchlichen Perspektiven erschließt. So bemerkt Vogelbacher, dass nur die wenigsten Mitarbeiter verstanden hätten, was die Unternehmensleitung mit einem bestimmten Abrechnungsverfahren vorgehabt hätten, was Werner dann wie folgt kommentiert: „Ich glaube, sie haben das schon verstanden, aber die haben den Charme der Sache nicht entdeckt“ (ebd. 45). Die auf die Relativität der eigenen Wahrnehmung verweisende Einschränkung „Ich glaube...“ soll an dieser Stelle nicht überbewertet werden, sie deutet jedoch auf eine Haltung des Gründers, die die eigenen Beobachtungen nicht automatisch als die einzig wahren versteht. Darauf deutet jedenfalls auch eine Reflexion Werners über die damaligen Wahrnehmungen der Geschäftsleitung: „Je mehr wir uns dazu entschließen konnten – was natürlich wieder eine Folge unseres Nachdenkens über Führung war –, mehr auf die Wahrnehmung zu achten, je mehr wir uns darüber Gedanken machten: ‚Wie entsteht Wirklichkeit?‘ – und so weiter, desto bewusster wurde uns dann natürlich auch, wie groß diese Illusion [alle Filialen sind gleich, Anm. T.L.] war.“ (ebd. 36). Explizit bemühen sich auch die anderen Gesprächsteilnehmer um den Austausch ihrer Wahrnehmungen. Fragen wie „Wie haben Sie das eigentlich persönlich erlebt?“ (ebd. 40) oder „Hatten Sie damals den Eindruck, dass...“ (ebd. 41) deuten auf eine hohe Bereitschaft, die eigenen Beobachtungen durch andere anzureichern und zu ergänzen.

Dieser Austausch besteht in einem nicht geringen Maße aus Geschichten über das unterschiedliche Erleben der Veränderungsprozesse in der Organisation. So ist gerade bei den damaligen Filialleitern viel von Verunsicherung (ebd. 50) oder gar Angst (ebd. 41) die Rede. Bemerkenswerterweise gibt Reith gerade die Vielfalt von Perspektiven als Mittel an, die ihr mehr Sicherheit in ihrer Position vermittelt. „Vorher war ich in der Filiale, der Blick war in eine Richtung gelenkt. In der Einarbeitung als Gebietsverantwortliche hatte ich dann die Möglichkeit, in verschiedene Bereich des Unternehmens reinzuschauen. Erst da entstand eigentlich für mich die Sicherheit.“ (ebd. 53).

Die Qualität des Gesprächs zwischen den Beteiligten besteht nicht zuletzt darin, dass diese beobachtergebundenen Perspektiven bestehen können, ohne unmittelbar einer größeren Erzählung untergeordnet zu werden. Organisationen, die solche divergierenden Beobachtungen zulassen oder sogar fördern, haben den Vorteil, dass situationspezifischere und häufig passendere Entscheidungen getroffen werden, als dies aus einer zentralen Monoperspektive möglich wäre. Um die Ergebnisse des vielstimmigen



Dialogs für die Organisation nutzbar zu machen, bedarf es am Ende jedoch wieder einer Zusammenführung, bei der sich im besten Fall die Einzelperspektiven auf einer höheren Ebene zu einer komplexeren Einheit ordnen.

### **5.3 Emergenz – Mehr als die Summe der Teile?**

Zu klären gilt es an diesem Punkt unserer Untersuchung nun, wie sich das Hervorgehen höherwertiger kollektiver Beobachtungen aus den Einzelbeobachtungen genau vollzieht. Für das organisationale Erzählen entspricht dies der Frage, ob und wie sich aus den zunächst ungeordneten Geschichten dennoch ein erzählerisches Ganzes ergeben kann. Dies ist in zweierlei Hinsicht relevant. Zum einen geht es um die von Rautenberg untersuchte Implementierbarkeit dialogischer Verfahren in den Organisationskontext. Auch wenn die Steuerbarkeit komplexer sozialer Systeme letztlich immer eine Illusion bleibt, muss für ein Mindestmaß an Sicherheit wenigstens auf der Seite der Prozesse klar sein, wie sich diese entwickeln, ohne dass dazu notwendigerweise das *Was* ihrer Ergebnisse bestimmt wird. Verfahren wie der bei Morning Star eingeführte Beratungsprozess oder Methoden der dialogischen Organisationsentwicklung (Bushe & Marshak 2015) wie Open Space Technology, Appreciative Inquiry oder World Café (vgl. dazu auch Tonninger & Bräu 2016: 167-218) bieten solche Rahmungen auf der Prozessseite. Zum anderen geht es darum, in welches Verhältnis die Teile zum Ganzen gebracht werden, wenn erstere diesem nicht einfach subsumiert oder monologisiert werden sollen, wie wir dies am Beispiel Zappos gesehen haben, wo die Vielstimmigkeit der Mitarbeiter lediglich das wiedergibt, was die Leitung der Organisation zuvor an Regeln in diese hineingelegt hat.

Sowohl Scharmer als auch Isaacs sprechen in ihren Büchern von Emergenz („emerging future“ bei Scharmer, „emerging story“ bei Isaacs). Nun lässt sich das englische Verb „to emerge“ schlicht mit „entstehen“ oder „auftauchen“ übersetzen, ohne dass dabei jedoch etwas über die Bedingungen oder Mechanismen dieses Vorgangs gesagt wäre. Da es sich hier aber offensichtlich um einen qualitativen Sprung handelt, bei dem sich das Entstehende nicht einfach aus der Summierung der Einzelperspektiven ergibt, wäre ein strikterer Emergenzbegriff anzuwenden, wie er in der interdisziplinären Analyse komplexer Strukturen diskutiert wird. So definiert Achim Stephan emergente Phänomene als irreduzible Eigenschaften von Systemen, die sich nicht aus dem einzelnen Verhalten der Bestandteile des Systems oder als Funktion aus deren Interaktionen ableiten lassen (Stephan 2011: 141). Zu beobachten ist dies beispielsweise bei der Entstehung neuartiger Strukturen und Ordnungen in chaotischen Zuständen (ebd. 152). Stadler und Kruse (1992) untersuchen emergente Phänomene im Gehirn und

greifen dabei auf das Konzept der Attraktoren zurück, die sie als „relativ stabile, lokal begrenzte Zustände in einem chaotischen System“ (ebd. 146) definieren. Sind solche Attraktoren einmal entstanden, wirken sie auf das gesamte zentrale Nervensystem zurück. „Die lokalen Stabilitäten des ZNS sind die Grundlage geordneter semantischer Zusammenhänge in den Bewußtseinszuständen. Die Bewußtseinszustände bilden gewissermaßen die höchste Integrationsstufe der Gehirnprozesse. Da sie eigenen Gesetzmäßigkeiten gehorchen, können sie, obwohl selbst auf Gehirnprozessen beruhend, diese beeinflussen und dort selbst neue Stabilitäten erzeugen.“ (ebd.) Solche sich selbst verstärkenden Ordnungen liegen auch Hermann Hakens Theorie der Synergetik (Lehre vom Zusammenwirken) zugrunde. Deren grundlegende Idee besteht darin, dass es in den zunächst chaotischen Interaktionen auf der Mikroebene elementarer Teile zu kritischen Fluktuationen kommt, die an unterschiedlichen Stellen des Systems synchrone Zustände hervorrufen und auf der Makroebene Muster erzeugen. Diese wirken als „Ordner“ auf die Elementarebene zurück, „versklaven“ diese und bestimmen damit ihr Verhalten. (ebd. 145 u. Haken 2004: 37)

Ohne der Wahl dieser etwas gewalttätigen Metaphern in der Beschreibung emergenter Ordnungen zu viel Bedeutung beimessen zu wollen, laufen diese in der Übertragung auf die dialogischen Prozesse doch darauf hinaus, dass sich letztlich jene Beobachtungen als „Ordner“ durchsetzen, die von mehreren Teilnehmern geäußert werden, und dann im Laufe des Prozesses die Beobachtungen der anderen Teilnehmer „versklaven“ bzw. im direkten Wortsinn überstimmen. Dies sind zweifellos beobachtbare Phänomene in der Dynamik von sozialen Systemen (vgl. Kriz 2011), doch besteht eine Qualität des dialogischen Prozesses gerade in der Polyphonie nicht aufeinander reduzierbarer Stimmen. Erinnern wir uns an dieser Stelle noch einmal an Bachtin und seine Kommentare zu Dostojewkis polyphonem Roman:

[T]he utterly incompatible elements comprising Dostoevsky's material are [...] presented not within a single field of vision but within several fields of vision, each of equal worth; and it is not the material directly but these worlds, their consciousnesses with their individual fields of vision that combined in a higher unity, a unity, so to speak, of the second order, the unity of a polyphonic novel“ (Bakhtin 1993: 16)

Diese Einheit zweiter Ordnung ist weder eine Reduktion der Stimmen aufeinander noch eine dialektische Synthese und auch keine evolutionäre Temporalisierung (ebd. 26), wie etwa Laloux sie vornimmt, denn diese setzen am Ende wieder ein monologisches, einheitliches Bewusstsein bzw. einen privilegierten Beobachter voraus. Über die Möglichkeit einer einheitlichen Wahrheit schreibt Bachtin:

It is quite possible to imagine and postulate a unified truth that requires a plurality of consciousnesses, one that cannot in principle be fitted into the bounds of a single consciousness, one that is, so to speak, by its very nature full of event potential and is born at a point of contact among various consciousnesses. (ebd. 81)

Um ein vergleichbares Ereignispotenzial geht es Scharmer, wenn er im Rahmen seiner *Theory U* von emergierenden Visionen der Zukunft spricht. Damit diese im Sinne der von Bachtin beschriebenen Einheit zweiter Ordnung wahrnehmbar werden, ist jedoch in Bezug auf die Vielfalt der sich äußernden Bewusstseine eine besondere Art der Beobachtung bzw. des Zuhörens erforderlich. Scharmer unterscheidet in diesem Zusammenhang vier Ebenen des Zuhörens. 1) *Downloading*, verstanden als „listening by re-confirming habitual judgements“ (Scharmer 2007: 11), 2) faktisches Zuhören oder „listening to paying attention to facts and to novel and disconfirming data“ (ebd. 12), 3) empathisches Zuhören, bei dem der sich der Zuhörende in die Position des anderen begibt (ebd.) und 4) generatives Zuhören, das Scharmer als „listening from the emerging field of the future“ (ebd. 13) beschreibt. Während sich die drei ersten Ebenen unserem Alltagsverständnis recht schnell erschließen, bedarf es beim generativen Zuhören einer näheren Erläuterung. Wenig hilfreich sind hier Scharmers eigene Beschreibungen dessen, was auf dieser Ebene geschieht: „You have connected to a deeper source – the source of who you really are and to a sense of why you are here – a connection that links you with a profound field of coming into being, with your emerging authentic Self.“ (ebd.).

Nicht ganz zu Unrecht wird Scharmer in diesem Zusammenhang ein „ganzheitlicher Mystizismus“ (Wimmer 2015: 525) (vgl. auch Kühl 2015) vorgeworfen. Die Wirkungsweise des generativen Zuhörens lässt sich jedoch auch ohne spirituelles Pathos umreißen. Wenn die unterschiedlichen Mitglieder eines sozialen Systems zunächst einmal ohne Bewertungen die eigenen Wahrnehmungen auf ihre Grundannahmen und gewohnheitsmäßigen Filter hin befragen und diese dann mit derselben bewertungsfreien Haltung neben die der anderen Akteure stellen, entfaltet sich ein Netzwerk an Wirklichkeitskonstruktionen, in dem Muster, Widersprüche und Lücken erkennbar werden. Wie bei einem unvollständigen Puzzle oder einer Reihe von Fragmenten zeichnet sich aus dem Verhältnis von Vorhandenem und Lücken dann so etwas wie eine übergeordnete Gestalt ab, in der die Einzelteile eine potenzielle Funktion bekommen, die sie nur für sich genommen nicht haben. Die von Scharmer in Organisationen, aber auch global diagnostizierten unerwünschten Folgen kollektiven Handelns (Scharmer 2011: 3) beruhen nicht zuletzt darauf, dass die einzelnen Akteure aus ihren jeweils begrenzten Perspektiven und Eigeninteressen handeln, ohne die Folgen für das Gesamtsystem abse-

hen zu können. Im respektvollen Dialog, im Aussetzen routinemäßiger Bewertungen (*Suspending*) treten die Grundlagen der einzelnen Beobachtungen (jede Beobachtung ist eine Unterscheidung) und damit die ‚blinden Flecken‘ der einzelnen Beobachter ins Blickfeld. Hier versprechen eine möglichst diverse Zusammenstellung der am Dialog Beteiligten und die Einbeziehung von Perspektiven von den Rändern des Systems im generativen Zuhören eine Weitung der Wahrnehmungen auf das gesamte soziale Feld. Was sonst die Aufgabe der Organisationsberaterin oder des Beraters ist – die Konstruktion von Fremdbeobachtungen zweiter Ordnung (Krizanits 2013: 34) – leistet das System im Dialog selbst. Damit die Erzählungen über diese Beobachtungen, also die Beobachtungen dritter Ordnung, dem System die nötige Flexibilität und Irritierbarkeit lassen, um auch zukünftige Veränderungen in seiner Umwelt verarbeiten zu können, müssen sie selbst ihren dialogischen und in Teilen fragmentarischen Charakter bewahren. Das offene Gespräch, wie wir es bei Dietz und Kracht im Falle des Drogeriemarktes gesehen haben, ist hierfür vielleicht keine ästhetische ansprechende, aber eine geeignete Form.

## 6. Beobachtungen zweiter Ordnung zum Schluss

Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt. – Dieser insbesondere in wissenschaftlichen Texten gerne ausgeblendete Grundsatz trifft selbstverständlich auch auf diese Arbeit zu. Da es hier aber gerade um die Infragestellung monologischer und nicht mit Klammern versehener objektiver Erzählungen über organisationale Wirklichkeiten geht, scheinen mir zum Abschluss einige Beobachtungen zweiter Ordnung über das Geschriebene wichtig.

Die Entscheidung für das Zusammenführen erzähltheoretischer und systemtheoretischer Diskurse und Methoden ergibt sich daraus, dass mir als Literaturwissenschaftler beim Lesen über Organisationen immer wieder Fragen begegnet sind, die mir aus der Literatur bekannt waren: Wie lässt sich die Komplexität einer wie auch immer gestalteten Wirklichkeit in einem geschlossenen System adäquat abbilden? Wer spricht in diesem System? Was wird gesagt und was bleibt ungesagt? Diese beiden Disziplinen in einen Dialog zu bringen war eines der Ziele dieser Arbeit, und ich hoffe, darin gemeinsame Muster herausgearbeitet zu haben.

Die zweite Entscheidung für das Paradigma postheroischer oder in Selbstverwaltung geführter Organisationen entspringt einer persönlichen Neigung und der Hoffnung, dass sich der Entwicklungsgang der Globalisierung und der neoliberalen Kapitalismus durch seine Beschleunigungen in ein Stadium gebracht haben, in dem Organisationen, wenn sie überleben wollen, den Menschen mit seinen Potenzialen ebenso ernst nehmen müssen wie die sozialen und ökologischen Folgen ihres Handelns. Ob hieraus nun die Befreiung des Menschen aus der nicht immer selbst verschuldeten Unmündigkeit erwächst oder eine weitere Stufe der ins Selbst verlegten Disziplinierung, scheint mir im Moment wenigstens noch unentscheidbar.

Diese Grundentscheidungen bedingen die Auswahl der in dieser Arbeit behandelten Theorien und Beispiele und die Art der Erzählung, in der diese präsentiert werden. Der Film über Steve Jobs eignet sich unter diesen Voraussetzungen ebenso als Negativfolie wie das Gespräch zwischen den *dm drogeriemarkt*-Mitarbeitern als positives Beispiel eines dialogischen organisationalen Storytellings. Dass auch hier die Verhältnisse komplexer sind, dass es bei Apple tagtäglich Dialoge und auch bei dm eine offizielle monologische Unternehmenskommunikation gibt, soll hier nicht aus dem Blick geraten. Dennoch sind beide Beispiele in gewisser Weise exemplarisch für ihre jeweilige Unternehmenskultur. Im Aufbau folgt die Arbeit auf der einen Seite der in der Einleitung ent-

wickelten Systematik von Erzählmuster, Erzähler und Erzählen. Auf der anderen Seite führt sie vom monologischen Heldentum zum postheroischen Dialog und privilegiert damit diesen als Lösung für das heroische Problem.

Zweifelsohne sind in all dem Lücken und Widersprüche geblieben. Die Leserin oder der Leser möge diese als Einladung verstehen zur Vervollständigung und zum Dialog. Es geht bestimmt auch anders, aber so könnte es gehen.

## Anhang I: Verwendete Literatur

- Anderson, K. & Uhlig, J. (2015). *Das agile Unternehmen*. Campus Verlag.
- Appleyard, B. (2013). Is this the death of Apple. *NewStatesman* 28.11.2013.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Baecker, D. (1994). *Postheroisches Management: Ein Vademecum*. Merve-Verlag.
- Baecker, D. (2011). *Organisation und Störung*. Suhrkamp.
- Bakhtin, M. M. M. (1993). *Problems of Dostoevsky's poetics*. U of Minnesota Press.
- Bal, M. (1997). *Narratology: Introduction to the theory of narrative*. University of Toronto Press.
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22(2), 429-452.
- Barthes, R. (1966). Introduction à l'analyse structurale des récits. *Communications*, 8(1), 1-27.
- Beck, D. E., & Cowan, C. (2014). *Spiral dynamics: Mastering values, leadership and change*. John Wiley & Sons.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. Roudedge.
- Bohrmann, T. (2015). Die Reise des Helden im Hollywoodkino: ein Erzählmuster populärer Mediengeschichten. *Münchener Theologische Zeitschrift*, 58(4), 291-304.
- Boje, D. (2008). *Storytelling organizations*. Sage.
- Brown, T. (2009). *Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Collins.
- Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality. *Critical inquiry*, 18(1), 1-21.
- Bruner, J. (2004). Life as narrative. *Social research*, 691-710.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2015). *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2016). *The Dialogic Mindset: Leading Emergent Change in a Complex World*. *Organization Development Journal*.
- Campbell, J. (2008). *The hero with a thousand faces (The collected works of Joseph Campbell)*. New World Library.
- Clarke, B. (2014). *Neocybernetics and Narrative*. University of Minnesota Press.
- Cohen, W. (2013). Peter Drucker wants you to be a heroic leader now. *Organizational Dynamics*, 42(1), 70-80.

- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: a post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40-67.
- Danto, A. C. (1962). Narrative sentences. *History and Theory*, 2(2), 146-179.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1980). *Mille plateaux: Capitalisme et schizophrénie II*. Mille-plateaux.
- De Man, P. (1979). Autobiography as De-facement. *mln*, 94(5), 919-930.
- Dietz, K. M., & Kracht, T. (2002). Dialogische Führung. Grundlagen. Praxis, Fallbeispiel dm-drogerie markt. Campus.
- Dhiman, S., & Marques, J. (2011). The role and need of offering workshops and courses on workplace spirituality. *Journal of Management Development*, 30(9), 816-835.
- Field, S. (1979). *Screenplay: The Foundations of Screenwriting, A Step-by-Step Guide*. Delta Book, Dell Publishing Co..
- Genette, G. (1994). *Die Erzählung*. Fink.
- Geiger, G., Hering, E., & Kummer, R. (2003). *Kanban: Optimale Steuerung von Prozessen (Vol. 108)*. Hanser Verlag.
- Goulding, C. (2002). *Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers*. Sage.
- Graves, C. W. (1970). Levels of existence: an open system theory of values. *Journal of humanistic psychology*.
- Haas, O. (2015). Wenn andere Spielregeln gelten. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* (1), 30-34.
- Haken, H. (2004). *Die Selbstorganisation komplexer Systeme: Ergebnisse aus der Werkstatt der Chaostheorie; [Vortrag im Wiener Rathaus am 6. Februar 2003]*. Picus-Verlag.
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, 89(12), 48-60.
- Hatch, M. J., Kostera, M., & Kozminski, A. K. (2009). *The three faces of leadership: Manager, artist, priest*. John Wiley & Sons.
- Höcker, A. (2015). *Business Hero: Eine Heldenreise in 7 Etappen*. GABAL Verlag
- Hsieh, T. (2010). *Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose*. Grand Central Publishing.
- Hsieh, T. (2009). How Twitter can Make you a Better (and happier) Person. <http://deliveringhappiness.com/book/twitter-better/> (aufgerufen am 20.01.2017)
- Isaacs, W. N. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 24-39.
- Isaacs, W. N. (1999). *Dialogue and the Art of thinking together*. Currency Doubleday.



- Jacobs, C. D., & Heracleous, L. T. (2005). Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation. *Journal of Organizational change management*, 18(4), 338-352.
- Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA World. *Research-Technology Management*, 56(1), 10-15.
- Kline, N. (1999). *Time to think: listening to ignite the human mind*. Hachette UK.
- Kravchenko, A. V. (2011). How Humberto Maturana's biology of cognition can revive the language sciences. *Constructivist Foundations*, 6(3), 352-362.
- Kristeva, J. (1967). Bakhtine, le mot, le dialogue et le roman. *Critique*, 239(438-465), 15-25.
- Kriz, J. (2011). *Chaos, Angst und Ordnung: wie wir unsere Lebenswelt gestalten*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Krizanits, J. (2013). *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung*. Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Kühl, S. (2015). Die blinden Flecken der Theorie U von Otto Scharmer. *Systeme*, 29(2), 190-202.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness* (Brussels, Nelson Parker).
- Lejeune, P. (1994). *Der autobiographische Pakt*. Suhrkamp.
- Lévi-Strauss, C. (1967). Die Struktur der Mythen. ders., *Strukturelle Anthropologie*, 1, 226-254. Suhrkamp
- Littek, F. (2011). *Storytelling in der PR: wie Sie die Macht der Geschichten für Ihre Pressearbeit nutzen*. Springer-Verlag.
- Lucas, G. (2011) Life story: Steve jobs and the hero's journey. (12). *Wired*, 19, 235.
- Luhmann, N. (1981). Organisation und Entscheidung. In *Soziologische Aufklärung* 3, 335-389.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Suhrkamp.
- Luhmann, N., & Baecker, D. (2002). *Einführung in die Systemtheorie* (Vol. 2). Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Mack, O., Kramer, A., & Burgartz, T. (2016). *Managing in a VUCA World*. A. Khare (Ed.). Springer International Publishing.
- Martin, J. (1995). The style and structure of cultures in organizations: Three perspectives. *Organization Science*, 6(2), 230-232.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Maturana Romesín, H. (1978). Biology of language: The epistemology of reality. in: Miller, George A., and Elizabeth Lenneberg (Eds.) *Psychology and Biology of Language and Thought: Essays in Honor of Eric Lenneberg* New York: Academic Press, 1978, 27-63.

Maturana Romesín, H. (2003). La objetividad: un argumento para obligar. JC Sáez editor.

Maturana Romesín, H. (2004). Transformación en la convivencia. JC Sáez editor

Maturana, H., & Dávila, X. (2015). El árbol del vivir. MVP editores.

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative science quarterly*, 78-102.

Mitchell, D. (2007, Mar 24). Apple cult becoming a religion. *New York Times*. (Aufgerufen am 20.01.2017 unter <http://0-search.proquest.com/cisne.sim.ucm.es/docview/433534414?accountid=14514>)

Monsen, K. (2013). Buurtzorg Nederland. *AJN The American Journal of Nursing*, 113(8), 55-59.

Propp, V. J. (1972). *Morphologie des Märchens*. Carl Hanser Verlag.

Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.

Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. Berrett-Koehler Publishers.

Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 40-51.

Schein, E. H. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. Berrett-Koehler Publishers.

Schwaber, K. (2004). *Agile project management with Scrum*. Microsoft press.

Schweitzer, J., Retzer, A., & Fischer, H. R. (1992). *Systemische Praxis und Postmoderne*. Frankfurt a. M., Suhrkamp-Verlag.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.

Simon, F. B. (2009). *Gemeinsam sind wir blöd!?: die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. Carl-Auer-Systeme-Verlag.

Smircich, L. (1995). Writing organizational tales: Reflections on three books on organizational culture. *Organization Science*, 6(2), 232-237.

Sonnenfeld, J. A. (2013). Steve jobs' immortal quest and the heroic persona. *Journal of Business and Management*, 19(1), 59-68.

Stadler, M., & Kruse, P. (1992). Zur Emergenz psychischer Qualitäten. Das psychophysische Problem im Lichte der Selbstorganisationstheorie. *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*, S, 134-160.

Stephan, A. (2011). *Emergenz in sozialen Systemen*. Jens Greve (Hg.): *Emergenz. Zur Analyse und Erklärung komplexer Strukturen*. Berlin: Suhrkamp, 133-155.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research (Vol. 15). Newbury Park, CA: Sage.

Tonninger, W., & Bräu, U. (2016). Wegmarken im Möglichkeitsland. Carl-Auer-Systeme Verlag.

Weber, M. (1922). Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie. Mohr Siebeck.

White, H. (1975). Metahistory: The historical imagination in nineteenth-century Europe. JHU Press.

Wilber, K. (2000). A theory of everything: An integral vision for business, politics, science, and spirituality. Shambhala publications.

Wimmer, R. (2012). Organisation und Beratung: systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Carl-Auer-Systeme Verlag.

Wimmer, R. (2015). Die Steuerung des Unsteuerbaren. In Schlüsselwerke des Konstruktivismus (pp. 509-534). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Young, J. (1986). Steve Jobs: The Journey is the Reward, Foresman & Co. Glenview, IL, Scott.

Zappos Insights (2015). Zappos 2014 Culture Book–The 2014 Edition of the Zappos Culture Book.