

Mentale Modelle der Führenden

Semantische Analyse des Sprechens über Changeprozesse

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Doktorwürde

der

Philosophischen Fakultät

der

Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität

zu Bonn

vorgelegt von

Edyta K. Münch, geb. Jurzec

aus Rabka in Polen

Bonn 2021

Gedruckt mit der Genehmigung der Philosophischen Fakultät der Rheinischen
Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Zusammensetzung der Prüfungskommission:

Prof. Dr. Kristian Berg
(Vorsitzender)

Apl. Prof. Dr. Helmut Ebert
(Betreuer und Erstgutachter)

Prof. Dr. Claudia Wich-Reif
(Zweitgutachterin)

Apl. Prof. Dr. Ulrich Schade
(weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied)

Tag der mündlichen Prüfung: 09. November 2020

Dankesworte

Meine Dankbarkeit und Demut möchte ich an dieser Stelle a l l e n Menschen aussprechen, ohne d i e die Fertigstellung dieser vorliegenden Dissertationsschrift gar nicht möglich gewesen wäre. Danke für Vertrauen und Geduld. Danke für Worte konstruktiver Kritik und motivierenden Optimismus. Danke für die Leitplanken, die mich sicher zum Ziel führten.

Ein herzlicher Dank einer ganz besonderen Art gilt meinem Betreuer, Prof. Dr. Helmut Ebert für fachliche Strenge, kreative Denkräume und die niemals einholbare Gesprächsbereitschaft.

Dass so eine Arbeit Zeit, Raum und Diskurs braucht, haben immer verstanden Prof. Dr. Claudia Wich-Reif (Universität Bonn), Prof. Dr. Grzegorz Pawłowski (Universität Warschau), Prof. Dr. Josef Zelger (Universität Innsbruck), Ass. Prof. Dr. Margit Raich (UMIT Tirol), Dr. Andrea Bräuning (Bosch), Regierungspräsident Hans-Josef Vogel und Regina Schlotmann-Ebert.

Meiner Familie danke ich herzlichst für ihre Unterstützung und ihr Verständnis. Meinem vierzehnjährigen Sohn Alexander danke ich zutiefst für den zuverlässigen technischen Support und die erfrischenden Challenges zwischendurch. Alex, du bist der Beste!

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	2
1.2	Forschungsfragen	7
1.3	Untersuchungsrahmen	8
1.4	Aufbau	13
2	Ein kognitionslinguistischer Theorieansatz zur Erfassung von mentalen Modellen	15
2.1	Mentale Modelle in Kognitionswissenschaften	15
2.1.1	Begriffsklärung „mentales Modell“	16
2.1.2	Wissen und Wissensrepräsentation	19
2.1.2.1	Kognitionswissenschaftliche und kognitionslinguistische Forschungserträge seit 1990	19
2.1.2.2	Ansatz von Seel (1991)	22
2.1.2.3	Mentale Modellbildung	25
2.1.2.4	Mensch als kognitives System und die Entwicklung mentaler Modelle	27
2.1.2.5	Mentale Modelle und Veränderungslernen	29
2.1.3	Ertrag für die Analyse von Change-Prozessen und Visionsentwicklung	32
2.2	Visionsarbeit und mentale Modelle	34
2.2.1	Begriff und Wesen der Vision und des Oberzwecks	34
2.2.2	Visionsarbeit als Herausforderung an kollektive mentale Modellbildung	37
2.3	Semantisch-epistemologische Ansätze zur Erfassung von mentalen Modellen	43
2.3.1	Linguistische Epistemologie	43
2.3.2	Frame-Semantik	48
2.4	Metaphernansätze	55
2.4.1	Substitutionstheorie: klassisches Verständnis seit Aristoteles	56
2.4.2	Interaktionstheorie der Metapher nach Black	57
2.4.3	Bildfeld-Metapherntheorie nach Weinrich	60
2.4.4	Ikonizität und Perspektive: metapherntheoretische Reflexionen nach Köller	62
2.4.5	Kognitive Metapherntheorie nach Lakoff und Johnson	65
2.4.6	Frametheorie nach Ziem und Blending-Theorie nach Fauconnier und Turner	70
2.4.7	Fazit: Bedeutung der Metaphernansätze für die vorliegende Studie	74
2.5	Allgemeinsemantische Ansätze	75
2.5.1	Konzept der semantischen Reaktion	76

2.5.2	Sprachbedingte Konflikte	77
2.5.3	Metasprachliches Bewusstsein	78
2.5.4	Landkartenmodell der Sprache	79
2.6	Mentale Modelle und Sprache in der Unternehmenspraxis	80
2.6.1	Organisationslernen	86
2.6.2	Unternehmensführung	86
2.6.3	Managementpraxis	93
2.7	Ertrag der theoretischen Ansätze für das weitere Vorgehen	97
3	Methoden und Design der empirischen Analyse	100
3.1	Operationalisierung der Fragestellung	100
3.2	Fallstudie: Bezirksregierung im Wandel	103
3.2.1	Selbstverständnis und Aufgaben	105
3.2.2	Verwaltungsmodernisierung	108
3.3	Methoden der Datenerhebung	111
3.3.1	Gruppendiskussion	112
3.3.2	Narratives Interview	114
3.3.3	Sampling	118
3.3.4	Durchführung	118
3.4	Textkorpus	122
3.4.1	Dokumentation der Daten	122
3.4.2	Überblick über die Textkorpora	123
3.4.3	Einsatz der Software GABEK® WinRELAN® zur Korpusbearbeitung	125
3.5	Methodisches Vorgehen	126
3.5.1	Häufigkeitsanalytischer Zugang	129
3.5.2	Kontextanalytischer Zugang	131
3.5.3	Assoziationsanalytischer Zugang	132
3.5.4	Zugang über die Analyse semantischer Oppositionen	133
3.5.5	Metaphernanalytischer Zugang	136
3.5.6	Framesemantischer Zugang	143
4	Datenanalyse	150
4.1	Analyse Teil 1: Fokusgruppendiskussion	151
4.1.1	Oberflächenstruktur: Schlüsselbegriffe	152
4.1.1.1	Häufigkeiten	152
4.1.1.2	Semantische Oppositionen	163
4.1.2	Tiefenstruktur	166

4.1.2.1	Metaphorische Alltagsbegriffe: AUFLÖSEN_SICH, RAHMEN_ZAUN, GOLDENE ZÜGEL, FREIRÄUME, LEUCHTTÜRME	166
4.1.2.2	Vorfachsprachliche Begriffe: ENTWICKELN, POTENZIALE (entfalten/entwickeln), ERKLÄREN, DIENSTLEISTER, INDIVIDUALISIERUNG	182
4.1.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	197
4.2	Analyse Teil 2: Narrative Interviews (abteilungsspezifisch).....	202
4.2.1	Oberflächenstruktur: Schlüsselbegriffe	202
4.2.2	Tiefenstruktur.....	204
4.2.2.1	Metaphorische Alltagsbegriffe: LEHMSCHICHT, (LEIT)PLANKEN, SPIELRAUM, LEITER STELLEN, VERNETZER, AMAZON, PERLE	204
4.2.2.2	Vorfachsprachliche Begriffe: FÜHRUNGSHILFEN, ÜBERSETZEN, INNOVIEREN, VERBESSERN, GEMEINSAM/ GEMEINSCHAFT, STRUKTUR	226
4.2.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	242
5	Gesamtzusammenfassung	247
6	Fazit und Ausblick.....	259
7	Abbildungsverzeichnis	264
8	Tabellenverzeichnis	265
9	Literaturverzeichnis	266

1 Einleitung

Diese Studie ist zu verstehen als eine *single case studie*, die einen konkreten Fall aus der Initialphase der Modernisierung einer Behörde der Staatsverwaltung in Nordrhein-Westfalen untersucht, wo es um den Entwurf eines obersten Zweckes (MTP) oder alternativ einer Vision ging. Sie ist im Bereich der angewandten Linguistik verortet. Theoretisch ist diese Untersuchung interdisziplinär auf der Schnittstelle zwischen kognitiver Linguistik und Psychologie, epistemologischer Semantik sowie Changemanagements und Organisationsentwicklung positioniert. Praktisch verfolgt sie das Ziel, kognitionslinguistische Empfehlungen für Change-Gespräche ableiten zu können, um in den nebulösen und ambigen Anfangsphasen einer Veränderung viel bewusster, klarer und prägnanter zu denken und zu sprechen und damit die Verständigungsprozesse in Gruppen zu verbessern.

In dieser Studie werden mentale Modelle der Führenden¹ „hinter“ der Sprache untersucht. Die zentrale Idee ist dabei, dass Changeprozesse nur dann gelingen, wenn mentale Modelle, die das Handeln leiten, und die damit verbundenen Sprach- und Interaktionsmuster hinterfragt und passend zur Situation konstant verändert werden, um in Gruppen zur Konsensfindung zu gelangen.

Das Kapitel zeigt, in welchem Forschungskontext die vorliegende Arbeit eingebettet ist. Es werden Problemstellung, Forschungsfragen, Untersuchungsrahmen und -aufbau erläutert.

¹ In der vorliegenden Studie ist es mein Anliegen, alle Geschlechter gleichzustellen (nach dem Beschluss des Ersten Senats vom 10. Oktober 2017). Auch wenn ich aus Gründen der wissenschaftlichen Sprachprägnanz überwiegend das generische Maskulinum oder andere gendergerechte Formulierungen verwende, denke ich dabei an Personen aller Geschlechter.

1.1 Problemstellung

Der vorliegenden Studie liegen folgende Beobachtungen und Erfahrungen zugrunde: Auf der Ebene der Abteilungsleiter und des Regierungspräsidenten dieser Behörde herrscht weitgehend Konsens darüber, dass die Stabilität des Systems vor dem Hintergrund der sich dynamisch verändernden Umwelt gefährdet ist und dass die Behörde mit circa 2200 Beschäftigten an unterschiedlichen Standorten über Changeprozesse nachdenken muss, die auch im Sinne des NRW-Koalitionsvertrags zwischen CDU und FDP (2017-2022) sind, in dem dazu aufgefordert wird, dass das Land seine Potenziale besser ausschöpfen müsse.²

Es handelt sich bei dem Fallbeispiel um eine Staatsbehörde (Bezirksregierung) mit einer im Verlauf von über 200 Jahren gewachsenen Beamten-, Aufsichts- und Kontrollkultur. Als Bündelungsbehörde ist sie organisatorisch der Staatskanzlei zuordnet und an die Weisungen der Landesregierung gebunden sowie an die gemeinsame Geschäftsordnung für die Bezirksregierungen des Landes NRW.

Gründe für die Notwendigkeit eines internen Wandels, in dessen Orientierungsphase in den Jahren 2018 und 2019 ich als wissenschaftliche Mitarbeiterin die vorliegende linguistische Studie durchgeführt habe, liegen in den rasanten digitalen, strukturellen wie auch umweltpolitischen und demographischen Veränderungen im behördlichen, gesellschaftlichen wie auch im unternehmerischen Kontext. Auch die Ansprüche der Mitarbeiter wie auch die Erwartungen der potenziellen Fach- und Führungskräfte haben sich massiv verändert, sodass die Behörde handeln muss, wenn sie ein attraktiver Arbeitgeber in der Region bleiben möchte. Beim Nachdenken über Modernisierungsnotwendigkeiten im Allgemeinen und den Changeprozessen im Besonderen zeichnete sich ab, dass die Sprache und damit auch die das Sprechen vorstrukturierenden Denkprozesse eine ganz besondere Aufmerksamkeit verdienen.

Bei der Sichtung der Forschungsliteratur fällt schnell auf, dass die Sprache nach wie vor als peripher für die Entwicklung von Organisationen und Unternehmen angesehen wird (vgl. Burel 2016, S. 561). Dies mag mit einem Sprachbegriff zusammenhängen, der Sprache als Instrument der Verständigung versteht, aber nicht als Instrument des gemeinsamen Denkens. Wenn Sprache in den Blick kommt, dann geht es um die

² Näheres zum NRW-Koalitionsvertrag CDU-FDP 2017-2022 unter <https://www.cdu-nrw.de/koalitionsvertrag-fuer-nordrhein-westfalen-2017-2022>. Abgerufen zuletzt am 01.03.2020.

Sprache der (rhetorisch) angemessenen Vermittlung von Veränderungsmaßnahmen an die Mitarbeiter (vgl. Wagner/Guse 2015).

Aus diesem Grund und aus einem reduktionistischen Verständnis von Unternehmenskommunikation und Public Relations als rhetorischer Hebelmechanismus zur Steuerung des Verhaltens von Mitarbeitern und Kunden existieren in der Führungs- und Managementliteratur so gut wie keine Hinweise auf die genauer zu bestimmende Rolle der Sprache (vgl. Voß/Röttger 2014). Das gilt auch für Einführungen in die Unternehmenskommunikation, die sich mit „Change Communication: Den Wandel kommunizieren“ befassen (Mast 2016, S. 453). So gilt nach wie vor, „die Bedeutung von Sprach- und Kommunikationsanalysen für das Verständnis und die Gestaltung von Unternehmen bewegt sich“ nur langsam in Richtung auf „neuere Theorien der betriebswirtschaftlichen sowie organisationalen Forschung, sodass nicht nur nach [...] kommunikativen Verfahren, sondern auch nach semiotischen Mitteln gefragt wird, die zur Konstitution des Unternehmens beitragen“ (Burel 2016, S. 561f.; vgl. dazu Habscheid et al. 2018 u. Schoeneborn/Wehmeier 2014).

In der Führungs- und Leadership-Literatur, in der Veränderungsprozesse unter strategischem Aspekt thematisiert werden, finden sich nur vereinzelte Hinweise zur Rolle der Sprache. Dies geschieht indirekt mit Blick auf die „mentalen Modelle der Führenden“ (Hinterhuber 2015, S. 58-62) sowie mit Blick auf Führungsinstrumente wie „Vision“, „Mission“ und Leitbild“ (Hinterhuber 2015, S. 85-120), die Ebert (2019) aus textsortenlinguistischer Perspektive beschrieben hat. Dort wo sich die Führungs- und Leadership-Literatur aus sozialwissenschaftlichen Studien speist, fällt auf, dass vor allem die Metaphernanalyse als qualitative Methode zunehmend an Bedeutung gewinnt (vgl. Fiedler 2010, Jordan/Mitterhofer 2010, Mitterhofer/Lengauer 2010 u. Schmitt 2017). Auch Morgan untersucht Konzepte von Unternehmen anhand von Metaphern im Kapitel „Die Logik der Veränderung: Organisation als Fluss und Wandel“ (Morgan 2006, S. 341-400).

Am ehesten wäre zu erwarten gewesen, dass im neuen Paradigma der kommunikationszentrierten Unternehmens- und Organisationsführung der Blick auf die interne Kommunikation auch sprachliche Phänomene einschließen würde, denn in sich disruptiv verändernden Umfeldern werden alte Begriffsordnungen brüchig und neue Konzepte sollten nicht nur „Sprachspiele“ des Aushandelns neuer Bedeutungen

sein. Wir finden allerdings bei Vacek (2016) wie auch bei Buchholz/Knorre (2019) nur Allgemeinplätze wie beispielsweise den Hinweis auf die Notwendigkeit einer „gemeinsamen Sprache“ als „Reflexions-Sprache“ (Buchholz/Knorre 2019, S. 66) oder den Hinweis, dass „die Verschriftlichung von Werten und Prinzipien [...] nicht zu unterschätzen [sei], denn auf diese Weise erhalten abstrakte, manchmal schwer zu fassende Gebilde eine sprachliche Form. Und „Sprache ist unentbehrliche Grundlage aller Erfassung und Reduktion von Komplexität in sozialen Systemen“, wie es Roth (2016, S. 120) auf den Punkt bringt, die in diesem Zusammenhang den Soziologen Niklas Luhmann zitiert (vgl. Buchholz/Knorre 2019, S. 165).

Sichtet man unmittelbar die linguistische Literatur zu organisationalen Changeprozessen, so fällt auf, dass nur wenige linguistische Monographien und Fachaufsätze sich mit der Rolle der Sprache in organisationalen Veränderungsprozessen befassen (vgl. Ebert/Münch 2018). Liebert (2003) referiert die Möglichkeiten, mit Hilfe von Metaphern neue Produkte und neue Identitäten zu entwickeln. Wagner/Guse (2015, S. 177-199) beschreiben „Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Change-Kommunikation“ und gehen dabei auch auf die „Sprache in der Change-Kommunikation“ (ebd. 183-187) ein. Sie gelangen aber nicht über eine Auflistung von rhetorisch-narrativen Wirkungsbehauptungen sprachlicher Mittel für Changeprozesse hinaus und bleiben dabei so allgemein wie unverbindlich in einem eher Public-Relations-orientierten Ansatz stecken, wie etwa: „Erfolgreiche Change-Kommunikation zeichnet sich also durch hohe Sprachkompetenz aus, die eine klare und konsistente Kommunikation sicherstellt, auf Basis einer metaphorisch klugen Storyline“ (Wagner/Guse 2015, S. 198). Letztlich bleiben die Autoren damit einem Verständnis von (Unternehmens-)Kommunikation als Hebelmechanismus zur Steuerung von Mitarbeiterverhalten verhaftet. Dies ist auch daran zu erkennen, dass Wagner/Guse (2015) in ihren Überlegungen die Führenden als Wissende bzw. Experten betrachten und Fragen der Führungsethik, Selbstorganisation und Gemeinschaftsbildung (vgl. Zelger 2019) ausklammern.

Aus der aktuellen fachpraktischen Literatur zum Thema Unternehmensführung ragt ein Managementratgeber durch seinen Bezug auf den organisationalen Wandel und das organisationale Lernen heraus: „Von der Zukunft her führen: Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft. Theorie U in der Praxis“ (Scharmer/Käufer 2017). Die aus der Praxis abgeleitete Erkenntnis besagt, dass die alten Lösungsmechanismen bei vielen Problemen nicht zum Ziel führen, weil die „Sprache unseres Führungsvermögens

[...] nicht mehr geeignet ist, um die Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen“, und wir mit „dem alten organisationalen Wortschatz“ (Scharmer/Käufer 2017, S. 136) nicht weiterkommen. Auch deshalb beschränkten sich viele Führende seit Jahren auf das Beobachten der Umbrüche, ohne Entscheidungen zu fällen und Handlungen auszuführen, die den Veränderungen angemessen sind.

In der fachwissenschaftlichen Literatur zum Wandel in Verwaltungsorganisationen weist der Verwaltungswissenschaftler Hill explizit auf die Rolle der Sprache hin: „Gedanken und Innovationen äußern sich bei Menschen vor allem durch Sprache. Forschungen zeigen, dass schon die Wahl einzelner Wörter Signale auslöst, aber auch die Schilderung von Kontexten mit zusammenhängenden Begriffen Denkrichtungen beeinflussen kann“ (Hill 2017a, S. 273). Ob als Quelle der individuellen Motivation oder Gruppendynamik, ob als Führungswerkzeug, Sprache ist nach Hill (vgl. ebd.) stets mit am Werk, wenn es um Innovations- und Changeprozesse geht. Dabei bleibt Hill vage bzw. muss als Verwaltungswissenschaftler vage bleiben, wenn es um die präzise Beschreibung von sprachlichen Mitteln und Prozessen der Bedeutungskonstruktion und Bedeutungskonstitution geht: „Geistige Bilder (Metaphern) entfalten ebenso wie sichtbare Bilder vielfältige Funktionen“ (Hill 2017a, S. 276). Abgesehen davon, dass hier die mentale Ebene nicht von der Ebene des sprachlichen Ausdrucks unterschieden wird, und abgesehen davon, dass der Ausdruck „Metaphern entfalten Funktionen“ unverständlich ist, werden in hypostasierender Weise der Metapher selbst „vielfältige Funktionen“ zugesprochen. Hill übersieht hier die Intentionalität von Sprechenden und auch die in der kommunikativen Praxis häufig vorkommende Unbestimmtheit von Bedeutungen. Denn der Gebrauch von Metaphern, die in der eigenen Abteilung verstanden werden, kann schon in einer anderen Abteilung zu völlig anderen Interpretationen führen, was wiederum „Täuschungen“ oder Missverständnisse und sogar Blockaden auslösen kann.

Noch seltener wird im Zusammenhang organisationalen Wandels über die Wechselbeziehung zwischen Denken, Sprache/Sprechen und Verhalten in Veränderungsprozessen nachgedacht. Buchholz (2018, S. 15) sieht in Wilhelm von Humboldt einen „Vordenker des organisationalen Lernens“, denn besonders zentrale Elemente für „erfolgreiches Agieren in einer unsicheren Umwelt sind Kollaboration, Vielfalt, Vernetzung und Wachsamkeit“ (ebd.). Vernetzung selbst wiederum ist eine „Grundlage des Verstehens“ und Sprachvielfalt erleichtert es, Optionen zu erkennen (vgl. Buchholz 2018, S. 15). Aufgrund der eigenen Erfahrungen mit Change-

prozessen betont Münch (2019) die Bedeutung der Wechselwirkungen zwischen (Un-)Bewusstsein, Sprechen und Verhalten und schließt sich Scharmer/Käufer (2017) an, die zu Recht ein „Führungsbewusstsein 4.0“ einfordern. Solange der Fokus nur auf *sprachliche Mittel* geht, die scheinbar wie von selbst Wirkungen entfalten, bleibt unverstanden und unerklärt, wie Veränderungsprozesse eine nachhaltige Wirkung haben können, wenn Veränderungsdiskurse lediglich als eine Sache des sprachlichen Ausdrucks angesehen werden. Denn dann bleiben die Prozesse des Verstehens, des Erkennens und Entstehens und Teilens von neuem Wissen in Change-Situationen unverstanden. Die fatale Konsequenz besteht darin, dass der Glaube verstärkt wird, Veränderungen anzustoßen sei eine Sache von Rhetorik und Persuasion, von schönen Metaphern und mitreißenden Geschichten. So ist es aber nicht. Welchen Weg könnte man also einschlagen, um Veränderungsprozesse angemessener zu beschreiben, zu erklären und zu gestalten?

Es braucht daher, aus meiner Sicht, eine Brücke zwischen der inneren Haltung, hier verstanden als „Bewusstsein“ im Sinne von (Sprach-/Welt-)Wissen (kognitive Frames), Erkennen und Fühlen einerseits sowie dem externen Ausdruck, hier zu verstehen als Sprache im Sinne von (Sprach-)Ausdrücken (diskursive Frames) und Diskursen andererseits. Alvesson & Berg (1992, S. 211) sprechen aus der Perspektive eines kulturlinguistischen organisationssymbolischen Ansatzes von „symbols as the link between the objectively perceived and the subjectively experienced.“ Als eine solche Brücke dienen mir individuelle mentale Modelle von Führenden sowie kollektive mentale Modelle.

Mentale Modelle gewinnen als eine Form von kognitiven Repräsentationen in unterschiedlichen Disziplinen seit mehreren Jahren zunehmend an Bedeutung: Metaphernanalyse, linguistische Epistemologie und Frame-Semantik (Minsky 1975; Lakoff/Johnson 1980; Fauconnier/Turner 2002; Busse 2009, 2012; Pawłowski 2015a, 2015b; Wildgen 2008; Ziem 2005, 2008, 2012); in kognitionspsychologischen Untersuchungen (Dutke 1993, Moser 2003, Seel 1991); in der Organisationstheorie (Rüsen et al. 2016; Hinterhuber 2015; Saiffouline/Hemberger 2011; Bach 2010; Morgan 2006; Senge 1990, Argyris/Schöne 1999) sowie vereinzelt in organisationslinguistischen Arbeiten zur Stakeholderkommunikation (Stahl/Menz 2014).

Man verspricht sich von der Beschäftigung mit mentalen Modellen im engeren und mentalen Repräsentationen im weiteren Sinne neue wissenschaftliche und praktische

Zugänge und Lösungen für Probleme der Strukturierung und Verbesserung von Changeprozessen. „Denn wahre Innovationen entstehen nur, wenn auch die bisherigen mentalen Modelle und die mit ihnen verbundenen Kommunikationsmuster hinterfragt und gegebenenfalls verändert werden“ (Oettinger 2010). In lernenden Organisationen bilden mentale Modelle die Grundlage für die fortdauernde Reflexion des Lern- und Entwicklungsprozesses mit dem Ziel, zum Beispiel Probleme der Hierarchie zu hinterfragen und zu überwinden. Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass mentale Modelle den Organisationsmitgliedern bewusst sind, denn

„The problems with mental models lie not in whether they are right or wrong – by definition, all models are simplifications. The problems with mental models arise when they become implicit – when they exist below the level of our awareness“ (Senge 1990, S. 166).

1.2 Forschungsfragen

Die Arbeit gliedert sich in folgende Fragebereiche:

(1) Theoretische Zielsetzung

Erarbeitung eines kognitionslinguistischen Zugangs zu changerelevanten (öffnenden und blockierenden) Bereichen der mentalen Modelle der Führenden.

Worin genau liegt der Mehrwert für die Gestaltung von Changeprozessen, wenn man die mentalen Modelle framesemantisch definiert, beschreibt und in ihrer oft flüchtigen semantischen Eigenschaft erfasst, die sich mehr in Textbedeutungen (Bedeutungsnuancen) äußert und weniger in stabilen Lexikonbedeutungen?

(2) Methodologische Zielsetzung

Operationalisierung und Entwicklung eines Untersuchungsinstruments, mit dessen Hilfe mentale Modelle der Führung identifiziert und epistemologisch wie framesemantisch beschrieben werden können.

(3) Analytische Zielsetzung

Inwieweit lässt sich aufgrund der Analyse des verstehensrelevanten Wissens

der behördliche Kontext im Sinne einer Vorfeldreflexion über Veränderungsmaßnahmen rekonstruieren?

Inwieweit lassen sich Zukunftsvorstellungen im weitesten Sinne, d. h. als Oberzweck oder als Elemente eines neuen Selbstverständnisses aus den Daten rekonstruieren?

In welchem Zusammenhang stehen zentrale Begriffe der textlichen Oberflächenstruktur zu mentalen Modellen?

Welche mentalen Modelle lassen sich identifizieren, die für den Changeprozess relevant sind? Auf welchen Vorannahmen oder Glaubenssätzen basieren sie? Wie explizit oder implizit werden mentale Modelle kommuniziert?

(4) Reflexion der Studie

Braucht die Verwaltung neue mentale Modelle, um zu einem neuen Selbstverständnis vorzustoßen?

Lassen sich Problem und ihre Ursachen präzise identifizieren und auf welchen Feldern werden Lösungen erhofft, gesucht oder zugelassen?

Welche Rolle spielen Sprache und Dialoge im Modernisierungsprozess?

Werden Sprache und Gespräche überhaupt als Transformationswerkzeuge wahrgenommen?

Die fundamentale Herausforderung, besteht darin, die mentalen Modelle hinter der Sprache zu beleuchten und sie soweit zu identifizieren, dass es möglich ist, Empfehlungen für die zu entwickelnde Vision in der Behörde oder in vergleichbaren Prozessen zu formulieren. Darüber hinaus besteht die Relevanz meiner Forschung für die Praxis darin, dass die Bewusstmachung der Gebrauchsbedeutungen und mentaler Modelle (mehr Realitätssinn und Offenheit in Change-Entscheidungen bringt).

1.3 Untersuchungsrahmen

Vor dem Hintergrund der zuvor skizzierten Entwicklungen zielen meine Bemühungen darauf, einen ganzheitlichen epistemisch kognitionslinguistischen Ansatz zur Erforschung mentaler Modelle in organisationalen Veränderungsprozessen zu

entwickeln, d. h. auch die Art und Beschaffenheit der relevanten Modelle, ihre Veränderbarkeit sowie ihre konstruktiven wie destruktiven Potenziale diskurslinguistisch zu verorten und „kognitive Flexibilität“ (Saïffouline/Hemberger 2011, S. 39) und dialogisch-diskursive Kompetenzen aufeinander zu beziehen.

Dabei rückt das Zusammenwirken von Sprache, Denken und Verhalten ins Zentrum meines Forschungsinteresses. Nach Hinterhuber (2015, S. 58) zeigt nämlich die empirische Evidenz, „dass die langfristige und nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens durch das Verhalten der Führenden stärker beeinflusst wird als durch die Marktattraktivität“, d. h. „es sind letzten Endes Unternehmer und/oder oberste Führungskräfte, die durch ihr Leadership-Verhalten und ihr mentales Modell über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden“ (ebd.).

Da Zukunftssicherung und Wertsteigerung in allgemeinsten Form auch Ziele von Verwaltungsbehörden sind und beide Ziele in starkem Maße durch das Verhalten und Denken der Führungskräfte beeinflusst werden, stehen die mentalen Modelle der Führenden im Zentrum meiner Fallstudie. Ich habe die mentalen Modelle auf der Basis transkribierter Gespräche mit sechs Führungskräften (Abteilungsleitern) der höchsten Ebene rekonstruiert, die im Zeitraum zwischen Dezember 2018 und März 2019 durchgeführt wurden. Ein Auftakt- und Findungsgespräch vom Juni 2018, an dem alle Abteilungsleiter und der Präsident der Behörde teilnahmen wurde ebenfalls aufgezeichnet und transkribiert.

Das Ziel meiner Studie ist es zu zeigen, welche mentalen Modelle bei der Suche nach einem neuen Selbstverständnis der Behörde eine Rolle spielen und darzulegen, welche Potenziale und Blockaden mit den Sprechweisen verbunden sind, die mentale Modelle indizieren. Bei meinem Antwortversuch gehe ich zugleich von der Annahme aus, dass (echten) Dialogen eine zentrale Rolle zukommt, wenn es darum geht, kognitive Flexibilität zu ermöglichen. Und dies wiederum ist eine Gelingensvoraussetzung für die Transformation von Organisationen – nicht im Sinne eines angeordneten Changeprozesses, sondern im Sinne selbstorganisierter Prozesse der Gemeinschaftsbildung (vgl. Zelger 2019).

Bei der Verfolgung dieses Ziels gehe ich davon aus, dass die für gelingende Changeprozesse notwendige kognitive Flexibilität in wesentlichen Teilen Ergebnis kommunikativ-dialogischer Kooperation ist. Umgekehrt: Ohne offene Dialoge verharren Gruppen in ihren individuellen und oft durch Gewohnheit und Tradition

verfestigten individuellen mentalen Modellen. Im Diskurs müssen daher die richtigen verstehensrelevanten Fragen gestellt werden, um das hinter dem sprachlichen Ausdruck stehende Gemeinte angemessen erfassen zu können. Ferner muss alles getan werden, um „*kommunikative Täuschungen*“ (Korzybski, zit. n. Köller 1988, S. 258) zu eliminieren. Schließlich müssen schöpferische Dialoge entstehen, bei denen der Sinn frei fließt (Scharmer 2009, S. 236). Das bedeutet, dass individuelle mentale Modelle als solche von den Anderen erkannt werden, dass sie bewusst verändert und gestaltet werden können und dass durch das Teilen des verstehensrelevanten Wissens ein gemeinsames mentales Modell von dem entwickelt werden kann, was zu tun ist. Und wie genau soll das gelingen? Das zeigt meine Studie, indem zuerst eine Bestandsaufnahme der Modelle auf der Basis des Sprechens über die Zukunft erhoben wird, an die sich eine Einschätzung semantischer Potenziale anschließt, die den Erfolg von Veränderungs- und Entwicklungsmaßnahmen wahrscheinlicher machen.

Die Überlegungen zu mentalen Modellen interessieren mich vor dem Hintergrund der in den letzten Jahren zahlreich durchgeführten Studien über das Denken und Handeln von Personen im Umgang mit komplexen Umwelten. Dabei kommt es darauf an, wie die Umwelt wahrgenommen und sprachlich erfasst wird. Die wissenschaftlichen Ergebnisse zeigen, dass es keine Wahrnehmung a priori gibt, sondern dass es sich um eine Wechselwirkung zwischen der Wahrnehmung bzw. Interpretation des beobachteten Bereiches, den vorhandenen mentalen Modelle und deren Verschmelzung mit neuen Informationen handelt. Insofern ist die sich ständig vollziehende Wechselwirkung zwischen mentalen Modellen (Präkonzepte) und Wahrnehmungen (Perzepte) in Veränderungsprozessen auf Annahmen und Glaubenssätze auf der Ebene der semantischen Tiefenstruktur zu überprüfen. Konkret ist zu fragen, welche Prämissen z. B. bestimmten Vorstellungen und Meinungen zugrunde liegen. Dies hat den Vorteil, dass subjektive Interpretationen, die immer mitschwingen, besser erkannt und hinterfragt werden können. Denn

„the inertia of deeply entrenched mental models can overwhelm even the best systemic insights. This has been a bitter lesson for many a purveyor of new management tools, not only for systems thinking advocates. But if mental models can *impede* [Hervorhebung im Original] learning – freezing companies and industries in outmoded practices – why can't they also help *accelerate* [Hervorhebung im Original] learning? This simple question became, over time, the impetus for the discipline of bringing mental models to the surface and

challenging them so they can be improved” (Senge 1995, S. 167).

Die modernen, auch kulturwissenschaftlich genutzten Analyseformen der Semantik haben gemeinsam, dass sie das in den Blick rücken, „was allen diesen semantischen ‚Techniken‘ gemeinsam ist: nämlich eine starke Ausweitung des in semantischen Analysen zu berücksichtigenden semantisch relevanten (oder verstehensrelevanten) Wissens“ (Busse 2009, S. 131). Welches Wissen genau damit gemeint ist, dürfte auch davon abhängig sein, ob man es mit sachthematischer oder reflexionsthematischer Kommunikation zu tun hat. Jedenfalls ist die Suche nach neuen Ideen und neuem Wissen auf eine vorläufige semantische Ambiguität angewiesen, und wer z. B. neues Wissen über Innovationsmanagement nach einem möglichen Referenzmodell wie „Jazz-Musik“ generieren will, ist darauf angewiesen, sich im Suchfeld „Jazz“ auszukennen. Seine Erkenntnisse sind dann vorerst auch nur für diejenigen verständlich, die sich in beiden Wissensfeldern auskennen.

Noch schwieriger wird es, wenn man sich dem epistemologischen Subjekt, also dem Menschen selbst in aller Ernsthaftigkeit, zuwendet und anhand seiner Äußerungen etwas über seine mentalen Modelle aussagen möchte. Pawłowski (2015, S. 65) hat in diesem Zusammenhang kritisch darauf hingewiesen, dass die einschlägige Literatur zur Frame-Semantik nur unzureichend zwischen kognitiver und/oder epistemologischer Semantik trennt. Unklar bleibt das Verhältnis zwischen Wissen als Ergebnis des Erkennens und dem Erkennen als Prozess. Ich wende mich in meiner Studie dem kognitionslinguistischen Ansatz zu und rücke „das epistemische Subjekt“ in das Zentrum der Reflexion: das Subjekt mit seiner epistemischen Fähigkeit, seiner epistemischen Erfahrung und den epistemischen Prozessen der Gewinnung neuer Erkenntnisse (vgl. Pawłowski 2015, S. 75). Dies ist aus folgendem Grund notwendig: wäre es anders, dann wären gelingende Changeprozesse lediglich erfolgreiche kommunikative Handlungen – eine Ansicht, die – wie oben dargestellt – von Wagner & Guse (2015) nahegelegt wird. Change- bzw. Transformationsprozesse sind aber keine reinen kommunikativen Handlungen und erst recht keine monologisch-rhetorischen Einzelleistungen der Führenden, wie es das Paradigma der Unternehmenskommunikation vermittelt. Wandel beginnt im Bewusstsein und erfordert die epistemische Fähigkeit, neuen kognitiven, volitiven und emotiven Prozessen Platz einzugestehen und die mit alten Überzeugungen verbundenen Prämissen und Gefühle zu suspendieren.

Meine erste Grundannahme ist, dass die Bedeutung einer Äußerung durch den Kontext determiniert wird. Es erfordert, dass in Changeprozessen alle Beteiligten ein gemeinsames Kontext- und Hintergrundwissen haben (vgl. Deppermann 2008, S. 62 u. 90). Meine zweite Grundannahme ist, dass das epistemische Subjekt auf zweifache Weise an Prozessen der Bedeutungsverleihung (Semantisierung) beteiligt ist: durch die Konstitution von neuen Bedeutungen im Verlauf von Dialogen und Diskursen sowie durch die willentliche Konstruktion von neuen Bedeutungen durch Reflexion, also im Zuge der Wechselwirkung zwischen Wahrnehmungen, Vorwissen und sprachlich-geistigen Ausgriffen im Sinne von Hypothesen darüber, was der Fall ist und was erwünscht ist. Somit geht es mir nicht primär um pragmatische Bedeutungen - obwohl Besprechungsformate und Hierarchien ganz massiv die Art und Weise des sach- und reflexionsthematischen Miteinandersprechens beeinflussen – sondern ich möchte den Erkenntnisakten auf den Grund gehen, die schließlich jeder Ausdrucks- und Bedeutungskonstruktion vorausgehen. Damit gehe ich davon aus, dass Führungsinstrumente wie Visionen im Kontext organisationaler Transformation keine Einzelleistungen, sondern Gruppenleistungen sind. Und als Gruppenleistung werden Visionen epistemisch erst durch die Subjekte im Kontext geformt, der die Gestaltungsprobleme definiert. Bevor eine Vision also durch eine jedermann verständliche Wort- oder Begriffsbedeutung zum Ausdruck gebracht werden kann, muss eine epistemisch konstituierte Bedeutung als mentale Vorstellung Gestalt annehmen und konsensuell bestätigt und pragmatisch anwendbar sein.

Die hier vorgelegte Studie bietet somit einen tieferen Blick in die mentalen und sprachlich symbolischen Voraussetzungen gelingender Changeprozesse, als es die überwiegend praktisch-instrumentelle Sicht des Change-Managements zulässt, die sich prinzipiell auf die Anwendung von neuen Methoden spezialisiert, allerdings nie oder selten die epistemische Fähigkeit des Subjekts und damit ein Stück weit dessen subjektive Autonomie als Gelingensfaktor in Rechnung stellt. Die Gründe dafür mögen vielfältig sein und mit Traditionen, Kulturen und Gewohnheiten des Denkens oder des Nicht-Zulassens vom Denken zu tun haben. Auf jeden Fall spielen bei Change Prozessen immer auch die Emotionen wie z.B. Angst oder Unsicherheit gegenüber dem Neuen, welches als das Fremde und Bedrohliche erlebt wird, eine Rolle. Daher lohnt sich in der Analyse auch ein Blick auf die emotiv-sinnlichen Aspekte, damit die Erarbeitung und Ausformulierung einer gemeinsamen Vision für die Organisation gelingen kann.

1.4 Aufbau

Im ersten Kapitel wurden bis jetzt die Problemstellung, die Forschungsfragen und der Untersuchungsrahmen diskutiert.

Da es in Übereinstimmung mit meinen Arbeitshypothesen keinen organisationalen Wandel ohne Sprache und sprachlich vermittelte Erkenntnisse geben kann und da „Semantik ohne die Beschäftigung mit kognitiven Strukturen sich nicht rechtfertigen lässt [...]“ (Jackendoff 1983 zit. nach Mayer 1990, S. 3), zielt die Fokussierung auf Sprache in ihre Rolle bei der internen (mentalen) und externen (versprachlichten) Bildung von Situationsmodellen und deren Vermittlung. Der Zugang zu mentalen Modellen erfolgt über einen kognitionslinguistischen Theorieansatz, der den Kern des **Kapitels zwei** ausmacht. Um mich diesem Komplex zu nähern, beleuchte ich zuerst das Konzept der mentalen Modelle aus der Sicht der Kognitionspsychologie und verorte es anschließend in dem kognitionslinguistischen Diskurs über semantische Organisationsformen der Wissensrepräsentation (Frames und Metaphern). Im Fokus der Überlegungen stehen die Wechselwirkung von Sprache mit Sprechen, Denken mit Lernen wie auch das epistemische Subjekt. Die dazu herangezogenen Theorien der strategischen Unternehmensführung sowie der lernenden Organisationen diskutieren die Bedeutung von mentalen Modellen in der unternehmerischen und organisationalen Praxis. Eine zusammenfassende Betrachtung der Theorien mit Blick auf die Fragestellung und das methodische Vorgehen in der Dissertation schließen das Kapitel ab.

Ein Überblick über empirische Zugänge zu mentalen Modellen erfolgt **im dritten Kapitel**. Nach der Operationalisierung der Fragestellung folgt die Darstellung des Studenumfelds, des Samples sowie der Untersuchungsmethoden.

Die Analyse der Textkorpora ist das Thema von **Kapitel 4**. Da mentale Modelle nicht isoliert stehen, sondern erst durch den Kontext im Dialog annäherungsweise (re)konstruiert werden können, erfolgt der Zugang zu mentalen Modellen über metaphorische Alltagsbegriffe und vofachsprachliche Begriffe.

Die Untersuchung erfolgt in zwei Stufen: Im Teil 4.1 wird überprüft, ob die Führungskräfte im Gruppengespräch sich die Entwicklung einer neuen Vision oder eines Oberzwecks vorstellen können und in welche Richtung die konzeptuelle Erfassung und die sprachliche Ausformulierung eines Oberzwecks oder einer Vision

geht. Basierend auf den Ergebnissen wird im zweiten Teil der Analyse untersucht, ob und wie diese Visionsideen abteilungsspezifisch umgesetzt werden können. Auf die kontextgestützte Rekonstruktion ist die vorliegende Studie deshalb beschränkt, weil es sich bei der Analyse der Dialoge um eine Momentaufnahme eines Change- prozesses im Frühstadium handelt und nicht um Interventionen mit dem Ziel, mentale Modelle der Führenden durch Elizitierungstechniken wie z. B. Szenarienanalyse bewusstseinsfähig und damit veränderbar zu machen.

Im Kapitel 5 folgt die Zusammenführung der wichtigsten Ergebnisse aus der Analyse der Fokusgruppendifkussion und der Gespräche mit den Abteilungsleitern. Das Hauptaugenmerk fällt hier auf die Überführung der Bereiche der mentalen Modelle, die für die kontextrelevanten Changeprozesse wichtig sind. Danach folgt eine abschließende kritische Betrachtung. Die Arbeit schließt mit einem Ausblick (**Kapitel 6**) auf die Notwendigkeiten einer praktischen Umsetzung der organisationalen Veränderungsideen, um die zu findende Problemlösung ganz im Sinne der Angewandten Linguistik zu optimieren.

*Die Welt ist eine Brücke, geh hinüber,
aber lasse dich nicht auf ihr nieder.*

Apokryphe: Jesuswort, zit. n. Köller 2016, S. 219

2 Ein kognitionslinguistischer Theorieansatz zur Erfassung von mentalen Modellen

Wie aus der Einleitung hervorgeht, braucht es einen kognitionsemantischen Ansatz zur Gestaltung der Kommunikation in organisationalen Veränderungsprozessen. Es geht dabei um die Erhellung der Wechselwirkungen zwischen Sprechen, Wissen, Erkennen und Handeln. Hierzu versucht die vorliegende Arbeit einen Beitrag zu leisten, indem gezeigt wird, dass mentale Modelle als Doppeleinheit von Inferenzen und Wissensbasen operieren (vgl. Seel 1991, S. 21). Da die Sprache Rückschlüsse auf die mentale Modellbildung zulässt und da diese über die Wirklichkeitsdeutung entscheidet, ist der bewusste Gebrauch von Sprache gerade aus kognitionsemantischer Sicht für die Erarbeitung strategischer Führungsinstrumente wie Vision oder Oberzweck³ wichtig. Führende müssen in der Lage sein, aus der Sprache her austreten zu können. Erst dann ist es möglich, die unbewussten mentalen Modelle zu erkennen, die das eigene Denken beeinflussen.

2.1 Mentale Modellbildung in Kognitionswissenschaften

Mentale Modelle sind ein beliebter Forschungsgegenstand in unterschiedlichen Disziplinen. Es gibt eine Fülle an Definitionen, Positionen, Theorien und Forschungsansätzen⁴. Mit Blick auf das textanalytische Vorhaben dieser Studie rücken

³ Zum Oberzweck oder „massive transformative purpose“ vgl. Ismail/Malone/van Geest (2014). Hinterhuber (2015, S. 91) empfiehlt aus Zweckmäßigkeitsgründen sich auf die Explizierung eines Kernauftrags anstelle der Vision zu konzentrieren, wenn die Komplexität der Visionsfindung die Führenden überfordert: „Der Kernauftrag ist einfacher zu definieren, er richtet sich nur an die Kunden und versucht die Frage zu beantworten: Welche sind die zentralen Erfolgsfaktoren der Kunden? Wie kann das Unternehmen die Kunden noch erfolgreicher machen“.

⁴ Es mögen hier nur einige genannt werden: Aktionswissenschaften, Verhaltenswissenschaften, Organisationslernen, Kognitionspsychologie, Kognitionspädagogik, Kognitionslinguistik, Betriebswirtschaftslehre,

die Forschungen der Kognitionspsychologie, der Epistemologie und der (Frame-)Linguistik in den Mittelpunkt des Interesses. Alle Forschungsansätze teilen die Auffassung, dass mentale Modelle subjektbezogene *kognitive Konstrukte* sind, die teils bewusst und teils unbewusst sein können. Sie sind einerseits ein „hypothetisches Konstrukt der Wissenschaft“ und andererseits ein „kognitives Artefakt“ bzw. eine „Erfindung des Verstandes“ (vgl. Al-Diban 2002). In ihrer kognitiven Funktion dienen sie zur Bewältigung komplexer Umwelten, erklären Denken und Verhalten, sind Ausdruck des Verstehens und die Grundlage für Problemlösung, Planung und Steuerung von Handlungen (vgl. Dutke 1994). Mentale Modelle entstehen, wenn neue Informationen aufgenommen werden und das vorhandene Weltwissen reinterpretiert und neu organisiert wird (vgl. Al-Diban 2002). Wobei das Aufnehmen von Informationen nicht auf einer bloßen Wahrnehmung der Realität beruht, sondern „auf einem Wechselspiel zwischen der Interpretation des betrachteten Realitätsbereichs durch mentale Modelle und einer Weiterentwicklung dieser Modelle“ durch weiteren Informationsgewinn (vgl. Opwis 1984).

2.1.1 Begriffsklärung „mentales Modell“

Der Begriff des mentalen Modells hat viele Vorläufer, vor allem in philosophischer und psychologischer Literatur. Dazu zählen u. a. Beiträge von McKellar, der sich aus psychologischer Sicht mit den verschiedenen Wegen des Denkens auseinandersetzt (1957) (vgl. Weber/Schäffer 2001:105). Bereits in den 1930er Jahren beschäftigte sich Bartlett (1932) und in den 1960er Jahren Bateson (1964/1981) mit der Aufdeckung von kognitiven Mustern bei der Untersuchung des menschlichen Verhaltens und des Zusammenhangs von Lernen und Kommunikation.⁵ Allerdings wurde erst in den sechziger und siebziger Jahren in den USA mit der Überwindung des Behaviorismus, der die Untersuchung von Denkvorgängen als unwissenschaftlich, da nicht beobachtbar, ablehnte, ein wichtiger Paradigmenwechsel vollzogen (vgl. Scane 1987). Im Zuge der *kognitiven Wende* erzielte die Idee der mentalen Modelle ihren Durchbruch zu Beginn der 1980er Jahre durch zwei gleichnamige Veröffentlichungen

Managementlehre, Medizin- und Pflegewissenschaft, Coaching-Ansätze, aber auch die frühesten Ansätze zur Erforschung der Künstlichen Intelligenz und der Interaktion zwischen Mensch und Maschine.

⁵ Zentral war in Batesons Theorie der Kontext, i. e. das Muster in der Zeit.

„Mental Models“. Hierbei handelt es sich um eine Publikation von Gentner und Stevens (1983), in der die beiden Autoren u. a. die Modellbildung bei naturwissenschaftlichen und technischen Sachverhalten darstellen. Bei der anderen Publikation handelt es sich um eine Schrift von Johnson-Laird (1983), in der der Autor eine Theorie mentaler Repräsentationen des Textverstehens und Denkens entwirft. Es folgten zahlreiche fachspezifische Theorieadaptionen und Modifikationen.

In der Psychologie wird zwischen mentalen Modellen im engeren Sinne und mentalen Modellen im weiteren Sinne unterschieden. Erstere sind subjektive Funktionsmodelle, die im Langzeitgedächtnis gespeichert sind und technische Vorgänge repräsentieren. Sie bilden Objekte und Attribute sowie Relationen zwischen den Objekten in der realen Umwelt ab. Mentale Modelle im weiteren Sinn sind integrierte Repräsentationen im Arbeitsgedächtnis (vgl. Wirtz 2017, 1088). Sie repräsentieren Sachverhalte, die in einem Text oder einem Denkproblem beschrieben werden, wobei hier das deduktive Schließen (Inferieren) eine entscheidende Rolle bei Verstehensprozessen spielt, denn nur auf deduktive Weise kann neues Wissen bzw. können neue Repräsentationen erzeugt werden. Allgemein lässt sich sagen, dass mentale Modelle einen holistischen Charakter haben, d.h. sie bilden ein Ganzes im Sinne eines Erklärungszusammenhangs ab und bestehen nicht aus einzelnen Elementen oder Operationen. Sie sind somit als eine Art impliziter (Laien-)Theorie bzw. als „Alltags-Modelle“ (Seel 1991, S. 7)⁶ eine besondere Form von Wissensstruktur, die sich teilweise mit taxonomischen, räumlichen, zielbezogenen und kausalen Wissensstrukturen überschneidet bzw. solche Strukturen inkorporieren (vgl. Graesser/Lippert /Shubeck 2019, S. 74). Seel (1991, S. 60) unterscheidet in Anlehnung an Stachowiak (1973) unterschiedliche Teilklassen von mentalen Modellen in Abhängigkeit von Wahrnehmung, zunehmender Abstraktion und Wissensgedächtnis.

Für die Linguistik ging es in der kognitiven Wende darum, „psychologisch realistische Erklärungen für das Phänomen der Bedeutungshaftigkeit sprachlicher Ausdrücke zu geben“ (Hundt 1995, S. 75). Aus dem Bereich der Fachsprachenlinguistik seien hier die Arbeiten von Jakob (1991) und Hundt (1995) genannt. Jakob (1991) untersuchte mentale Modelle der Technikfachsprache. Hundt (1995) erforschte die Bildung mentaler Modelle in der Wirtschaftssprache. Während Jakob (1991) den Begriff

⁶ Zur Unterscheidung „Alltags-Modell“ und „wissenschaftliches Modell“ s.u.

„mentales Modell“ für ganz bestimmte konzeptuelle Verbindungen, nämlich für analoge (Erklärungs-)Modelle reserviert“, umfasst der Begriff für Hundt „alle Arten mentaler Wissensrepräsentationen“ (1995, S. 78). Entsprechend definiert er mentale Modelle als

Rahmen (Frames), in denen je nach Kommunikationssituation Wissen repräsentiert ist. Sie erlauben, Inferenzen zu ziehen, nicht erwähnte Sachverhalte zu erschließen und sind bis zu einem gewissen Grad anpassungsfähig. Sie bestehen aus Attribut-Wert-Kombinationen, Korrelationsmustern zwischen Attributen (structural invariants) und Korrelationsmustern zwischen bestimmten Attributwerten“ (Hundt 1995, S. 78).⁷

Zugleich haben mentale Modelle eine fraktale Struktur. Das bedeutet, dass Attribute, also Modellkonstituenten selbst zu Modellen werden können (vgl. ebd.). Hundt (1995) verwendet in seiner Studie die Termini *Frame*, *Script*, *mentales Modell* und *kognitives Modell* synonym. D.h. sie „beschreiben denselben Begriff: KOGNITIVE WISSENSREPRÄSENTATION“ (Hundt 1995, S. 81). Als Ausdruck verwendet Hundt in seiner Studie „mentales Modell“ (ebd.).

Metaphorische Konzepte sind eine „bestimmte Art mentaler Modelle, die noch Unbekanntes oder Abstraktes repräsentieren können“ (Hundt 1995, S. 81).

Das metaphorische Sprechen hängt eng mit der Frage der Wissenrepräsentation und des Wissenserwerb zusammen. Die kognitive Metaphertheorie von Lakoff (1987) und Lakoff/Johnson (2003) wird deswegen ausführlich in Kap. 2.4.5 dargestellt.

Vor dem Fragehintergrund meiner Studie fallen neben Beiträgen zu einer kognitiven Semantiktheorie vor allem betriebswirtschaftliche und managementwissenschaftliche Ansätze ins Gewicht, insbesondere solche des organisationalen Lernens und der Unternehmensführung. Auch in Verknüpfung mit Change-Prozessen und der Transformationsforschung wäre der Begriff von Interesse, allerdings ist er in diesem Bereich nur in seltenen Fällen gebraucht worden und wenn überhaupt, dann nur unscharf (Weber/Schäffer 2001).⁸

⁷ Letzteres entspricht den Termini „Leerstelle“ („slot“), „konkreter Füllwert“ („filler“) und „Standardwert“ („default value“) als Bezeichnungen für die Strukturkonstituenten schematischer Wissensrepräsentationen (vgl. Ziem 2008, S. 283).

⁸ Hierzu gibt es nur vereinzelt Studien. Genannt sei Bach (2010) mit der Studie über „Mentale Modelle als Basis von organisationalen Implementierungsstrategien im Rahmen des erfolgreichen Change-Managements“ (Bach 2010).

2.1.2 Wissen und Wissensrepräsentation

2.1.2.1 Kognitionswissenschaftliche und kognitionsemantische Forschungserträge seit 1990

Konerding (1993) gehörte zu den ersten Linguisten, die das Framekonzept für die Linguistik bzw. die lexikographische Beschreibung deutscher Substantive adaptierten. Einen kurzen Abriss mit Kritik an der insgesamt „sehr zurückhaltenden Rezeption der Kognitiven Linguistik“ bietet Ziem (2008, S. 51), wobei er einen „methodischen Eklektizismus“ (ebd. S. 55) beklagt, der „kaum zur Klärung der sprach- und kognitionstheoretischen Voraussetzungen der Frame-Semantik“ hat beitragen können (ebd.).

Hundt (1995, S. 75-89) betont den Bezug auf schematheoretische Konzepte und prototypische und schematheoretische Ansätze. Das Hauptaugenmerk liegt hierbei auf „den im Gehirn repräsentierten Bedeutungen und Konzepten und nicht auf [...] den Entsprechungen auf der Referenzebene“ (ebd. S. 77).

Unter Konzepten versteht Hundt in Anlehnung an Barsalou (1992) „Wissen um Sachverhalte“ (Hundt 1995, S. 77). Kognitive Wissensrepräsentation „bezeichnet die Art und Funktionsweise der Speicherung dieses Wissens“ im menschlichen Gehirn (ebd.). Kognition „umfasst Speicherung, Verarbeitung und interkonzeptuelle Verbindung von Konzepten auf mentaler Ebene“ (ebd. S. 78). Unklar bleiben in dieser Darstellung, wo innere Akte des Verstehens und Erkennens verortet werden. Kognition erscheint hier als Oberbegriff, der wohl auch Verstehen und Erkennen als „Verarbeitung und [...] Verbindung von Konzepten“ (ebd.) einschließt. Konzepte sind daher die Bausteine der Kognition (s. u.). Wichtig ist der Hinweis, dass Konzepte nicht auf Gegenstände und Sachverhalte der Außenwelt referieren, sondern „auf das mental rekonstruierte Modell der Außenwelt im Gehirn“ (Hundt 1995, S. 84). Semantische Strukturen sind immer konzeptuelle Strukturen, aber nicht umgekehrt. „Semantische Strukturen sind konzeptuelle Strukturen in einem gebundenen, d.h. modalitätsspezifischen Modus, nämlich dem sprachlichen“ (Schwarz 1992, S. 99).

Grundlage für diese Konstruktionen sind die über die menschlichen Wahrnehmungsorgane eingehenden Daten, die Perzepte. Referentialität bedeutet demnach, sowohl auf Repräsentationen perzeptueller Art als auch auf Repräsentationen mentaler Art sprachlich bezug nehmen zu können (vgl. Hundt 1995,

S. 84 mit Verweis auf Schwarz 1992, S. 45). Die mentalen Repräsentationen werden als innerer Zustand erfahren, die perzeptuellen Repräsentationen stellen die externe Welt dar, die aber immer noch eine vom Gehirn auf die Umgebung projizierte Welt ist.

„Diese Feststellung mag trivial klingen, sie wird jedoch bei der Erklärung der spezifischen Struktur metaphorischer Modelle noch wichtig werden. Wenn man akzeptiert, daß die perzeptuellen Einheiten (die aus der körperabhängigen Wahrnehmung gewonnenen Konzepte) grundlegend für alle anderen Formen der Konzeptualisierung sind, d. h. auch für die spezifischen Konzeptausprägungen in den mentalen Welten [...], dann erklärt sich aus dieser Tatsache sowohl die Struktur metaphorischer Konzepte als auch die Unausweichlichkeit ihrer Verwendung in **allen** [Hervorhebung Markus Hundt] semantischen Bezugsbereichen – und nicht nur im Alltag!“ (Hundt 1995, S. 84).

Hundt (1995, S. 82) geht auch auf Versuche ein, Schemata kontextuell oder wie bei Barsalou (1992) durch Situationen und Sprecherintentionen zu spezifizieren, und plädiert für eine systematischere Einbeziehung pragmatischer Faktoren und situationsbedingter Spezifizierungen. Unter Einbeziehung des Konzeptes der kommunikativen Bezugswelten plädiert Hundt dafür für Fachsprachen und Alltagssprache getrennte Semantiken anzunehmen: „Beide Semantiken erfüllen jeweils ihre kommunikativen Zwecke, d. h. auch das naive, ‚unvollständige‘ ‚falsche‘ Modell von AUTOMOBIL oder COMPUTER im Alltag ‚funktioniert‘ und ist angemessen“ (Hundt 1995, S. 83). Von Barsalou (1992, S. 64) wurde die Differenzierung beider Wissensarten unter dem Stichwort „different coding“ auch für die Frametheorie umgesetzt (vgl. Hundt 1995, S. 83).

Levering/Kurtz (2019) haben sich aus kognitionswissenschaftlicher Sicht mit Konzepten befasst, also den „tools of thought or mental representations we apply to identify a stimulus“ (S. 55). Die Frage, wie Konzepte auf der Basis von Erfahrung zustandekommen, wird unterschiedlich beantwortet:

- I. Konzepte als Abstraktionen von Wahrnehmungsdaten (i. „abstracting defining features – classical view“, ii. „abstracting a set of common features – prototype approach“, iii. „abstracting a boundary“⁹),
- II. Konzepte als Ergebnis des Kategorienlernens (i. „learning concepts through classification“, ii. „learning concepts through inference, use, and

⁹ Gemeint ist, dass wir nicht Merkmale („features“) abstrahieren, sondern dass wir stattdessen die Information über die Grenzen einer Kategorie „updaten“ (vgl. Levering/Kurtz 2019, S. 58).

observation“, iii. „organizing our own concepts“)(vgl. Levering/Kurtz 2019, S. 56-62).

Es bleiben nach Levering/Kurtz (2019, S. 64) zum heutigen Zeitpunkt noch viele Fragen offen: Welche Faktoren bestimmen die Ebene der Kategorienbildung, welche Rolle spielt das Bilden von Adhoc-Kategorien, wie flexibel ist das menschliche Kategorisierungssystem und was bedeuten die künstlichen Daten aus Experimentallaboren für die Alltagswelt?

Graesser, Lippert und Shubeck (2019, S. 71-87) stellen den aktuellen Stand der Forschung über „Knowledge Representation and Acquisition“ aus Sicht der Kognitionswissenschaft und Lernforschung vor. Sie gehen u. a. davon aus, dass mentale Repräsentationen mehrdimensional sind und z. B. auch Gefühle, Melodien, Farben, Rhythmus und andere Modalitäten enthalten können. Sie unterscheiden sechs Basisformen des Lernens: Habitualisierung und Konditionierung, Beobachtungslernen, implizites Musterlernen, perzeptuelles und motorisches Lernen und das Lernen durch Inferenzbildung¹⁰ auf der Basis mentaler Modelle (vgl. Graesser/Lippert/Shubeck 2019, S. 72). Die Autoren weisen darauf hin, dass sich die Art des Lernens durch den Einfluss der Medien und der Technologisierung bzw. Digitalisierung enorm verändert (vgl. ebd.).

Zur Frage der Wissensrepräsentation verweisen sie auf Wissensstrukturen („relations between ideas“, S. 74), auf assoziative Formen der Wissensrepräsentation (vgl. S. 76) und neuronale Netzwerke, wie sie im Maschinenlernen zum Einsatz kommen (vgl. S. 77), auf das Konzept „embodied cognition“ (S. 78)¹¹ sowie auf den Wissenstransfer durch Beobachtung von und Teilnahme an Gesprächen („conversations“, S. 79) bzw. durch Textsorten, die nahe an der Mündlichkeit sind wie Geschichten (vgl. ebd.). Die Autoren unterscheiden vier Arten von Wissensstrukturen: taxonomische Strukturen („taxonomic“), räumliche Strukturen („spatial“), kausale Strukturen („causal“) und Strukturen, die „Ziel-Handlungs-Prozeduren“ („goal-action-procedures“ repräsentieren (vgl. ebd.). Es bleibt offen, ob die unterschiedlichen Arten von Wissensstrukturen als mentale Modelle angesehen werden. Es ist anzunehmen, dass die von Graesser/Lippert/Shubeck (2019, S. 74) unterschiedenen Strukturtypen auch als

¹⁰ Zum Thema „Deductive Reasoning“ vgl. Evans (2019) und ebd. auch zum neuen Forschungsparadigma „Psychology of Reasoning“.

¹¹ Vgl. dazu die Ausführungen zu den „idealized cognitive models“ von Lakoff (1987).

Strukturelemente in komplexen mentalen Modellen eine Rolle spielen dürften.

2.1.2.2 Ansatz von Seel (1991)

Zunächst wird der psychologische Ansatz von Seel (1991) vorgestellt. Seels Ziel ist es, die kognitionspsychologisch „verschiedenen theoretischen Ansätze zu mentalen Modellen zusammenzuführen und so ein einheitliches Verständnis ihres Zustandekommens und ihrer Funktionen für das Denken zu begründen“ (Seel 1991, S. VIII). Es schließt sich der Beitrag von Saifouline/Hemberger (2011, S. 31; vgl. auch Kap. 2.2) an, die an Seel (1991) anknüpfen und fragen, welche „Kernkompetenzen zum Aufbau fundierter mentaler Modelle für die Bearbeitung komplexer Planungsprobleme“ notwendig sind. Seel definiert ein mentales Modell als

„...eine pragmatisch bedeutsame kognitive Konstruktion, mittels derer das modellschaffende KS [Kognitives System, E. Münch] zum Ausdruck bringt, wie es die Welt ‚sieht‘ und versteht; es wird solange beibehalten, wie es Plausibilität in Bezug auf die Welt erzeugt. Der Inhalt eines mentalen Modells ist, da es ein kognitives Phänomen ist, streng subjektiv und nur dem modellschaffenden kognitiven System zugänglich. Mentale Modelle ‚vermitteln‘ als ‚Interpretationen‘ zwischen dem Weltwissen und der Wirklichkeit; sie sind Rekonstruktionen des Weltwissens und setzen Inferenzbildungen induktiver und analogischer Natur voraus, indem sie einer bestimmten Gegebenheit der Welt Eigenschaften aufgrund ihrer Ähnlichkeit mit anderen Gegebenheiten zuschreiben, über die das modellschaffende KS bereits etwas weiß“ (Seel, 1991:20).

In seinen Ausführungen über die „Architektur der mentalen Modellbildung“ unterscheidet Seel (1991, S. 61ff.) als Grundbausteine die Wissensbasen und die auf diesen operierenden Prozeduren der Inferenzbildung:

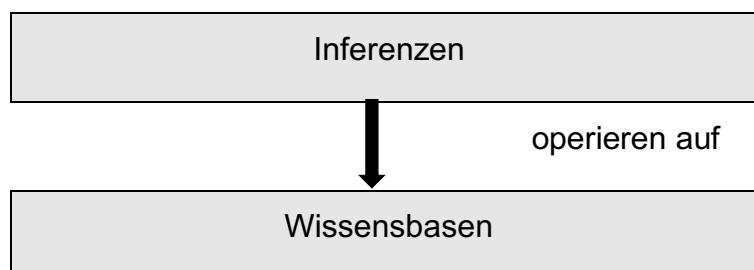


Abbildung 1: „Die Architektur der mentalen Modellbildung“ (in Anlehnung an Seel 1991, S. 62).

Für die Modellbildung gelten drei Annahmen: „(a) Das Wissen, das in einer Wissensbasis enthalten ist, ist unvollständig. (b) Es werden Inferenzen notwendig, um Informationslücken zu füllen, und (c) es ist „Metawissen“ über abrufbares Wissen und dessen Struktur erforderlich“ (Seel 1991, S. 63). Um unterscheiden zu können zwischen dem, was jemand über einen Weltausschnitt weiß, und dem, was tatsächlich der Fall ist, müssen zwei Axiome eingeführt werden: „(1) Etwas, was man weiß, muß wahr sein, d. h. muß durch Gegebenheiten der objektiven Welt belegt werden können. (2) Wenn man etwas weiß, dann weiß man auch, daß man dies weiß“ (ebd. S. 63).

Wissen

Für Seel sind mentale Modelle ein Mittel zur Gewinnung neuer Erkenntnisse (vgl. Seel 1991, S. 9). Seel nennt Wissen deshalb ein kognitives Phänomen, weil am Aufbau und an der Veränderung von Wissen Kognitionen beteiligt sind, wozu die Prozesse der Speicherung, der Modifikation, des Wiederauffindens und der Nutzung von Wissen gehören (ebd. S. 10).

Wissensrepräsentation

Die Bildung der kognitiven Konstrukte vollzieht sich im Denken, und das setzt eine Symbolsprache bzw. Symbolsysteme voraus, in der „innere Erfahrungen, Gefühle und Gedanken so ausgedrückt werden, als ob es sich um sinnliche Wahrnehmungen, um Ereignisse in der Außenwelt handelte“ (Fromm 1951, S. 174, zit. nach Seel 1991, S. 14). Mit der Frage nach der Beschaffenheit dieser Symbolsysteme rückt der theoretische Begriff der „Wissensrepräsentation“ in den Mittelpunkt. Es ist diese Überführung der Wahrnehmungsdaten (Perzepte) in Kategorien und deren konstruktive Ordnung, die als „Wissensrepräsentation“ bezeichnet wird. Seel (1991, S. 14) versteht unter diesem Begriff kein Abbild, sondern in Anlehnung an den Semiotiker Charles S. Peirce eine „‘Abbildfunktion‘, also eine Zuordnungsvorschrift“:

„Jedes Zeichen, das ein KS zum Zwecke des Repräsentierens benutzt, weist drei Komponenten auf, nämlich ein Mittel M der Darstellung, einen Objektbezug O und einen Interpretanten I als Kontext der Bedeutung. Ein Zeichen ist dann ein geordnetes Triple: $Z = R (M, O, I)$, wobei R für die Relation der ‚Repräsentation‘ steht [...] Dazu folgendes Beispiel: Die Ziffer ‚4‘ stelle das Mittel M dar, der Objektbezug O werde durch eine Anzahl von Objekten der

Außenwelt (z. B. Murmeln) und der Interpretant (als Kontext der ‚Bedeutung‘ der Zahl) durch die Definition von Kardinalzahlen gebildet. Der Mengenbegriff ist dann Interpretant von Kardinalzahlen und wird durch Ziffern ‚repräsentiert‘“ (Seel 1991, S. 15f.).

Nichts kann Repräsentation von etwas sein, ohne die Aktivität des Repräsentierens (vgl. ebd.), die als Verknüpfung von Abbildungen konzeptualisiert wird (vgl. Seel 1991, S. 17). Dabei unterscheidet er „zunächst drei Bereiche als offene Systeme, nämlich den ‚Objektbereich‘ **W** (als Teil der Welt), den ‚Wissensbereich‘ **K** und den Bereich der Wissensrepräsentation **R** [Hervorhebung Seel]“ (Seel 1991, S. 17). Hierbei handelt es sich um qualitativ verschiedene Wirklichkeiten, die bei der mentalen Modellbildung verknüpft werden: „**W** ist die objektive Realität, die außerhalb des KS besteht und ihm bloß durch Sinneserlebnisse zugänglich wird. **K** stellt die subjektive Realität dar, sie umfaßt die Vorstellungen, die das KS von der Welt hat, und **R** ist die symbolische Realität, wie sie aus der Verschlüsselung von Wissens-zuständen durch Symbole resultiert“ (ebd.).

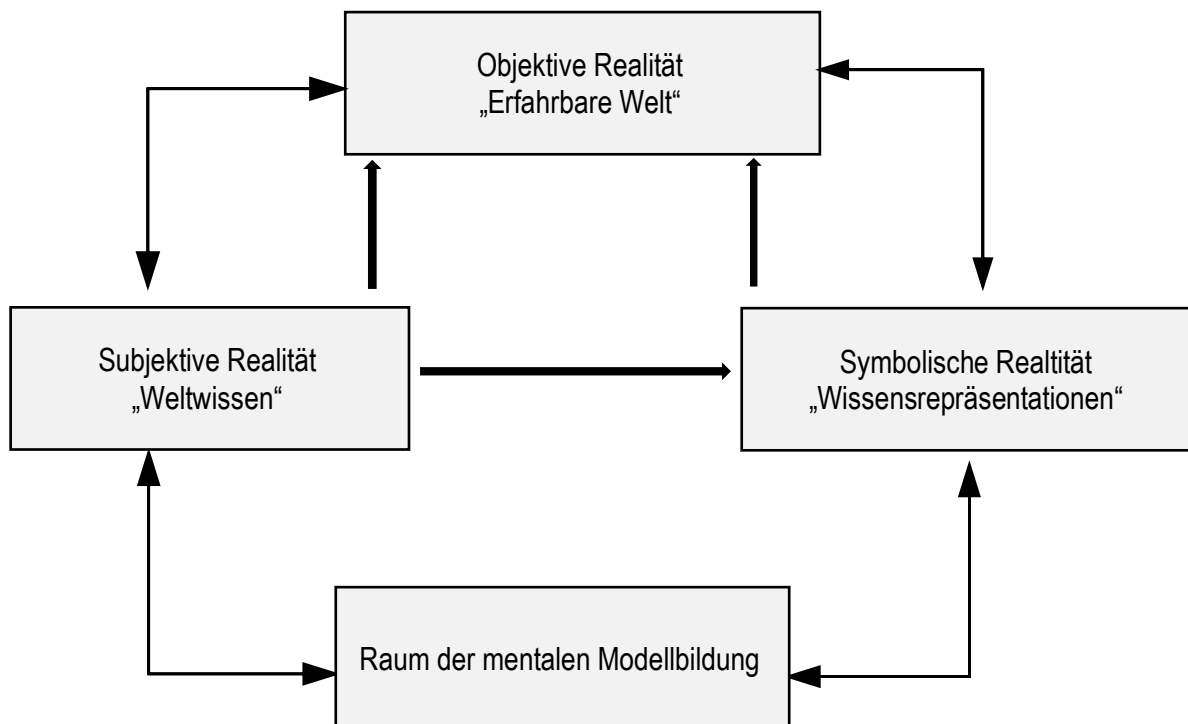


Abbildung 2: „Wirklichkeit“ und mentale Modellbildung (in Anlehnung an Seel 1991, S. 17)

2.1.2.3 Mentale Modellbildung

Weltwissen und seine Repräsentation kann also als Verknüpfung von Abbildungen dargestellt werden. „Die Abbildungen f und g sind ‚Repräsentationen‘, Zuordnungsvorschriften. D und B bezeichnen Definitions- bzw. Bildbereiche der Abbildungen f und g : Unter der Annahme, dass Gegebenheiten der äußeren Welt (‚objektive Realität‘) gedächtnisseitig Wissenszustände zugeordnet werden können, konstituiert K den Bildbereich der injektiven Abbildung f . Die Wissenszustände k_1 und k_2 sind ‚Bilder‘ der Weltzustände w_1 und w_2 “ (Seel 1991, S. 17):

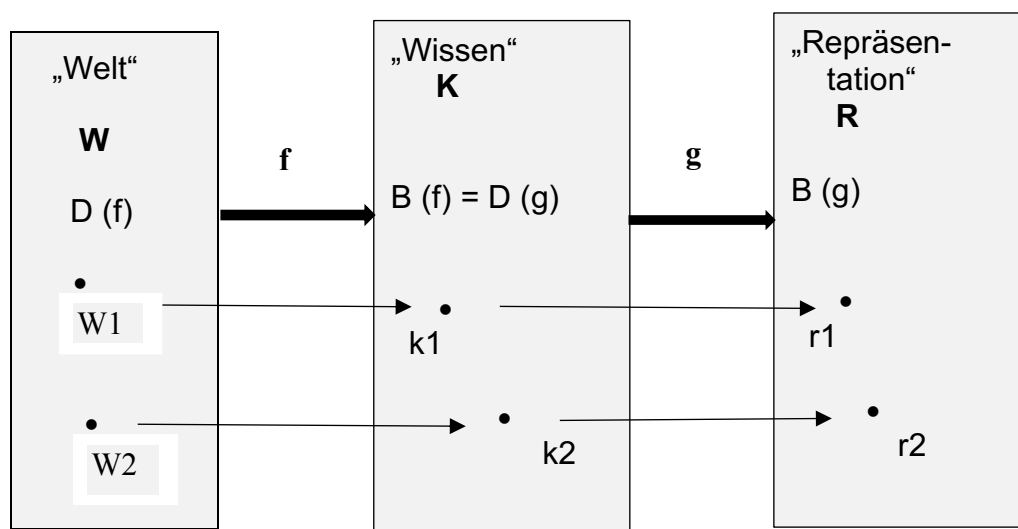


Abbildung 3: Weltwissen und seine Repräsentation als „Verknüpfung von Abbildungen“ (Seel 1991, S. 17)

Zusammenfassend heißt es bei Seel (1991, S. 20), dass die mentale Modellbildung über zwei Komponenten verfügt (s.o.), eine deklarative Wissenskomponente (Wissensbasis) und eine operative Komponente, die in der Lage ist, mittels zusammenhängender Überlegungen und Schlussfolgerungen (deduktiv, induktiv, analogisierend) Wissen herzuleiten, das über das abrufbare Wissen hinausgeht. Je nach Gegebenheiten lassen sich unterschiedliche mentale Modelle unterscheiden: „In ‚Situationsmodellen‘ beispielsweise wird Wissen über bestimmte Situationen und situationsändernde Handlungen repräsentiert [...]; die bei Problemlösevorgängen involvierten ‚Strategiemodelle‘ enthalten unter anderem Wissen um Zielsetzungen, Pläne des Problemlösens usw. [...]“ (Seel 1991, S. 20).

Seel (1991, S. 21) stellt den Zusammenhang der Komponenten der mentalen Modellbildung wie folgt dar:

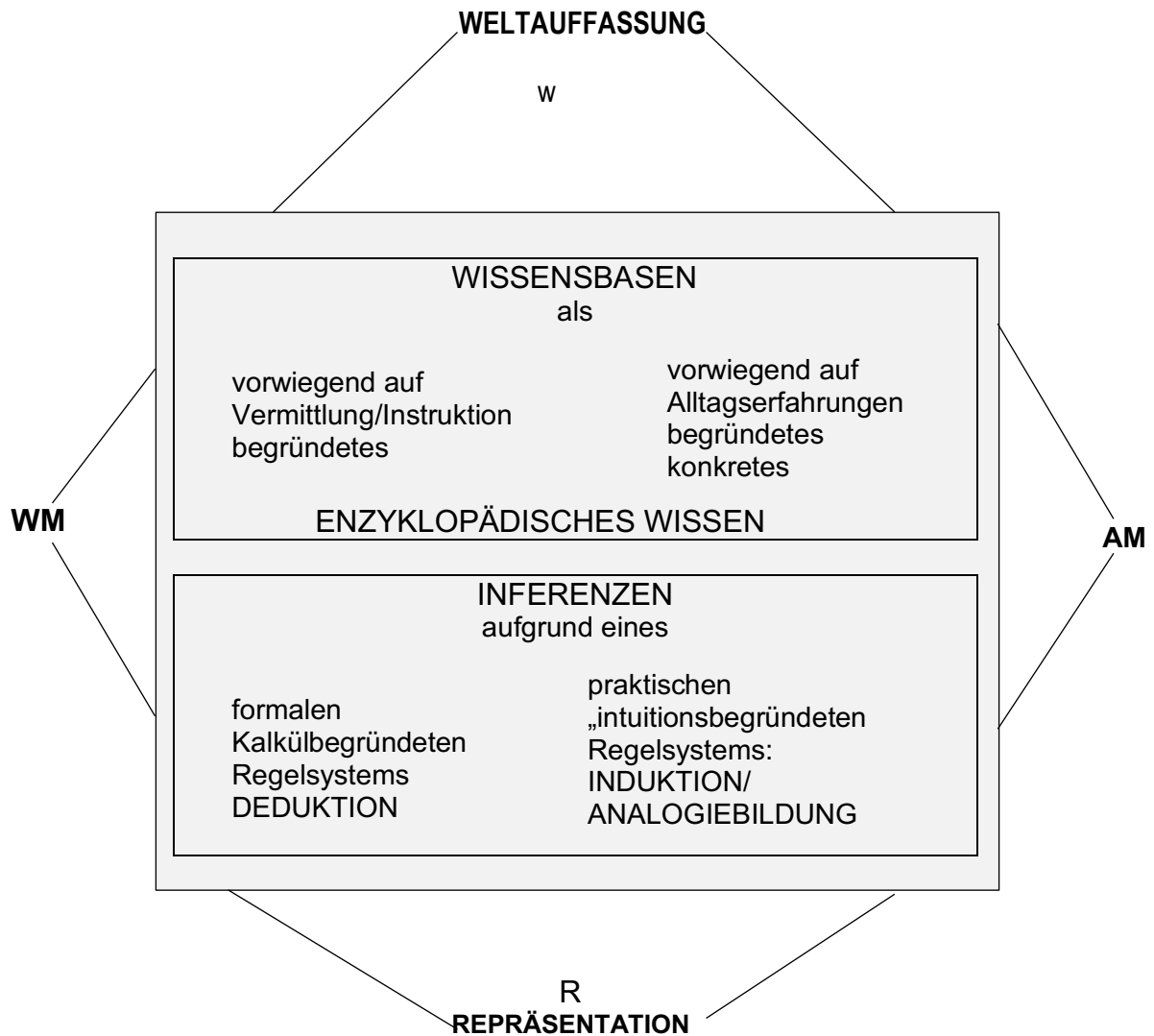


Abbildung 4: Die Komponenten der mentalen Modellbildung (in Anlehnung an Seel 1991, S. 21). WM = wissenschaftliches Modell, AM = Alltagsmodell.

Mit Blick auf die semiotischen Funktionen der mentalen Modellbildung geht Seel von folgender Annahme aus:

Als Mittel der Rekonstruktion von Weltwissen stellt die Konstruktion eines mentalen Modells [...] eine Expandierung der ‚Objektrepräsentation‘ dar und

setzt eine angemessene Verschlüsselung der aufeinander zu beziehenden reiz- und gedächtnisseitigen Informationen durch ‚natürliche‘ Symbolsysteme voraus [...] (Seel 1991, S.179).

Die Gedankenwelt des Anderen bleibt also verborgen, wenn sie nicht externalisiert wird. Allgemein gelten Sprache und Bilder als die wichtigsten Medien, mittels derer Menschen Informationen über ihre Auffassungen von der Welt austauschen (vgl. ebd. S. 179). Nach Seel ist die Sprache deshalb nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch im Alltag als ein „Medium des Denkens“ zu sehen (ebd.). Dies bedeutet, dass man Sprache nicht nur Verständigungsmittel, sondern auch Erkenntnismittel ist. „Denn ist es nicht geradezu charakteristisch für die Ontogenese der Denkfähigkeit, dass sie sich zunehmend von „bildhaften“ Vorstellungen befreit und dann durch sprachlich fixierte Repräsentationen bestimmt wird?“ (Seel 1991, S.179). Wenn das der Fall ist, dann muss die „natürliche Sprache“ auch im Kontext der MMB [mentale Modellbildung, Münch] eine semiotische Funktion erfüllen“ (ebd.). Die Konstruktion mentaler Modelle setzt zweifellos das reflexive Bewusstsein voraus und die Verbalisierung ist ein geeignetes Mittel, um Gedächtnisinhalte „bewusst“ zu machen (vgl. Seel 1991, S.180). In kommunikativen Kontakten jeglicher Art (Unterhaltung, Gespräch, Massenmedien, Kultur usw.) sieht Seel eine Form der Beeinflussung der Modellkonstruktionen.

2.1.2.4 Mensch als kognitives System und die Externalisierung mentaler Modelle

In der Kognitionspsychologie wird der Mensch – wie in Kap. 2.1.2 dargelegt - als ein kognitives System aufgefasst. Die subjektive Erkenntnis ist das Ergebnis der aktiven Auseinandersetzung des Subjekts mit seiner Umwelt. Dabei gilt: je intensiver und vielfältiger der Kontakt ist, umso komplexer und ausgeprägter sind die mentalen Modelle. Bei dem Kontakt kann es um Zugänge zu diversen wissensgenerierenden Quellen gehen, wie Literatur, Kunst oder auch Situationen, die im Hinblick auf das zu lösende Problem eine Quelle der Erkenntnis sein können. „Denn das Entwerfen der subjektiven Weltauffassungen ist ein Vorgang des (systemischen) In-Beziehung-Setzens von empirisch begründetem Wissen, rational begründeten Inferenzen und aktueller extern bereitgestellter Informationen über die Beschaffenheit der Welt“ (vgl. Seel 1994, S. 22).

Der Mensch verwertet die Sinnesdaten bei der Welterfassung und Welterschließung sequenziell in kleinen Schritten. Diese Einzelelemente werden dann zu einem großen Ganzen zusammengefügt. So entstehen mentale Modelle, die die Komplexität der Wirklichkeit reduzieren, um sie verarbeitbar zu machen. Menschen konstruieren mentale Modelle, um die (soziale und physische) Welt zu erklären und um Probleme zu lösen. Diese Modelle „sind aber aufgrund ihres subjektiven Erklärungswerts erstaunlich robust, und es bedarf besonderer Anstrengungen, um sie zu verändern“ (Seel 1991:7).¹² Dies hängt damit zusammen, dass oft gerade diejenigen mentale Modelle, die man verändern müsste, sehr tief im Unterbewusstsein gespeichert sind und nur schwer zugänglich sind. Zudem verstärken ähnliche Erfahrungen die Robustheit Modelle und machen sie damit immun gegen Veränderung .

Für Change-Prozesse bedeutet das: Auch diejenigen mentalen Modelle, die im gewohnten Sprechen jeden Tag aufs Neue bestätigt und verstärkt werden, müssen erkannt und hinterfragt werden. Ferner kommt es nicht nur darauf an, dass Individuen neue Verhaltensmuster lernen, sondern es müssen neue Praktiken für die Gesamtorganisation entwickelt werden. Jedenfalls erfordert all das ein hohes Maß an subjektiver und organisationaler Reflexionsfähigkeit, um die überlernten Modelle zu erkennen und zu hinterfragen. Dies meint ein Ausdruck wie „*unlearning*“: ein wichtiger Teil des Veränderungslernens besteht darin, Gewohntes verlernen zu können.

Während die interne Modellbildung als Erkenntnisgewinn auf das Verstehen der externen Welt zielt, dient die externe Modellbildung „der Darstellung oder der Vermittlung subjektiver Weltauffassungen und kann als eine Externalisierung bzw. Objektivierung mentaler Modelle verstanden werden“ (Seel 1991, S.186). Externe Modelle, deren Bildung von Zeichensystemen abhängen, sind „Abbildungen, Replikat oder Wiedergaben der gewußten Welt“ (ebd. S. 186), die ein Subjekt intentional herstellt und mitteilt, mit dem Ziel, andere Individuen zur Übernahme der von ihm beschriebenen Weltauffassung zu bewegen. Dabei hängt die Effektivität und die Effizienz der Vermittlung einer Weltauffassung von den sprachlichen Kompetenzen des Subjekts ab, seine Gedanken in einem kommunikativen Akt mittels Zeichen wiederzugeben (vgl. Seel 1991, S. 186). In Gruppengesprächen wie jenen zur

¹² „Die Restrukturierung (als Vorgang konzeptueller Veränderung) kann [...] auf zweierlei Weise erfolgen. Einmal als bloße Modifikation von Wissensstrukturen, dann kann von einer ‚schwachen Restrukturierung‘ gesprochen werden, zum andern als Konstruktion einer radikal neuen Weltauffassung, was eine starke ‚Restrukturierung des Weltwissens‘ erfordert“ (Seel 1991, S. 45f.).

Visionenentwicklung, die auf gemeinsame Reflexion und gemeinsamen Erkenntnisgewinn zielen, sind interne und externe Modellbildung eng miteinander verknüpft.

Hinzugefügt sei, dass im Kontext der Visionenentwicklung die Effektivität und Effizienz sowohl der Ermittlung neuen Wissens als auch der Vermittlung von altem und neuem Wissen sehr stark von der Kompetenz einer Gruppe abhängt, im Dialog das eigene Denken zu beobachten und die Offenheit einer reflexionsthematischen Kommunikationssituation nicht durch unbedachte Äußerungen, Machtspiele, Rechthaberei, Ambiguitätsintoleranz und ähnlich destruktive Verhaltensmuster zu zerstören. Es ist also darauf zu achten, dass die heuristische Funktion der Kommunikation gelingt, nämlich Denkprozesse auszulösen (vgl. Kap. 2.1.4). Und es ist darauf zu achten, dass die Weltauffassungen möglichst realitätsnah und präzise vermittelt werden (vgl. Seel 1991, S. 187), um Illusionen zu erkennen und abzuwehren.

2.1.2.5 Mentale Modelle und Veränderungslernen

Lernen, hier verstanden als kognitives Lernen, bei dem ein Individuum individuelle Erfahrungen macht und neue Informationen über die Welt verarbeitet, zielt „auf Veränderung der gesamten Kognition“ ab (Seel 1991, S. 42). Die Veränderungen betreffen nach Seel „die Erzeugung neuer Wissensbasen oder Erweiterung und Verfeinerung bereits vorhandener [...] wie Modifikationen kognitiver Fertigkeiten“ (ebd. S. 42). Kognitives Lernen ist somit nicht zu verstehen als eine einmalige Angelegenheit, sondern bezogen auf die deklarative (Wissens-)Komponenten als ein „iterativer Prozess, der eine Transformation mentaler Zustände bewirkt“ (ebd.).

Lernen entwickelt entweder vorhandene mentale Modelle weiter oder begründet neue mentale Modelle. Dabei hängt die (Re)Konstruktion mentaler Modelle von der Qualität des bereichsspezifischen Wissens ab, über das ein Subjekt bereits verfügt, und von der Art der Informationsvermittlung und -verarbeitung (vgl. ebd. Seel, S. 195f.). Seel unterscheidet hier drei Ebenen, wie man das Kognitive System (KS) und folglich seine mentalen Modelle beeinflussen kann: die deklarative Ebene, auf der Umfang und Qualität des Wissens gesteigert werden, die prozedurale Ebene, auf der kognitive Prozeduren, die der Modellbildung zugrunde liegen, verbessert werden und die semiotische Ebene, auf der die individuelle Kompetenz zur Externalisierung von mentalen Modellen mittels Symbolsystemen (Zeichen) verbessert wird.

Jeder dieser Vorgänge kann als Lernvorgang aufgefasst werden. Zudem liegt jedem Erkenntnisgewinn wie auch einer mentalen Modellbildung ein heuristisches Grundprinzip zugrunde, das darin besteht, ein Problem kreativ oder spontan zu lösen.

Ein Lernprozess im Sinne von Piaget (1975a, 1975b) erfolgt dann, wenn neue Information entweder in bereits vorhandene Wissensstrukturen integriert wird, oder wenn gegebenenfalls die vorhandene Wissensbasis modifiziert wird. Im ersten Fall spricht man von Assimilation. Hier besteht keine Notwendigkeit, ein neues mentales Modell zu entwerfen, denn die neue Information wird in das bereits vorhandene Wissen integriert. Im zweiten Fall spricht Piaget von Akkommodation, und hier kommt es zur Bildung eines neuen mentalen Modells, da die aufgenommenen Informationen an vorhandene Wissensstrukturen nicht assimiliert werden können, was die Bildung einer komplett neuen kognitiven Struktur notwendig macht. „In beiden Fällen ist Lernen ein semantischer Vorgang, da neue Informationen vor dem Hintergrund abrufbaren Wissens ‚gedeutet‘ werden“ (Seel 1994, S.43).

Bei jedem Erkenntnisvorgang, wie bei mentaler Modellbildung, verlaufen weniger oder stark ausgeprägte assimilative und akkommodative Prozesse:

Je rationaler und allgemeiner eine Erkenntnis ist, desto größer ist meist der Anteil der assimilativen Komponente an ihr, während der Anteil der akkommodativen Komponenten mit der Situationsspezifität einer Erkenntnis zuzunehmen pflegt (Wetzel, F.G. 1980, S.44, zit. nach Seel 1991, S. 43).

Assimilation und Akkommodation sind an den Erkenntnisvorgängen in unterschiedlichen Anteilen beteiligt, beide setzen sich gegenseitig voraus und verlaufen interdependent. Akkommodation bedeutet dabei das annäherungsweise figurative Wissen und die Exploration neuer Phänomene und Umstände, während Assimilation „das operative Erkennen und den Urteilsakt bezeichnet, „der generalisierende Abstraktionen nach sich zieht“ (Seel 1991, S. 44). Assimilation („das „Wahrgenommene wird so lange verändert bis es in die kognitiven Strukturen passt) und Akkommodation (die kognitiven Strukturen werden so verändert, dass ein neues mentales Modell entsteht) sind laut des entwicklungspsychologischen Ansatzes von Piaget die Bausteine der „Äquilibration“, eines ablaufenden Gleichgewichtsspiels, während dessen das Subjekt eine Art Gleichgewichtszustands zwischen seinem Wissen und der Welt erzeugt. „Subjektiver Erkenntnisgewinn besteht im Sinne des Äquilibrationskonzepts nicht allein oder hauptsächlich darin, Informationen zu

erwerben und zu akkumulieren, sondern auch in der ersten Linie darin, sie zu organisieren, zu koordinieren und begriffsbildend zu strukturieren“ (Wetzel 1980, S. 127).

Seel (1991) stellt fest, dass die Konstruktion und die Weiterentwicklung mentaler Modellbildung auch von der symbolischen (bzw. semiotischen) Kompetenz abhängt. Was im Umkehrschluss heißt, dass wenn ein Kognitives System (KS) Schwierigkeiten hat, ein mentales Modell zu konstruieren, dann ist das nicht zwingend auf sein mangelhaftes Weltwissen zurückzuführen, sondern kann auch damit zusammenhängen, dass das KS nicht „über die entsprechenden Mittel der Wissensrepräsentation verfügt.“ (Seel 1991, S. 204) Nach den Auslösern für die Modellbildung werden in der Literatur zwei Typen mentaler Modelle unterschieden und zwar a) mentale Modelle, deren Konstruktion auf Wahrnehmungserlebnissen aufbaut und der internen Konstruktion eines Modells der äußeren Welt dient, und b) mentale Modelle, die aus der bloßen Vorstellung erzeugt werden und der Selbstregulation dienen.

Möglich ist allerdings auch, dass die äußeren Impulse komplett durch die inneren ersetzt werden. Dann liegen mentale Simulationen mittels reiner Vorstellungskraft vor, wodurch es zu einer „Äquivalenz der Objektrepräsentation“ kommt (Seel 1991, S. 31). Dabei wird das Wissen über die Welt, da es bewusst ausgelöst worden ist, viel detaillierter und strukturierter vor „dem inneren Auge“ visualisiert. Das mentale Modell jedoch, dem ein prozesshafter und dynamischer Charakter zugeschrieben wird, ist nicht mehr „das typische wahrnehmungsnahe Modell“, sondern ein Kausalmodell, in dem die kausalen Abhängigkeiten das Modell determinieren. Bach (2010, S. 160) spricht in diesem Zusammenhang von „*running the causal model*“, mithilfe dessen das neu generierte Wissen in Form der mentalen Simulation zur Vorhersage von Systemzuständen oder -fehlern, also zum besseren Verständnis von Problemzusammenhängen sowie zur Handlungssteuerung genutzt wird.

In seinen abschließenden Bemerkungen geht Seel (1991) auf den Zusammenhang zwischen Repräsentation, Kommunikation und (Veränderungs-)Lernen ein. Wichtig hierbei ist, dass nach seiner Ansicht die Verbesserung der symbolischen Kompetenz dem Lernen förderlich ist (vgl. ebd. S. 204). Ferner können konzeptuelle Konflikte Ausgangspunkt für die Veränderung von mentalen Modellen sein (vgl. ebd. S. 211). Lernende verfügen zunächst einmal über ein verfestigtes Repertoire an

Alltagstheorien. Unangemessene Theorien zu ersetzen ist ein Hauptanliegen der Instruktionspsychologie und der Theorie des organisationalen Lernens.

Ein Grund dafür, dass Lehrende oft scheitern, wenn sie neue Denk- und Verhaltensmuster vermitteln wollen, liegt nach Seel darin, dass die Lehrenden die „Präkonzepte“ (Seel 1991, S.211) der Lernenden nicht berücksichtigen, weshalb viele Vermittlungsanstrengungen der Lehrenden eher kontraproduktiv sind. Die Idee des konzeptuellen Konfliktes, den es zu erzeugen gilt, hat damit zu tun, dass man „liebgewordene Erklärungsansätze“ in Frage stellen muss (ebd. S. 211).

Das Hervorlocken eines konzeptuellen Konfliktes zielt letztlich auf eine „Restrukturierung des Weltwissens ab. Er kann nämlich nur eintreten, wenn Informationen über die Welt, die einem Lernenden „wert“ sind, sich damit zu befassen, nicht in bereits vorhandenes Wissen assimiliert werden kann oder wenn Anomalien [...] zwischen der (beobachteten oder mitgeteilten) Welt und den Präkonzeptionen eines Lernsystems evident werden“ (Seel 1991, S. 212). Voraussetzung für die Auslösung eines konzeptuellen Konfliktes ist die „Existenz (schematisch organisierten) domänenspezifischen Wissens, das bestimmte Präkonzeptionen als Alltagstheorien begründet und spezifische Erwartungen im Hinblick auf Erscheinungsformen der Objektwelt generiert [...] Um darauf mit Hilfe von Instruktionen einzuwirken ist [...] dreierlei zu leisten: (a) Feststellen und Verdeutlichen präexistenter Alltagsvorstellungen und -theorien, (b) Vermitteln einer zutreffenderen Weltauffassung, um auf der Basis feststellbarer Anomalien der „neuen“ Information mit Präkonzeptionen einen „konzeptuellen“ Konflikt auszulösen, (c) Anleitung bzw. Ermutigung zu kognitiver Akkommodation“ (Seel 1991, S. 212).

2.1.3 Ertrag für die Analyse von Change-Prozessen und Visionsentwicklung

In der Phase, in der ich den Change-Prozess der Behörde begleitete, wurden in vielen Gesprächen blockierende Präkonzepte, aber auch Fehlschlüsse deutlich. Die den Wandel blockierenden Präkonzepte können durch die folgenden Strukturen, Kulturen und Routinen begünstigt worden sein:

- die Sozialisation in einer streng hierarchischen Organisation fördert tendenziell Sicherheits- und Absicherungsmentalität, eine geringe Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und Unselbstständigkeit,

- Abteilungsegoismen und Silodenken können mentale Modelle fördern, die den Wandel blockieren,
- durch das Fehlen eines „Marktes“ fehlt es an der Integration der Außensicht in die Behörde,
- Kommunikationsmuster der Koordination und Anweisung dominieren deutlich die reflexionsthematischen Kommunikationsmuster, für die so gut wie keine Zeit vorgesehen ist,
- die Beziehung zwischen Führenden und Geführten wird oft als Funktion gedacht und nicht als Beziehung zwischen Individuen,
- negative Erfahrungen in der Vergangenheit werden zum Anlass genommen, um gegenwärtige Veränderungen zu blockieren,
- schließlich offenbart der Sprachgebrauch blinde Flecken der Organisation. Jeder Ausdruck des gewohnheitsmäßigen Sprechens hat seine eigene Perspektive auf die Organisation. Dies ist den Sprechenden in der Regel nicht bewusst, (so wenn Veränderungsworkshops unter dem Etikett „Weiterbildung“ organisiert werden),
- wenn die Organisation Externe auf den internen Sprachgebrauch verpflichten will, weil alles davon Abweichende „falsch“ ist, kommt ein freier Gedankenaustausch nicht in Gang.

Als vorläufiges Fazit sei auf die kognitive und kommunikative Funktion der Sprache für die Bildung mentaler Modelle in Change-Projekten verwiesen. Gerade bei Change-Projekten spielt Fachwissen unterschiedlichster Professionen und Erfahrungswissen eine wichtige Rolle. Daher ist es für die Visionsentwicklung von großer Bedeutung, dass angemessene mentale Modelle in Verbindung mit einer für alle Beteiligten gemeinsame Sprache entwickelt werden. Das subjektive Fach- und Erfahrungswissen muss in intersubjektives Wissen überführt werden. Das wiederum erfordert eine in der Kognitionspsychologie wie in Managementwissenschaften gemeinhin übersehene Wissensart, nämlich das Sprachwissen in Form von lexikalischem Denotatwissen, grammatischem Wissen und metasprachlichem (Kontext-)Wissen (vgl. Köller 1988). Visionsentwicklung ist nicht möglich ohne gemeinsame Begriffe, die zugleich klar und präzise definiert sind. Dafür braucht es verschiedene Kompetenzen: Ambiguitätstoleranz in der Anfangsphase, die Fähigkeit, aus der Sprache herastreten

zu können, die metakognitive Kompetenz, das eigene wie das Gruppendenken beobachten zu können, die Kompetenz, neues Wissen – z. B. gewonnen über Vorträge, Betriebsbesichtigungen oder Austausch mit Best-Practice-Unternehmen – für die eigene Organisation strukturieren und vermitteln zu können, eine dialogische Kompetenz (s. Kap. 2.1.3) und nicht zuletzt eine Medien- und Digitalkompetenz, um das organisationale Lernen zu verbessern.

2.2 Visionsarbeit und mentale Modelle

Die in diesem Abschnitt im Zentrum stehende „Visionsarbeit“ schließt an die vorausgehenden Überlegungen zu mentalen Modellen an. Einerseits wird die Bedeutung der Visionsarbeit im unternehmerischen und organisationalen Kontext diskutiert und um die Idee des transformativen Oberzwecks erweitert, da beide in der untersuchten Behörde in der Anfangsphase des Modernisierungsprozesses zur Diskussion standen. Andererseits werden diese Überlegungen um Betrachtungen der Visionsarbeit bzw. des neuen Selbstverständnisses aus der kognitions- und diskursiv-semantischen Sicht komplettiert

2.2.1 Begriff und Wesen der Vision und des Oberzwecks

Hinterhuber (2015, S. 85-100) beschreibt die Entwicklung einer unternehmerischen Vision. Als Managementwissenschaftler kann er nicht auf die damit verbundenen sprachlichen Probleme eingehen, und tut es auch weitestgehend nicht:

In einem rauer gewordenen wirtschaftlichen Klima lassen sich dauerhafte Wettbewerbsvorteile nur durch Visionskraft und Initiative erzielen. Die Frage, die zu einer unternehmerischen Vision führt, lautet: Welches Bedürfnis der Gesellschaft will das Unternehmen erfüllen? (Hinterhuber 2015, S. 85).

Nach Hinterhuber liegt das Wesen der Vision „in der *Richtung* [Hervorhebung Hinterhuber], die sie weist, und in dem Sinn, den sie macht, nicht in den Grenzen, die sie setzt; sie liegt in dem, was sie ins Leben ruft, nicht in dem, was sie abschließt, in den Fragen, die sie aufwirft, nicht in den Antworten, die sie für diese findet. Richtungen sind ihrem Wesen nach unbegrenzt und münden ins Unendliche. Jede wirkliche Vision schließt nichts innerhalb ab; sie ist unberührt und unbeengt durch materielle

Gesichtspunkte. Die Vision muss unscharf sein, Freiheitsspielräume offen lassen und den Führungskräften und Mitarbeitern erlauben, ihre Ambitionen und Wünsche hineinzudeuteln“ (Hinterhuber 2015, S. 85). In verdichteter Form lautet die Definition Hinterhubers wie folgt:

Die Vision ist ein wichtiges Führungsinstrument, um Klarheit der Ausrichtung zu vermitteln und neue Werte in die Unternehmenspolitik und -kultur zu bringen. Sie erschließt neue Horizonte, die die strategische Ausrichtung des Unternehmens als Ganzes oder einzelner Geschäftseinheiten verändern können. Die zentrale Frage, die zur unternehmerischen Vision hinführt, lässt sich wie folgt definieren: Welche geistigen und materiellen Bedürfnisse wollen die Anteilseigner und/oder die obersten Führungskräfte mit dem Unternehmen erfüllen? (Hinterhuber 2015, S. 86).

Die Vision im Sinne von Hinterhuber ist der „Wunschtraum einer Veränderung der Umwelt“. Sie hat eine materielle und eine spirituelle Dimension. Die materielle Dimension ist die Antwort auf die Frage „Welches Bedürfnis der Gesellschaft soll das Unternehmen erfüllen?“. Die spirituelle Dimension ist die Antwort auf die Frage „Was soll das Unternehmen tun, um die Welt etwas besser zu machen als sie vorgefunden hat?“. Die materielle Dimension zielt auf die Wertsteigerung des Unternehmens, die spirituelle Dimension zielt auf den Beitrag des Unternehmens zum Allgemeinwohl (vgl. Hinterhuber 2015, S. 86).

Wenngleich im Kontext von Staatsverwaltung sehr oft die Rede vom Allgemeinwohl und von gleichen Lebensverhältnissen ist, bleiben diese Kategorien doch in der Regel sehr abstrakt und auch umstritten. Nach Hinterhuber gibt es kein Schema, an dem man sich orientieren könnte, um zu einer Vision zu gelangen. Benötigt werden Offenheit, Realitätssinn und Spontaneität (vgl. Hinterhuber 2015, S. 88).

Die Vision hat einen symbolischen Charakter; sie spricht das Herz und die Gefühle der Mitarbeiter an, benützt eine Sprache, die mit Werten geladen ist, die Zukunft zu gestalten versucht und den Bezugsrahmen für engagiertes und motiviertes Handeln aller Mitarbeiter und Führungskräfte bildet; die Vision schafft ein Bild des Unternehmens, das seine Identität und Persönlichkeit zum Ausdruck bringt und die besten Kräfte anzieht. Die Vision hat einen erzieherischen Charakter; je besser der Rahmen für die Zukunft abgesteckt ist, desto klarer werden die Strategien und strategischen Entscheidungen für die Mitarbeiter [...] Die Vision setzt Energien frei, indem sie Anregungen und Impulse für unternehmerisches Verhalten gibt (Hinterhuber 2015, S. 95).

Neben der Vision gibt es in der Organisationsentwicklung einen neuen Trend, wenn es um eine unternehmensstrategische Alternative zur Visionsentwicklung geht, den **MTP (Massive Transformative Purpose)**, auch kurz Oberzweck genannt. Die Idee der Sendung und der Bestimmung ist der Suche nach dem Oberzweck immanent. Deshalb ist auch die zentrale Frage nicht die Frage nach der Zukunft, sondern nach der Bestimmung einer Organisation (vgl. Ismail/Malone/van Geest 2014, S. 53-56): „Wozu gibt es das Unternehmen?“, „Wozu ist es bestimmt?“ Damit soll die Idee nach einer massiv verändernden und fokussierenden gemeinschaftsbildenden Wirkung auf die Stakeholder strahlen. Ein MTP wird als ein Instrument gesehen, das Organisationen in die Lage versetzt, von außen nach innen zu denken, um aus der Selbstbezogenheit auszubrechen. Der Ansatz soll Lernen ermöglichen, indem neue Perspektiven gefunden werden. Er soll Bindungen innerhalb von Kernteams verstärken (vgl. Ismail/Malone/van Geest 2014, S. 63). Zugleich soll er die Beziehungen zu den Stakeholdern in der Art und Weise intensivieren, dass es zu einer Art von Gemeinschaftsbildung kommt (vgl. ebd.).

Der MTP-Ansatz ist im Rahmen der exponentiellen Organisationsentwicklung von Salim Ismail (2014) an der Singularity University, einer Denkfabrik im Silicon Valley, entwickelt worden und gilt als Vorzeigestrategie des strategischen Managements bei Veränderungsprozessen in Unternehmen und Organisationen im Zeitalter der Digitalisierung.¹³ In der Ausgestaltung ist ein MTP ein sprachlich kurz, klar und stark ausformulierter Leitgedanke, der in der Bedeutung einen sinnstiftenden Charakter hat, den Oberzweck des Tuns erfasst und eine kulturbildende Wirkung auf die Organisation hat, da sich Mitarbeitende und Stakeholder mit ihm identifizieren und neue Praktiken entwickeln. Es hat natürlich Oberzwecke auch schon gegeben, als noch nicht von MTPs die Rede war. Ein historisches Beispiel ist der sehr erfolgreich eingesetzte bundesrepublikanische Slogan „Wohlstand für Alle“. Um den Erfolg dieses MTP zu verstehen („Wozu ist die CDU da?“), muss man wissen, dass es sich gerade nicht, wie heute vielfach anzutreffen, um einen PR-Slogan handelt, sondern das Kondensat einer Wirtschaftstheorie, d. h. der Slogan war theoretisch untermauert und nicht wie die meisten PR-Slogans inhaltlich leer.

¹³ Zur Kritik am Purpose-Denken vgl. man den Beitrag des Organisationssoziologen Stefan Kühl vom 18.6.2019 in einem Beitrag der Haufe-Akademie: https://www.haufe.de/personal/hr-management/der-purpose-verleiht-organisationen-sektenhafte-zuege_80_491412.html. Abruf vom 15.12.2019.

MTPs werden eingesetzt, wenn es darum geht, a) die Anschlussfähigkeit der Organisation an eine digitalisierte Ökonomie zu gewährleisten, b) die wachsende Nachfrage nach Sinn und sinnstiftender Tätigkeit sowie Individualität zu sichern, c) Chancen auf eine neue Teilhabe-Kultur zu eröffnen und d) Menschen für eine Idee zu gewinnen. Der MTP soll Herz, Geist, Vorstellungskraft und alle Bestrebungen der Menschen innerhalb und außerhalb einer Organisation erreichen wie auch e) abstrakte Sachverhalte in einer einfachen und verständlichen Form nach innen und nach außen vermitteln, um Menschen zu begeistern und zu motivieren. Damit gibt es viele Berührungspunkte zum Instrument der Vision, allerdings ist die Perspektive eine andere. Die Vision zielt auf die Zukunft, der MTP auf die Bestimmung einer Organisation. Dieser Ansatz ist gleichsam diametral der Binnenorientierung von Verwaltungsbehörden entgegengesetzt, die ihre Weisung von der Politik erhalten und dementsprechend nur so außenorientiert sein können, wie es die politischen Entscheidungen zulassen. Zudem bleibt die Frage offen, wie sich Kontroll- und Hierarchiekulturen zur Gemeinschaftsbildung verhalten. Trotzdem ist der Ansatz es wert, auch hinsichtlich seiner Übertragbarkeit auf die öffentliche Verwaltung reflektiert zu werden.

2.2.2 Visionsarbeit als Herausforderung an kollektive mentale Modellbildung

Es sprechen mindestens drei Gründe dafür, gerade aus kognitionslinguistischer und kognitionsemantischer Sicht die Frage nach mentalen Modellen bei der Visionsarbeit von Unternehmen und staatlichen Mittelbehörden wie Bezirksregierungen zu stellen:

Grund 1: Mentale Modellbildung ist zentral für die Psychologie des Alltagshandelns und das Lösen von Planungsproblemen

In ihrem Beitrag über „Kognitive Kernkompetenzen zum Aufbau fundierter mentaler Modelle für die Bearbeitung komplexer Planungsprobleme“ (2011) schließen Saifouline & Hemberger u. a. an die Studie von Seel (1991) an. Hier sind zunächst zwei Aspekte von Bedeutung: die Analogie zwischen Planungsproblemen und Problemen der Behördenmodernisierung sowie die kognitiven Kernkompetenzen für die Bearbeitung komplexer Planungsprobleme. Raumplaner haben es anders als z. B.

Ingenieure mit schlecht definierten Problemen zu tun, also gerade nicht mit wohl definierten Problemen, für die es nur jeweils e i n e beste Lösung gibt. Raumplaner müssen eine Vielzahl von Wirkgrößen beachten, die oft miteinander vernetzt sind, und ein möglichst zutreffendes Verständnis der Ausgangslage entwickeln (Gesamtschau Ist-Situation). Darüber hinaus müssen sie mit unvollständigen und teils widersprüchlichen Informationen und Zielen umgehen können. Es gibt also keinen Königsweg in Form von einfach anzuwendenden Routinelösungen. All das dürfte auch für Visionsentwicklungsteams gelten, wobei diese zusätzlich noch eine positive Zukunftsvorstellung erarbeiten sollen, d. h. die Gesamtschau einer wünschenswerten Soll-Situation, die idealerweise auch noch zum „historischen“ Kontext dessen passt, was im Werden begriffen ist, und sich in das Kommende einfügt, als wäre es das Selbstverständlichste der Welt gewesen, auf eine solche Visionsidee zu kommen.¹⁴ Da das Komplexitätsproblem der Visionsentwicklung dem Problem der Raumplanung gleicht, stelle ich hier die Unterscheidung von Saifoulline und Hemberger vor. Die von der Raumplanung zu lösenden Aufgaben lassen sich nach zwei Merkmalgruppen unterteilen (vgl. Saifoulline & Hemberger 2011, S. 32):

- Merkmale, welche der Komplexität der Umwelt als des betrachteten „Systems“ selbst entsprechen: Vielzahl von Variablen, Vernetztheit der Variablen, Eigendynamik usw.
- Merkmale, die sich erst aus der Interaktion der Planer oder Entwickler mit dieser Umwelt ergeben: Neuartigkeit, Intransparenz, unzureichendes Wissen, Vielfalt der Ziele, Vielfalt der Handlungsmöglichkeiten, Freiheitsgrade bei der Festlegung der Systemgrenzen usw.

„Je fundierter die mentalen Modelle der Umwelt und der eigenen Handlungsmöglichkeiten sind, desto wirkungsvoller können planerische Eingriffe gestaltet werden. Zahlreiche Untersuchungen mentaler Modelle haben jedoch gezeigt, dass diese oft ungenau, unwissenschaftlich und funktional eingeschränkt sind“

¹⁴ Dabei ist darauf hinzuweisen, dass Visionen keine Prognosen sind. Eine zentrale Unterscheidung, die schon etliche Praktiker an die Grenzen ihrer muttersprachlichen Kompetenz geführt hat. In der Praxis stellen sich etliche Führende vor, dass die Entwicklung einer Vision oder eines Oberzwecks letztlich nichts anderes sei als ein glücklicher Einfall, weshalb die Komplexität des Problems nicht erkannt wird. Auch wird die Formulierung einer Vision oder eines Oberzwecks mit einem Marketing-Slogan verwechselt nach dem Motto „Wir brauchen einen schönen Spruch. Hat jemand eine Idee?“ Dass es um einen Prozess geht, der Monate währt und gut strukturiert sein muss, ist durchaus kein Wissen, dass als selbstverständlich im Management vorausgesetzt werden kann.

(Saifoulline/Hemberger 2011, S. 31). Die Vermutung liegt nahe, dass wir im Falle der Visionsentwicklung auf ähnliche Probleme stoßen.

Die von Saifoulline und Hemberger (2011) beschriebenen kognitiven Kernkompetenzen berühren sich vielfach mit dem Kernthema der mentalen Modelle und der Veränderung bzw. dem Aufbau neuer Modelle (s. u.).

Kognitive Modelle sind als Instantiierungen von Wissensbasen bzw. Ausdruck subjektiver Weltauffassungen immer zugleich Reduktionen des betreffenden Wirklichkeitsausschnittes. Wie Saifoulline/Hemberger (2011) darlegen, die sich auf Seel (1991) stützen, können im Prozess der Modellbildung

„die Attribute nicht nur ‚präpariert‘, d. h. ausgelassen werden, sondern auch ‚abundant‘ sein – das bedeutet, dass im Modell neue Attribute auftauchen können, die der repräsentierte Umweltbereich nicht besitzt. Wie das Modell aufgebaut und strukturiert wird und welche Funktionen es beinhaltet, bestimmt jeder ‚Modellkonstrukteur‘ selbst. Mentale Modelle ein und desselben Sachverhalts können nicht nur unterschiedlich, sondern auch unterschiedlich zutreffend repräsentiert werden, weshalb das Hinterfragen und fortlaufende Überprüfen der Eignung der verwendeten mentalen Modelle beim Planen von zentraler Bedeutung ist“ (Saifoulline/Hemberger 2011, S. 33).

Die folgenden vorbereitenden Prüfschritte bei der Raumplanung können m. E. auch für die Visionsentwicklung adaptiert werden:

- Sind wir in der Lage, unser Tun zu hinterfragen?
- Wollen, sollen, dürfen wir das wirklich tun?
- Wie genau wollen wir eigentlich vorgehen?
- In welche Teilschritte müssen wir das Vorgehen aufteilen?
- Wie führen wir die Erkenntnisse aus den Teilschritten zusammen?

Im Folgenden verweise ich auf einige zentrale Begriffsdefinitionen von Saifoulline/Hemberger (2011):

Unter der Kernkompetenz „Kritisches Denken“ verstehen Saifoulline und Hemberger (2011) „das Reflektieren und Hinterfragen selbst- und fremderzeugter Informationen, das Reflektieren des methodischen Vorgehens sowie des eigenen Standpunktes“ (ebd. S. 38). Die Kernkompetenz „Kognitive Flexibilität“ meint „Flexibilität beim Erreichen des Auflösungsgrades von Informationen, bei der Integration unterschiedlicher Standpunkte sowie hinsichtlich der zu absolvierenden Arbeitsschritte im Planungsprozess“ (ebd. S. 39). Und unter der Kernkompetenz „Handlungsleitende

mentale Planerstellung“ verstehen Saifouline und Hemberger „systemisches und stringentes Denken, sowie das Erstellen plastischer (flexibler) Pläne“ (2011, S. 41). Auch das Aufstellen von Handlungsplänen gehört im Kern zur Visionsarbeit, denn ein Vorgehen ohne Plan ist blind. Auch die abteilungsspezifischen auf die Vision oder den Oberzweck (MTP) ausgerichteten Oberziele gehören zur Arbeit der Visionsteams.

Eine Forschungslücke sehe ich darin, dass weder bei Saifouline und Hemberger (2011), noch bei Hinterhuber (2015), noch bei S. J. Schmidt (2004) sprachlich-dialogische Kernkompetenzen beschrieben oder gefordert werden. Visionsteams müssen aber in der Lage sein, im Gespräch ihr Denken zu beobachten und zu hinterfragen, um es kollektiv zu verbessern, damit Visionen und nicht Illusionen produziert werden (vgl. Agyris 1997, Bohm 2017, Isaacs 2011, Scharmer 2011, Senge 1990).

Grund 2: Wirklichkeitsmodelle im Kontext von Unternehmenskultur und Veränderungsprozessen erfordern Nachdenken über mentale Modelle

Mentale Modelle sind im konstruktivistischen Sinn kollektive Wirklichkeitsmodelle, denen sich der Textwissenschaftler und Philosoph S. J. Schmidt (2004) aus der Perspektive der Unternehmenskulturforschung angenähert hat. Er versteht Unternehmenskultur als „Beobachtungssystem“, das „gemeinsame Wirklichkeitskonstruktionen“ (ebd. S. 66) ermöglicht. Es geht dabei um den Wirkungszusammenhang von „Wirklichkeitsmodell“ und „Kulturprogramm“ (S. 80). Die Annahme besagt, dass Kulturprogramme darüber entscheiden, welche Unterscheidungen bezogen auf welche Kategorie miteinander verknüpft und als relevant gesetzt werden (vgl. ebd. S. 78): „Die Spezifik eines Wirkungszusammenhangs [...] liegt darin, *wie* das Kategoriensystem die Kategorien und semantischen Differenzierungen des Wirklichkeitsmodells im Kulturprogramm miteinander verknüpft, affektiv besetzt und moralisch gewichtet, um als Voraussetzung (Sinnorientierung) für Setzungen (getroffene Unterscheidungen) dienen zu können“ (Schmidt 2004, S. 80). Was immer eine „Realität an sich“ sei, für den Beobachter gibt es nur, „was er handelnd, in Interaktion mit anderen in Geschichten und Diskursen mit seinen „Bordmitteln“ beobachtet und beschreibt, und zwar auf der Grundlage von Unterscheidungen und Benennungen, die er als Mitglied einer bestimmten Gesellschaft und Kultur erworben hat“ (ebd. S. 60). Es wird deutlich, dass für Schmidt

(2004, S. 75) „Wirklichkeitsmodelle“ eine wichtige Rolle spielen, und zwar auch mit Blick auf Führungsinstrumente wie „Leitbilder“ (vgl. ebd. S.185) und Veränderungsprozesse (vgl. ebd. S. 213-228). Allerdings erschöpfen sich die Bemerkungen einerseits im abstrakten Rahmen der Theoriekonstruktion und andererseits in Ratschlägen, wie z. B. die Bewusstmachung von Unternehmenskultur „mit dem Instrument des Gruppeninterviews“ (vgl. S. 200). Unter dem Strich bestätigt Schmidt (2004) die Wichtigkeit der mentalen Modelle. Allerdings geht er beim Blick auf die sprachliche Praxis der Gestaltung von Veränderungsprozessen (Kap. 9) nicht ins Detail.

Grund 3: Die Visionsentwicklung aus der Sicht der strategischen Unternehmensführung erfordert zwingend die Berücksichtigung der mentalen Modelle der Führenden

Hinterhuber (2015) widmet das Kapitel 2 seiner Monographie über „Strategische Unternehmensführung“ der unternehmerischen Vision (s.o.). Auf dieses Kapitel ist deshalb näher einzugehen, weil es auch in der Fallstudie um die Entwicklung eines strategischen Führungsinstrumentes geht, sei es in Form einer Vision oder in Form eines Oberzwecks (vgl. Ebert 2020, S. 133-150).

Nach Hinterhuber (2015, S. 85-100) gelten folgende Annahmen für die Visionsentwicklung:

- Die Gesamtschau kann richtig oder falsch sein. Letzteres ist der Fall, wenn die Führenden nicht richtig in ein Gesamtgeschehen eingefügt sind. Die Entwicklung der Organisation ist dann nicht Teil eines historischen Prozesses (vgl. ebd., S. 91).
- Alle Menschen haben die Fähigkeit, ein Zukunftsbild zu entwerfen. Da dieses aber bei den allermeisten nicht über den „Horizont der unmittelbaren eigenen Interessen“ hinausreicht, bleibt die „Vision des großen Zusammenhangs“ selten (Hinterhuber 2015, S. 91).
- Die Unternehmensführung muss – auf allen Verantwortungsebenen und in allen Funktionsbereichen - die maßgeblichen Leute finden und motivieren, ihre Einfälle frei zur Diskussion zu stellen (vgl. ebd., S. 91).

- Die Unternehmensführung kann die „Voraussetzung und ein Gesprächsklima schaffen, die Mitarbeiter mit Offenheit, Spontaneität und Realitätssinn, aber auch Außenstehende ermutigen, ihre Vision einem größeren Kreis darzulegen. So lassen sich Einfälle kritisch klären, um die Spreu vom Weizen, die Illusion von der Vision zu unterscheiden“ (vgl. ebd., S. 92).
- Institutionalisiertes Instrument für die Entwicklung der Vision ist das Visionsteam. In dessen Arbeit können alle integriert werden, die ein starkes Interesse zeigen, an der Visionsarbeit teilzunehmen.
- Eine lernende Organisation (s. u. Kap. 2.5) setzt eine Vision voraus. Visionen haben Orientierungs-, Symbol- und Erziehungscharakter und sollten daher ein integrierender Bestandteil der organisationalen Lernprozesse sein (vgl. ebd.).
 - *Orientierungscharakter* meint, dass Visionen die Richtung angeben, ohne die die Führenden keine Glaubwürdigkeit erhalten und ohne die es keinen Maßstab zur Überprüfung ihrer Leistung gibt (vgl. ebd. S. 94).
 - *Symbolcharakter meint*, dass Visionen Gefühle und Werte ansprechen, die Identität und Persönlichkeit des Unternehmens zum Ausdruck bringen und die besten Kräfte anziehen (vgl. ebd., S. 95).
 - *Erzieherischer Charakter* meint folgendes: Eine klare Gesamtschau der Zukunft ermöglicht die Klarheit der Strategien und strategischen Entscheidungen. Die Mitarbeiter lernen, die Entwicklungen innerhalb und außerhalb ihrer Organisation im Lichte der Vision zu deuten. Daher erhöht die Vision als Führungsinstrument „den Zusammenhalt und fördert das systemische Denken, das Voraussetzung für organisationales Lernen ist“ (vgl. ebd., S. 95).
- Eine Vision schafft Sicherheit und Sinn: Sind die Mitarbeitenden im interaktiven kommunikativen Handeln in die Ausformulierung der Vision involviert, handeln sie eigenverantwortlich und tragen dazu bei, dass die Vision realitätsnah gelebt wird.

2.3 Semantisch-epistemologische Ansätze zur Erfassung von mentalen Modellen

In Kapitel 2.1 wurde das kognitionspsychologische Verständnis von mentalen Modellen präsentiert. Durch diese Überlegungen dürfte deutlich geworden sein, dass mentale Modelle zwar ein Konstrukt der Kognition sind und dabei eine besondere Rolle beim Denken und der Wissensorganisation und -repräsentation einnehmen, dass sie aber zugleich von der Sprache und dem Sprechen nicht zu trennen sind. Mentale Modelle sind stets bei verbalen Akten des Urteilens, Schlussfolgerns und Bewertens aktiv, wobei sie eine förderliche oder eine blockierende Rolle spielen. Das Problem besteht darin, dass mentale Modelle den Sprechern selten bewusst sind, da sie kaum über Techniken verfügen, ihr Denken allein oder in der Gruppe zu reflektieren. Wie Seel (1991, S. 184) gezeigt hat, ist Sprache nicht nur Mittel der Verständigung, sondern auch „Medium des Denkens“ (ebd. S. 179), weshalb auch in der Kognitionspsychologie die Sprache berücksichtigt werden muss.

Der folgende Abschnitt wendet sich der Frage der sprachlichen Konstruktions- und Repräsentationsformen mentaler Modelle aus der Sicht der Kognitionslinguistik zu. Dabei wird gefragt: Wie werden mentale Modelle intern, d. h. kognitiv und vorverbal, aufgebaut oder umstrukturiert sowie externalisiert, d. h. verbal kodiert? Und lassen sich mentale Modelle überhaupt auf der sprachlichen Äußerungsebene analysieren und rekonstruieren?

2.3.1 Linguistische Epistemologie

Die Entstehung der linguistischen Epistemologie geht nach Busse (2008c)¹⁵ auf die 1971 von Fillmore markierte *epistemologische Wende* in der linguistischen Semantik

¹⁵ Busse (2008c, 2009) greift u. a. auf die Überlegungen von Fillmore zu und entwickelt seinen Ansatz weiter, den er 'Linguistische Epistemologie' nennt. Diese neue Perspektive in der linguistischen Semantik, die „eine deutlich andere Semantik als die des heutigen Mainstreams“ brachte, stehe allerdings noch am Anfang und müsse erst noch weiterentwickelt werden (vgl. Busse 2009, S. 133). Dabei wird sie durch andere benachbarte Wissenschaften wie die Kulturwissenschaften mitbestimmt. Aus kulturwissenschaftlicher Sicht ist die Semantik interessant, weil sie als wirksamer Faktor gesellschaftlich-geschichtlicher Prozesse aufgefasst wird, wie es etwa Koselleck (1978) in seinen Arbeiten zur historischen Semantik nachgewiesen hat. Nach Busse (ebd.) besitzt die neue, auf die Verstehensbedingungen ausgerichtete Semantik allerdings „eine sehr hohe Sprengkraft“, die, wie es Fillmore in seinen Beispielen gezeigt habe, bis tief in den Kernbereich der Linguistik (z. B. Syntax) reichen könne. Es folgte eine Reihe unterschiedlicher Positionierungen. Ich beschränke mich in den theoretischen Überlegungen auf die Arbeiten von Busse 2007, 2008a, 2008b, 2009, 2012; Ziem 2008 und Pawłowski 2015a, 2015b).

zurück, d. h. die Wende von der traditionellen lexikalischen Semantik (Wortsemantik) zur epistemischen oder kognitiv-linguistischen Semantik. Somit wurden die Grenzen der traditionellen Linguistik und der logisch philosophischen Semantik überschritten.

Fillmore (1971a) stellt in seinem Werk „Verbs of judging: an exercise in semantic description“ die These auf, dass bei der Analyse von Texten und lexikalischen Spracheinheiten nicht die gewohnte Frage zu stellen sei: „Was ist die Bedeutung dieser sprachlichen Form?“, sondern es sei zu fragen „*Was muss ich wissen, um eine sprachliche Form (d.h. dieses Wortes, dieses Satzes) angemessen verwenden zu können, und andere Leute zu verstehen, wenn sie sie verwenden?*“ (vgl. Busse 2009, S.131). Mit diesem Anspruch wurde das Bedeutungskonzept der klassischen Semantik („Wörter haben Bedeutungen“) grundlegend verändert.

Um das verstehensrelevante Wissen zu erfassen, benötigt man nach Fillmore Einblicke in die Präsuppositionen und Glücksbedingungen für den Gebrauch einer lexikalischen Einheit. Damit sind die Bedingungen gemeint, die erfüllt sein müssen, damit eine Einheit angemessen benutzt werden kann (vgl. Fillmore 1971b, S. 274, zit. nach Busse 2008c, S. 8). Man kann sich dies so vorstellen, dass ein Wort im Satz eine ganze Szene evoziert, d. h. ein Wort schließt im Verstehensprozess einen Wissensrahmen auf, der in sich strukturiert ist (vgl. Busse 2008c, S. 9).

Entpersonalisierung des Wissens in der Diskurssemantik

Bei der Frage nach dem verstehensrelevanten Wissen verweist Busse (2009, S. 132) auf das sog. ‘tacit knowlegde’, um welches es in einer „semantischen Tiefenanalyse“ im Kern gehe (ebd.). Die semantische Tiefenanalyse nach Busse zielt auf das Erfassen kollektiver Tiefenstrukturen. Denn – so Busse – die „Entsubjektivierung des Wissens“ (Busse 2008c, S. 78) sei ein wesentlicher Fortschritt einer diskurssemantischen Betrachtung in der Tradition Foucaults. Dabei erinnert Busse an eine wichtige Übereinstimmung zwischen Begriffsgeschichte und deren Überführung in eine sprachwissenschaftliche Diskurssemantik: „Schon die Begriffsgeschichte Kosellecks richtete sich gezielt gegen die idealistische Überhöhung der historisch handelnden Subjekte in einer Geschichtsschreibung, der es mehr auf Motivationen und Entscheidungen einzelner Personen ankam als auf die sozialhistorischen und mentalitätsmäßigen Voraussetzungen, die diese bedingt haben“ (Busse 2008c, S. 78). Beispielsweise zeigen sich „diskurssemantische Grundfiguren (z. B. ‚das Eigene und das Fremde‘) [...] auch dort, wo die ‚Produzenten‘ und ‚Rezipienten‘ der jeweiligen

Texte von ihrem Vorhandensein noch gar nichts ahnen“ (Busse 2009, S. 129). Wenn Busse also auf die „Entsubjektivierung des verstehensrelevanten Wissen[s]“ (Busse 2008c, S. 78) hinweist, dann ist damit gemeint, dass jedes Wissen, bevor es „in die Köpfe der Menschen“ komme, bereits sozialer und kultureller Natur sei¹⁶. Daher definiert Busse verstehensrelevantes Wissen als

„in beschreibbarer Weise sozial konstituiert und aufgrund gesellschaftlich organisierter, kulturell determinierter Bewegungen und Prinzipien strukturiert. Insofern mögen die das Verstehen vorbereitenden Schlussfolgerungsprozesse (Inferenzleistungen) einzelner Subjekte durchaus individuell sein; das epistemische Material und die Schlussmuster, die dabei benutzt werden, sind unhintergebar sozial“ (Busse 2008c, S. 78).

In diesem Sinne steht die Diskurssemantik vor der Herausforderung, die kollektiven verstehensrelevanten Wissensräume zu erforschen.¹⁷ Hierzu wurden u. a. diskursanalytische Methoden entwickelt wie auch Methoden der Analyse konzeptueller Metaphern nach Lakoff und Johnson (1998)¹⁸ oder frameanalytische Analysemethoden nach Fillmore/Baker (2010), Busse (2012) oder Ziem (2005, 2008).

Epistemische und/oder kognitive Prozesse?

Im Kontext dieser Fallstudie geht es nicht nur darum, mentale Modelle anhand von Metaphern und Frames zu identifizieren, sondern es geht bei der Frage nach dem zukünftigen Selbstverständnis der Bezirksregierung immer auch um die Frage, wie diesbezüglich neue Ideen in die Welt kommen. Wir haben vorhin von der Macht des kollektiven (unbewussten) Wissens gesprochen, die sich auch im Sprechen eines Individuums geltend macht. Die Wirkungen von Tiefenframes¹⁹ können Veränderungen hemmen oder begünstigen. Wenn die Suche nach neuen Ideen

¹⁶ Bohm (2017) bemerkt Ähnliches, wenn er behauptet, das kollektive Denken sei stärker als das individuelle Denken, was eine Hürde für neue Ideen darstellt.

¹⁷ Bei der Erforschung von Change-Diskursen wäre nicht nur das verstehensrelevante Wissen zu erheben, sondern auch der Anteil daran zu bestimmen, der neues Verstehen blockiert. Das wären dann nicht nur blockierende mentale Modelle, sondern auch blockierende diskurssemantische Grundfiguren.

¹⁸ Konzeptuelle Metaphern sind nach Busse „Mittel, mit denen sehr viel mehr an Wissen kommunikativ transportiert werden kann, als nach den gängigen linguistischen Modellen zum Bereich der ‘sprachlichen Bedeutung’ hinzugerechnet wird“ (Busse 2009, S. 131).

¹⁹ Das Lexem „Steuererleichterung“ enthält den Tiefenframe, wonach Steuern grundsätzlich als eine Last aufzufassen sind. In den Bahnen dieses Denkens fällt es schwer, Steuern als Investition in die Gemeinschaft aufzufassen.

erfolgreich ist, sprechen wir über vollzogene Erkenntnisakte und darüber, wie diese sich zu den kognitiven Wissensstrukturen verhalten.

Pawłowski (2015a, S. 67)²⁰ hat darauf hingewiesen, dass in Busses Schriften zur Frame-Semantik die Grenze zwischen dem, was „epistemisch“ bzw. „kognitiv“ genannt wird, unscharf ist und wendet sich gegen Busses Position:

Ich verwende (...) häufig die Doppelform ‚kognitiv/epistemisch‘ (oder umgekehrt), da beide Begriffe zwar etwas bezeichnen, das eng zusammenhängt, sie aber keineswegs synonym sind. Während in ‚kognitiv‘ eher der Erkenntnisakt fokussiert wird, betont ‚epistemisch‘ eher das auf vorgängige Erkenntnisakte zurückgehende Wissen als solches. Beide Begriffe repräsentieren also das, was Grice einmal als ‚act-object-ambiguity‘ charakterisiert hat: einen (hier: geistigen) Akt und sein Ergebnis (Busse 2012, S. 23, Anm. 1).²¹

Pawłowski dazu: „Unklar ist außerdem, auf welche Designate „kognitive/epistemische Prozesse“ und „sprachliche und epistemische Regeln“ genau referieren“ (ebd. S. 65). Nach Pawłowski soll die epistemologisch orientierte Reflexion zur Semantik „notwendigerweise auch die kognitiven Relationen in Frames und die sich in (epistemischen) (Wissens-)Rahmen konstituierenden Strukturen des verstehensrelevanten Wissens einbeziehen. Mit Recht werden hier m. E. epistemische Frames als kognitive Wissensstrukturen aufgefasst. Diese sind das Ergebnis der epistemischen Leistung eines Individuums oder ggf. das Ergebnis seiner bewusst ausgeführten Erkenntnisakte. Dadurch wird jedoch die konzeptuelle Vagheit, die darin besteht, dass kognitive Frames mit den epistemischen Frames quasi gleichgesetzt werden, noch lange nicht behoben“ (Pawłowski 2015, S. 67):

Pawłowski geht davon aus, dass Erkenntnis durch Sprache und die Sprache durch Erkenntnis geformt werden. Daher geht er der unklaren Begriffsverwendung ‚kognitiv‘ und ‚epistemisch‘ bei Busse nach: „Kognitive Prozesse sind keine epistemischen, solange sie nicht einen deutlichen erkenntnismäßigen, -fördernden Status haben“, und

²⁰ An der Stelle muss vermerkt werden, dass sich der Warschauer Kreis der anthropozentrischen Linguistik verschreibt. Ihre Initiativen zielen hauptsächlich darauf, „die Kultur und Sprache eines Individuums sowie die Relationen zwischen ihren Designaten zu verstehen und zu beschreiben. Ihr Interesse richtet sich auf die Reflexion der Erkenntnisfähigkeit und der Erkenntnisarbeit des Individuums und ist somit im Rahmen der linguistischen Epistemologie verortet. Darüber hinaus formulieren sie auch Postulate zur „adäquaten Konzeptualisierung und zur linguistischen Anerkennung der menschlichen Erkenntnis“ (vgl. Pawłowski 2015a, S. 76).

²¹ Der Ausdruck „epistemisch“ scheint also bei Busse zwischen ‚Erkenntnistheorie‘ und ‚Wissenslogik‘ zu changieren und mal das eine und mal das andere zu bezeichnen.

epistemische Akte seien relativ, was bedeute, dass nicht jeder kognitive Akt erkenntnisfördernd sei (vgl. Pawłowski, 2015b, S. 76).

Nicht evident ist zudem,

„wie dieses Neue auf der Ebene der menschlichen Kognition konzeptuell und terminologisch erfasst werden kann und soll, wie/wodurch dieses (kognitive) Neue geformt wird und wie/aufgrund welcher Mechanismen dieses (kognitive) Neue zum Ausdruck gebracht werden kann“ (Pawłowski 2015b, S. 69).

Es wird außerdem nicht evident, „dass mit diesem Neuen das neue Wissen identifiziert wird, dass das Wissen erkenntnisfördernd sein kann [...] und dass die neue Erkenntnis nicht selten Termini oder (Fach-)Neologismen erfordert, die interne Eigenkommunikation“ voraussetzt (ebd. S. 69). Pawłowski betont daher nachdrücklich die Unterscheidung zwischen epistemologischer und kognitivistischer Semantik (ebd. S. 70). Aufgabe der epistemologischen Semantik ist es „Wissen als [...] Erkenntnisprozess wie auch als Erkenntnis-Ergebnis“ (ebd. S. 71) zu erforschen. Der Ausdruck „epistemisch“ wird nun auf folgende Erscheinungen bezogen:

- (1) auf Wissenselemente, die ideolektale Ausdrucksformen und die damit einhergehende ideolektale Bedeutung ausmachen,
- (2) auf Wissensformanten-Typen, die sich an der Ausdrucks- und Bedeutungskonstitution beteiligen,
- (3) auf Wissensrahmen, *in* dem bzw. *durch* den mentale Ausdrucksformen und (wirkliche) Bedeutungen, ins Leben gerufen werden‘,
- (4) auf Erfahrungen und die sie fundierenden sensuellen Eigenschaften, aufgrund derer nicht nur bewusste und unbewusste Erkenntnisakte, sondern Erkenntnisprozesse an sich überhaupt möglich sind (vgl. Pawłowski 2015, S. 72).

Für die hier vorgelegte Fallstudie haben Pawłowskis Überlegungen wichtige Folgen:

- i. Es geht im Kontext der Visionsentwicklung immer um Erkenntnisleistungen von Individuen und Gruppen im Gespräch.
- ii. Der Durchbruch zur neuen Erkenntnis wird sich in den Textkorpora eher andeuten, aber nicht vollzogen werden können.

- iii. Die Analyse von mentalen Modellen und Frames wird darauf hinweisen, dass sich neue Erkenntnis in Form von Suchbewegungen ankündigt, für die es aber gerade noch keine Bezeichnungen (Termini, Neologismen) gibt.
- iv. Auch in Changeprozessen ist zunächst das kollektive Denken mächtiger als das individuelle Denken. Entsprechend verläuft das Denken in den Bahnen von gewohnten kognitiven Frames und Präkonzepten (mentalen Modellen).
- v. Es ist aber nur möglich, dass kollektive Denken und Sprechen aufzubrechen, wenn epistemische Frames als solche erkannt werden und wenn eine Gruppe sicherstellt, dass wirklich jeder Gedanke geäußert werden darf, weil es ein einverständliches Vertrauen zwischen den Gruppenmitgliedern gibt.
- vi. Hält man Ausschau nach epistemischen Akten und Bedingungen, welche diese fördern, werden u. a. Metaphern, Analogien, Bedeutungsnuancen, Negationen und semantische Oppositionen zu beachten sein.
- vii. Für die Analyse gilt es zu erkennen, dass im Sprachgebrauch in der Regel mentale Modelle nur „bruchstückhaft“ zur Sprache kommen. In Metaphern sind solche Modelle noch am auffälligsten. Aber auch Kausalannahmen, Glaubenssätze oder allgemein Schlussfolgerungen verweisen als Spitze des Eisbergs auf die nicht sichtbaren Teile mentaler Modelle.
- viii. Schließlich ist damit zu rechnen, dass solche Versatzstücke zwar Hinweiszeichen für mentale Modelle sind, dass aber in der Praxis des Denkens und Sprechens die Subjekte ihre eigenen mentalen Modelle oft gar nicht explizieren können..

2.3.2 Frame-Semantik

Nachfolgend beziehe ich mich – in Anlehnung an Busse (2008b, 2009), Fraas (2011) und Ziem (2005, 2008) – auf das von Minsky und Fillmore geprägte Frame-Konzept. Insbesondere hebe ich diejenigen Aspekte hervor, die dem semantisch-epistemologischen Ansatz meiner Studie am ehesten entsprechen, wobei es mir hier sinnvoll erscheint, vor dem Hintergrund des geführten Change-Diskurses auf die Verschränkung von Frame-Analyse und Diskursanalyse im Sinne von Ziem (2005) hinzuweisen.

Die Grundannahmen der kognitions- und sozialwissenschaftlichen Frame-Theorien gehen auf die Arbeiten von Marvin Minsky²² (1975, 1977, 1981, 1988) und seine Forschung im Bereich der Künstlichen Intelligenz zurück. In die Linguistik wurde der Frame-Ansatz von Fillmore (1968, 1975, 1982) eingeführt sowie theoretisch und methodologisch weiterentwickelt, was zur Herausbildung der Frame-Semantik geführt hat.

In Minskys Ansatz geht es um die Beschreibung der Organisation von Wissen, welches in konkreten Situationen aktualisiert wird. Dabei greift er einerseits auf die früheren Arbeiten des Psychologen Frederic Charles Bartlett zurück, der mit seinem Buch „Remembering“ (1932) über Gedächtnistheorie den Grundstein für die Erforschung von kognitiven Schemata legte. Andererseits liegen die Wurzeln des Frame-Ansatzes auch in der Gestaltpsychologie von Ernst Chaim Wertheimer (1923)²³. Seine Beobachtungen führten Minsky zu der Idee, den Einfluss des vorhandenen Wissens auf die Wahrnehmung und die Speicherung von neuen Informationen zu untersuchen. Dabei teilen die kognitiven Schemata alle wesentlichen Eigenschaften mit den Frames.²⁴ Als KI-Forscher interessierte es Minsky, wie man das Weltwissen, das Menschen im Laufe der Sozialisation erwerben und welches sie in konkreten Situationen wieder abrufen können, computergestützt modellieren kann. Dabei zeigte sich, dass Menschen insbesondere beim Übersetzen komplexe und teilweise implizite Wissensstrukturen aktivieren, die allerdings für Computer erst entsprechend aufgearbeitet werden müssten (vgl. Fraas 2011, S.5). Ausgehend von der „theory of human thinking“ entwickelte Minsky sein Frame-Modell, das die Funktion hat, die Komplexität von Informationen (Botschaften) zu brechen und diese in „Frames“ (Rahmen)/ „micro-worlds“ zu strukturieren:

A frame is a data structure for representing a stereotyped situation, like being in a certain kind of living room, or going to a child's birthday party. Attached to a

²² Minskys Überlegungen markieren den programmatischen Ausgangspunkt der Cognitive Linguistics. Später wurde sie weitgehend geprägt von C. Fillmore, G. Lakoff und R. Langacker und J. Taylor.

²³ Am Rande sei darauf hingewiesen, dass der in dieser Fallstudie benutzten Software GABEK® WinRelan auch Erkenntnisse der Gestaltpsychologie zugrunde liegen, weshalb Zelger (2019) u.a. von Gestalten (verbale Ebene) und Pre-Gestalten (mentale Ebene) spricht.

²⁴ Dazu zählt Ziem (vgl. 2012, S. 70) folgende Eigenschaften: a) Schemata und Frames aktivieren Erwartungen, b) sind dynamisch und unterliegen einem fortlaufenden Wandel, c) ihre Struktur ändert sich durch rekurrente Erfahrungsdaten, d) beide sind charakterisiert durch eine musterhafte Struktur, e) haben den Status von kognitiven Gestalten, f) weisen eine rekursive Struktur auf (jedes Element eines Schemas weist selbst eine schematische Struktur auf).

frame are several kinds of information. Some of this information is about how to use the frame. Some is about what can be expected to happen next. Some is about what to do if these expectations are not confirmed (Minsky 1975, 212, zit. nach Fraas 2011, S. 5).

Bestandteile von Frames sind Slot-Filler-Strukturen als „a sort of skeleton, somewhat like an application form with many blanks or slots to be filled“ (Minsky 1988, 245, zit. nach Fraas 2011, S. 6).

Wie bereits verdeutlicht (s. Kap. 2.1) steuern mentale Modelle teils unbewusst teils bewusst nicht nur die Wahrnehmung, sondern sie beeinflussen auch die Informationsverarbeitung, indem sie die Komplexität der Wahrnehmungsdaten reduzieren. Der Gedanke der Komplexitätsreduktion und der schematischen Speicherung von Wissen brachte eine ganze Reihe unterschiedlicher Forschungsansätze mit sich. Hier seien nur jene kognitiv-linguistischen Ansätze erwähnt, die für diese Studie von Bedeutung sind: der Szenenansatz²⁵ (Fillmore 1975, 1977), die idealisierten kognitive Modelle (Lakoff und Johnson 1980) sowie die Frame-Semantik (Fillmore 1982, Busse 2012, Ziem 2008).

Frames – diese Grundannahme wird von den meisten Forschern geteilt - können definiert werden als Strukturierungseinheiten und Repräsentationen vom Weltwissen, die jedes Individuum situations-, kontext- und prozessabhängig bildet, speichert und bei Bedarf wieder abrufen kann. Ein Frame kann man sich vorstellen als ein hierarchisches Strukturmodell z. B. eines konkreten Begriffs in einer konkreten Situation. Dieses ist aus Kanten und Knoten zusammengebaut, wobei die Knoten auf der oberen Ebene des Frames durch Standardwerte (Default values) repräsentiert werden, die für viele Situationen gleich sind. Die weiter unten liegende zweite Ebene bilden die Leerstellen (Slots) als Platzhalter für konkrete Werte (Fillers), die erst in konkreten Kontexten variabel aktiviert werden können. Jeder Slot spezifiziert dabei die besonderen Bedingungen für erweiterbare Fillers. Die Basis eines Frames kann „aus einer Menge sprachlich vermittelter Informationen bestehen. Nach Minsky werden diese ebenfalls über visuelle, auditive und weitere Sinnesdaten angereichert (vgl. Ziem 2005, S. 2). Die Frame-Struktur ist somit eine variable Slot-Filler-Struktur, die situationsabhängig unterschiedlich gestaltet werden kann, wobei die einzelnen Slots

²⁵ In dieser Fallstudie wird u.a. bei der Rekonstruktion von Framestrukturen mit den semantischen Rollen gearbeitet (Theta-Rollen) (vgl. Polenz 2008).

durch den Einsatz von Fragen geformt werden, die dann kontextspezifisch wiederum über die Standardwerte „beantwortet“ werden.

Je niedriger der Abstraktionsgrad einer Informationseinheit in einem Frame ist, desto eher müssen die Leerstellen eines Frames mit konkreten Daten („Fillers“) gefüllt sein und können nicht vorausgesetzt werden. Und umgekehrt gilt: Je abstrakter der Informationsgehalt, desto eher kann dieser gleichsam als Standardwert („Default-Value“) präsupponiert werden. (Ziem 2005, S. 3).

Beispiel für den Frame KINDERGEBURTSTAG

Die Framestruktur-Elemente lassen sich mit Hilfe von Fragen erschließen, welche die Slots darstellen. Die Antworten sind die Füllelemente („filler“). Typische Füllelemente sind die Standardwerte (Default-Werte): Es lässt sich demnach fragen: Was ist eine charakteristische Tätigkeit? Geschenke-Auspacken. Was wird gespielt? Blindekuh. Was wird gegessen? Kuchen. Was wird getrunken? Limonade. Wie viele Gäste sind eingeladen? Zwischen drei und sieben Freunde des Geburtstagskindes. Wo wird gefeiert? Zuhause. Wenn wie heute üblich, auch 20 und mehr Kinder eingeladen werden und der Ort der Feier z. B. ins Freibad verlegt wird, dann hat sich der Standardwert verändert, was wiederum ein Indiz dafür ist, dass sich das ursprüngliche Konzept der „Feier“ in Richtung „Event“ verschoben hat.

Insofern Frames in Frames verschachtelt sind, befindet „sich auf der höchsten Abstraktionsstufe (meist kaum bewusstes) Konzeptwissen über diskursive Zusammenhänge. Geburtstag feiert man etwa gemäß der westlichen Zeitrechnung im Jahrestakt, und der christlichen Tradition nach wird das Geburtstagskind beschenkt“ (Ziem 2005, S. 5).²⁶

Frames organisieren somit das menschliche „gleichsam prästabilisierte und schematisierte Erfahrungswissen“. Welche Fragen sinnvollerweise zu stellen sind, hängt von der konkreten Situation und den gelieferten Informationen ab, und daher können die Fragen variieren. Allen Frames ist es gemeinsam, dass sie nach Minsky durch (visuelle, auditive, haptische usw.) Wahrnehmungsdaten angereichert sind (vgl. Ziem, 2005, S. 2). Damit sind Frames zugleich ‘Gestalten’ im Sinne der

²⁶ Historisch betrachtet wurde das Feiern des Geburtstages von evangelischen Christen bevorzugt als Ersatz für den katholischen Namenstag als Erinnerungsritual an die vorbildlichen Taten von Heiligen (Heilige als „role models“).

Gestaltpsychologie. Einen Frame kann man - wie oben dargelegt - pragmatisch ansehen als „collection of questions to be asked about a hypothetical situation; it specifies issues to be raised and methods to be used in dealing with them“ (Minsky 1975, S.246, zit. nach Fraas ebd.).

Fillmore übernahm Bartletts und Minskys Grundideen des Frame-Konzeptes in die Linguistik²⁷ und erarbeitete in den 1960er bis 1980er Jahren die Theorie der Frame-Semantik, wobei er Sprache, Erfahrung und soziale Praktiken aufeinander bezieht. Die Frame-Semantik ist ein dynamischer erfahrungs- und verstehensbasierter Ansatz, den Fillmore auch „semantic of understanding“ nennt (vgl. Fraas 2011, S. 7):

By the word ‚frame‘ I have in mind any system of concepts related in such a way that to understand any of them you have to understand the whole structure in which it fits. [...] The framing words in a text reveal the multiple ways in which the speaker or author schematizes the situation and induce the hearer to construct that envisionment of the text world (Fillmore 1982, S. 111).

Im Kern geht es hier darum, dass sich im konkreten Diskurs die Bedeutung eines Wortes nicht nur unter der Berücksichtigung der spezifischen kontextbedingten Verwendung erfassen lässt, sondern die Bedeutung hängt auch von den individuellen Erfahrungen, dem individuellen Wissen und den individuellen Erkenntnisprozessen ab. Es geht also nicht um die konventionelle Wörterbuchbedeutung eines Wortes. Fillmore geht von der Grundannahme aus, dass Wörter Wissen hervorrufen, das kontextabhängig in dynamischen Wissensrahmen – sog. Frames – organisiert werden kann. Wie für Minsky ist auch für Fillmore ein Wissensrahmen „eine standardisierte (prototypikalisch organisierte) Formation von Wissens-elementen (verbunden durch Prädikations-strukturen), die bestimmte feste Elemente enthält und diese mit Anschlussstellen für variable Elemente kombiniert“ (Busse 2008, S.9). Daher sind die Wissensrahmen durch Stabilität einerseits und durch eine dynamische Variabilität andererseits gekennzeichnet. Die einzelnen Füllungen eines Wissensrahmens können selbst wieder einen Wissensrahmen bilden, der dann mit anderen Wissensrahmen auf unterschiedlichen Ebenen vernetzt ist. Das Frame-Modell kann verstanden werden als ein heuristisches Instrument der Organisation, Kategorisierung und Interpretation von sprachlichen Äußerungen, die kontextspezifisch realisiert werden.

²⁷ Was KI und Linguistik zusammenhält, ist die pragmatische Erkenntnis, dass Sprache (vorverbal und verbal) für die Konstitution und Konstruktion von Wissen sowie auch für die Konstitution von Bedeutungen eine wesentliche Rolle zukommt.

Fillmore entwickelte sein Frame-Konzept in Anlehnung an seine Arbeiten zur Kasusgrammatik bzw. Verbvalenz. Demnach leitet sich die Bedeutung von Sätzen aus der Prädikatsstruktur ab. Leitend ist hier die Vorstellung, dass Verben als Kern von Prädikationen eine oder mehrere Kasusrollen regieren (z. B. Agens, Patiens, Instrument, affiziertes bzw. effiziertes Objekt usw.). „Die Anzahl und Art und Weise der von einem Verb in einem konkreten Satz obligatorisch oder auch fakultativ eröffneten Kasusrollen bilden den Kasusrahmen, die semantisch-syntaktische Tiefenstrukturen des Satzes, der durch die Verbvalenz bestimmt wird“ (Fraas 2011, S. 9). Auf der syntaktisch-semantischen Leistung von Verben gründet das Fillmore'sche Konzept, dass Verben Szenen eröffnen²⁸. „Szene“ bildet hier eine Kategorie, die konzeptuelles und erfahrungsgebundenes Wissen beschreibt. Diese Kategorie wurde dann zugunsten des Frame-Ansatzes aufgegeben. Dabei wendet sich Fillmore auch von der generativen Semantik ab und betont vielmehr die Rolle der Interaktionen, denen in Verstehensprozessen eine wesentliche Rolle zukommt:

When we understand a piece of language, we bring to the task both our ability to assign schematizations of the phases or components of the 'world' that the text somehow characterizes, and our ability to schematize the situation in which this piece of language is being produced. We have both 'cognitive frames' and 'interactional frames', the latter having to do with how we conceptualize what is going on between the speaker and the hearer, or between the author and the reader. (Fillmore 1982, S. 117)

Während einer Interaktion wird Fillmore zufolge nicht nur verstehensrelevantes Hintergrundwissen aktiviert, sondern auch zugleich situatives Wissen verarbeitet. Je nachdem, welche Perspektive angenommen wird, können Frames als „kognitive“, „soziale“ bzw. „interaktionale“ Repräsentationsformate für Wissen differenziert werden. Fillmore unterstreicht in diesem Zusammenhang, dass je nach Aufmerksamkeit und Interesse des wahrnehmenden Subjekts Tatsachen ganz unterschiedlich „gerahmt“ werden können:²⁹

[...] it is frequently possible to show that the same 'facts' can be presented within different framings, framings which make them out as different 'facts' (Fillmore 1982, S. 125).

²⁸ Somit deutet sich auch an, dass Sätze als Situationsmodelle aufgefasst werden können.

²⁹ Das ist gerade für Changeprozesse eine sehr wichtige Feststellung.

Den Fillmore'schen Frame-Begriff versucht Ziem (2005) diskursanalytisch zuzuspitzen. Ziem (2005, S.7) geht dabei von der Beobachtung aus, dass Diskurse meist „stärker variable Wissensseinheiten“ aufweisen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass eine lexikalische Einheit Modellierungsprozessen unterliegt: „Hier finden also Reorganisationen semantischen Wissens statt, die sich frameanalytisch nun präzise beschreiben lassen als Verfestigungen neuer Default-Werte: Im selben Prädikationstyp wird nun standardmäßig ein anderer Wert instantiiert“ (Ziem 2005, S. 7). Möchte man die relativ stabilen Standardwerte in Diskursen feststellen, müsste man also die Verteilung der Defaultwerte korpuslinguistisch untersuchen: Die Arbeitshypothese besteht dann darin, dass Frames (ganz im Sinne der Prototypentheorie nach Lakoff 1987) prototypische Strukturen aufweisen. Und das heißt vor allem eins: In dem Maße, wie die Verteilung von Defaultwerten im Frame insgesamt Strukturen kollektiven Wissens repräsentiert, zeigt der Grad an Zentralität jedes einzelnen Wertes seine kollektiv verfügbare kognitive Salienz an (vgl. Ziem 2005, S.7).

Darin sieht Ziem die Nützlichkeit einer Verbindung von Frame-Semantik und Diskursanalyse. Diskursive Frames entstehen, indem bestimmte Slots im Diskurs mit neuen Werten gefüllt werden, welche sich wiederum durch eine hohe Auftretenshäufigkeit mit der Zeit verfestigen („cognitive routine“).

Für die Analyse und Gestaltung der Sprache der Führenden in Veränderungsprozessen hat das hier Dargelegte wichtige Konsequenzen:

- i. Sprechen und Denken bedingen einander. Folgerung: Das implizite Modell der Unternehmenskommunikationsforschung ist unangemessen, wonach erst die Führenden (sprachfrei gedacht) Ideen entwickeln und entscheiden, und danach diese verkündet werden. Sprache nur als Mittel der Verkündung (PR-Funktion) zu sehen, ist eine verkürzte Sichtweise.
- ii. Kollektive Frames repräsentieren stereotypisierte Situationen. Solange Führende sich auf dieser Repräsentationsebene bewegen, kommt nichts Neues in die Welt. Das Verharren auf der Repräsentationsebene erklärt aber einige Auffälligkeiten in der Managementpraxis: die Vorlieben für Best-Practice-Methoden; das Befolgen von Managementmoden; die Neigung Fachexperten blind zu vertrauen; die Risikoscheu des Aufsichtsrates, der Neuerungen des Vorstandes gegenüber verschlossen ist, weil er im Fall des Scheiterns in die

Mitverantwortung gehen müsste und weil abstrakte Kritik an Vorschlägen als probates Mittel der Selbstdarstellung erscheint.

- iii. Echte Dialoge und offene Diskussionen sind deshalb wichtig, weil sich so kognitive Routinen aufbrechen lassen. Wie Ziem (2005) schreibt, können Default-Werte so sehr in dem Selbstverständnis einer Sprachgemeinschaft verfestigt sein, dass sie kaum noch thematisiert und nur sehr schwer bewusst gemacht werden können. „In diesem Sinne schiebt sich der Diskurs als eine eigene Realität zwischen Denken und Handeln – und er weist damit auch eine kognitive Präsenz auf, die sich nicht zuletzt in Prozessen der Bedeutungskonstitution korpuslinguistisch demonstrieren lässt“ (Ziem 2005, S. 10).

2.4 Metaphernansätze

Nach dem heutigen Erkenntnisstand sind weite Bereiche unseres Denkens metaphorisch strukturiert. Dass Metaphern keine Randerscheinung der Sprache sind, drückt schon Bühler in seiner Untersuchung aus dem Jahr 1934 aus:

„Wer die sprachliche Erscheinung, die man Metapher zu nennen pflegt, einmal anfängt zu beachten, dem erscheint die menschliche Rede bald ebenso aufgebaumt aus Metaphern wie der Schwarzwald aus den Bäumen“ (Bühler 1934, S.342).

Das Interesse an Metaphern brachte viele Forschungsansätze mit sich, aber was eine Metapher ist, ist bis heute alles andere als unumstritten, denn das was unter einer Metapher verstanden wird, unterscheidet sich erheblich in Abhängigkeit davon, ob man ihr kognitives, heuristisches, pragmatisches oder theoretisches Potenzial fokussiert (vgl. Schmitt 2001, S. 4). Zum sicheren Wissen gehört heute, dass der Übertragungszusammenhang von einem Wissensbereich auf einen anderen nicht durch die Metapher als Ausdruck bzw. isoliertes Wort zustande kommt, sondern dadurch, dass ein metaphorischer Ausdruck kognitiv Wissens Elemente aus unterschiedlichen Domänen oder Frames abruf und miteinander verbindet, und dass dies mit kontextueller Bedeutungsveränderung einhergeht.

Da Metaphern also Konzepte verbinden³⁰, Bedeutungen verschieben, neue Bedeutungsaspekte hervorrufen sowie Wissens- und Identitätskonstruktionen sichtbar machen, verspricht eine Sichtung unterschiedlicher Metapherntheorien auch Aufschlüsse über den Zusammenhang von Sprechen, Denken und Verhalten in Change-Prozessen: „The way we think what we experience, and what we do every day is very much a matter of metaphor“ (Lakoff/Johnson 1980, S. 3).

2.4.1 Substitutionstheorie: klassisches Verständnis seit Aristoteles

Seit Aristoteles wird die Metapher als rhetorische Figur der Redekunst in politischen, juristischen oder poetischen Kontexten zugeordnet. Aristoteles deutet die Grundstruktur der Metapher als einen proportionalen Vergleich, wenn er etwa das Verhältnis von „Leben“ zu „Alter“ mit dem Verhältnis von „Tag“ zu „Abend“ analog setzt (vgl. Wildgen 2008, S. 65): „Gute Metaphern zu bilden bedeutet, daß man Ähnlichkeiten zu erkennen vermag“ (Aristoteles 2014, S. 77).³¹ Nach Aristoteles ist „[j]edes Wort [...] entweder ein üblicher Ausdruck, oder eine Glosse, oder eine Metapher, oder ein Schmuckwort, oder eine Neubildung, oder eine Erweiterung oder eine Verkürzung, oder eine Abwandlung“ (Aristoteles 2014, S. 67, 71). Wenn auch die Vorstellung von der Metapher als rein rhetorische Figur heute nicht mehr aufrechtzuhalten ist, so bleibt doch seine Definition als „Übertragung eines Wortes“ (Aristoteles 2014, S. 67) bis heute gültig. Die Metapher ist also „die Übertragung eines Wortes, und zwar entweder von der Gattung auf die Art oder von der Art auf die Gattung oder von einer Art auf eine andere oder nach den Regeln der Analogie“ (Aristoteles 1982, S. 1458b). Stahl/Menz (2014, S. 96) geben hierfür folgende Beispiele:

- i. Mein Schiff *steht still* ← Mein Schiff *liegt vor Anker* → (Gattung ← Art),
- ii. *zehntausend* gute Dinge ← *viele gute Dinge* → (Art ← Gattung),
- iii. mit dem Erz die Seele *abschöpfend* ← *abschneidend* (Art ← Art);

³⁰ Der Ausdruck „Metaphern verbinden Konzepte“ ist strenggenommen elliptisch. Nicht die Metaphern tun etwas, sondern der Metaphernproduzent und der Metaphernrezipient vollziehen innere Handlungen des Meinens und Verstehens, wobei es in gelungenen Gesprächen durch Koordination der inneren Handlungen zu einem gemeinsamen Verständnis und zu gemeinsamer Intentionbildung kommt.

³¹ Diese Auffassung lässt sich ebenfalls in neueren Metapherntheorien wie beispielsweise der Analogietheorie nach Coenen finden. Weydt sieht sogar in der Analogie der Metaphern die Basis dafür „neue Wissensbereiche einsehbar und erstmals faßbar“ (Weydt 1986: 93) zu machen.

Alter → *Abend des Lebens* (Analogie).

Der klassische Rhetorikansatz begreift somit die Metapher als ein rhetorisches Sprachmittel auf Einzelwortebene und geht von einer Bi-Direktionalität der metaphorischen Übertragung aus. Die Übertragung kann also in beide Richtungen verlaufen: einmal „von der Gattung auf die Art“ und dann in die Gegenrichtung von der „Art auf die Gattung“. Aristoteles geht dabei „von einer ‚objektiven‘ Wirklichkeit aus, die neben der ‚eigentlichen‘ Ausdrucksweise auch mit den ‚uneigentlichen‘ metaphorischen Wendungen abgebildet werden kann“ (Stahl/Menz 2014, S. 98). Das eigentlich Gemeinte wird also durch einen anderen Ausdruck aus einem anderen Bereich substituiert und die Bedeutung wird gleichzeitig übertragen. Die metaphorische Substitution kann nach Aristoteles, da sie statisch ist, jederzeit rückgängig gemacht werden, indem man „die Metapher (...) durch die üblichen Wörter ersetzt“ (Aristoteles 1982, S. 1458b). Die Metapher lässt sich also als bloßer Wort austausch verstehen und kann daher als ‚überflüssiges Schmuckelement‘ problemlos weggelassen werden. Ein solcher Wort austausch würde vorliegen, wenn man z. B. „sterben“ durch „einschlafen“ ersetzen würde. Da die klassischen Metapherntheorien im Gefolge von Aristoteles sich auf die Wortebene beschränken und von einer objektiven Wirklichkeit ausgehen, die von Metaphern auf uneigentliche Weise abgebildet wird, werten sie implizit die metaphorische Bedeutung gegenüber der wörtlichen Bedeutung ab (vgl. Stahl/Menz 2014, S. 98). Zu bedenken ist dabei freilich, dass „das metaphorische Sprechen vieles nur kraft Implikation und Analogie andeutet“ und sich „durch begriffliches Sprechen auch nicht ersetzen, ja nicht einmal befriedigend paraphrasieren [lässt], weil dabei der Ansporn zum Weiterdenken, das Überraschungsmoment, die komplexe Prägnanz und die Memorierbarkeit der jeweiligen Sinngestalten verloren gehen“ (vgl. Köller 2004, S. 610). Im Gegensatz zu Substitutionsanstheorien „drehen moderne Metapherntheorien diese Position nahezu um 180 Grad um und gehen von der Annahme aus, dass Metaphern unser Bild von der Welt erst ermöglichen und damit konstruieren“ (Stahl/Menz 2014, S. 98f.)

2.4.2 Interaktionstheorie der Metapher nach Black

Das Substitutionsmodell sieht metaphorisches Sprechen als Substitutionsproblem an. Es geht also darum, ein Wort durch ein anderes zu ersetzen. Das Prädikationsmodell

betont hingegen die Interaktion von Konzepten bzw. die „begrifflichen Differenzen zwischen den beiden Teilen der Metapher“ und die „Möglichkeiten, die unterschiedlichen Teile von Metaphern synthetisch zu einer neuen Vorstellungseinheit zu verbinden“ (Köller 2016, S. 229). In diesem Sinne ist es das Ziel der Interaktionstheorie, zu zeigen, „dass die unterschiedlichen Einzelemente von Metaphern wechselseitig so aufeinander einwirken, dass nun Denkgemeinschaften für uns in Erscheinung treten können, die sich auf eine andere Weise kaum oder gar nicht sprachlich objektivieren lassen“ (Köller 2016, S. 229). Einen ersten Schritt weg von der Substitutionsperspektive und hin zu einem kognitiven Verständnis stellte Max Black (1983) Interaktionstheorie dar. In den 60er Jahren löste Gregory (1962) in den USA mit der Veröffentlichung seines Werkes „Models and Metaphors“ eine große Metapherndebatte aus, die im gleichen Maße von Vertretern der kognitiven Psychologie und der kognitiven Linguistik geführt wurde. Beide Richtungen unterschieden sich hinsichtlich der grundlegenden Orientierung bei der Erforschung des Phänomens. Während die Linguistik reine Bedeutungstheorien entwickelt und auf die Erforschung der kognitiven Verstehensprozesse verzichtet, untersucht die Psychologie hauptsächlich die Verstehensprozesse und arbeitet dabei lediglich mit impliziten Bedeutungstheorien (vgl. Rasch 2006, S. 141). Black, der die Metapherndebatte mitprägte, vermied nicht nur explizit die Operationalisierung des Begriffs Metapher, sondern riet sogar explizit vom Gebrauch des Begriffs ab: „Metapher ist ebenfalls ein unscharfer Begriff, und wir müssen uns davor hüten, ihn strengeren Verwendungsregeln zu unterwerfen als in der Praxis tatsächlich zu finden sind“ (Black 1983, S. 59). Nach Black interagieren zwei Vorstellungen miteinander, weshalb Metaphern einen semantischen Mehrwert erzeugen (vgl. Stahl/Menz 2014, S. 99). Diese Sicht geht also weit über die Vorstellung von einer Bedeutungsübertragung hinaus, denn es handelt sich nach Black (1996a, 1996b) nicht lediglich um ein Phänomen des bloßen Wort austausches, der statisch ist, sondern viel mehr um einen dynamischen Prozess, in dessen Verlauf zwei Vorstellungen miteinander verknüpft werden, wodurch diese interagieren und „deren Bedeutung das Ergebnis der Interaktion beider ist“ (Black 1983: 69). Wenn beispielsweise gesagt wird, der Mensch sei ein Wolf, dann interagieren die Vorstellung MENSCH und die Vorstellung WOLF (vgl. Black 1983: 71f.). „Wolf“ ist dabei der metaphorische Ausdruck, der in einen anderen Rahmen eingebettet wird (vgl. Rolf 2005: 36ff.). Dabei wird durch eine wechselseitige Verknüpfung von verschiedenen „semantischen

Feldern“, „sprachlichen Feldern“ oder durch „die Mischung von Sphären“ eine neue Wortbedeutung erzeugt³². D.h. sowohl die Vorstellung MENSCH als auch die Vorstellung WOLF werden dabei verändert. So zum Beispiel ist die Metapher „Abend des Lebens“ zwar referenzidentisch mit Alter, vermittelt aber darüber hinaus eine ganz konkrete Stimmung³³, die vom Sekundärgegenstand „Abend“ (dem „Vehikel“) auf den Primärgegenstand „Alter“ (den „Tenor“) übertragen wird³⁴. Die beiden Elemente bilden durch ihre Verschmelzung eine „Doppeleinheit“ (vgl. Stahl/Menz 2014, S. 99). Eine Metapher ist damit nicht ersetzbar, sie kann auch nicht paraphrasiert und nicht übersetzt werden. Eine Umschreibung wäre umständlich und könnte nicht dieselbe Einsicht vermitteln wie die Metapher, die das Selber-Denken des Rezipienten erst in Gang bringt (vgl. Stahl/Menz 2014, S. 99). Genau dies meint Black (1996a): Eine Metapher kann gar nicht anders gesagt werden, „ohne dass ihre kognitive Kraft zerstört wird“ (vgl. Schieder 2006, S. 57). Nach Black funktionieren Metaphern wie „Filter“, d.h. einerseits heben sie gewisse Dinge der Wirklichkeit hervor und andererseits verdecken sie zugleich andere Aspekte. Ferner heißt es: „Jede Metapher ist die Spitze eines untergetauchten Modells“ (Black 1983b, S. 396). Black merkt an, dass es nur bis zu einem gewissen Grad möglich sei, die relevanten Zusammenhänge einer Metapher zu verstehen, da der Sachverhalt mit erklärt werden müsse, um für vollständiges Verständnis zu sorgen (vgl. ebd. 73, 78). Diesen inhaltlichen Zusammenhang von Texten, der für das Metaphernverständnis erforderlich ist und den Black bereits erkennt, nennen Skirl und Schwarz-Friesel später „Kohärenz“ (Skirl und Schwarz-Friesel 2007, S. 66). Blacks Interaktionstheorie kann mit Recht schon als pragmatische Theorie angesehen werden, da sich die Bedeutung der Metapher erst in ihrem Gebrauch zeigt. Anders gesagt, jede Metapher steht in einem Kontext und einem Äußerungszusammenhang, der für die Rezipienten zugleich Hinweise liefert, wie die Metapher zu verstehen ist.

³² Die Begriffe „semantisches Feld“ und Sinnbezirk stammen von Jost Trier in der linguistischen Worttheorie. „Sphäre“ und „Sphärenmischung“ gehen auf Karl Bühler zurück (vgl. Schieder 2006, S.54)

³³ Rolf weist darauf hin, dass für Black lexikalisches Wissen über Konnotationen wichtig war. Denn dieses Konnotationenwissen müsse vom Metaphernproduzenten und vom Metaphernrezipienten geteilt werden, um die Metapher zu verstehen. Rolf greift in seiner Argumentation auf den Stereotypenbegriff von Putnam zurück, um zu verdeutlichen, dass eine gemeinsame Auffassung hinsichtlich der Vorstellungen für das Verständnis von Metaphern essentiell sei (vgl. Rolf 2005, S. 41, 44f.).

³⁴ Die Begriffe „Vehikel“ und „Tenor“ kommen bei Richardson (1936) vor. Diese wurden zuerst von Black so übernommen. Später führt Black (1996b) seine eigenen Benennungen „Primärgegenstand („primary subject“) und „Sekundärgegenstand“ („secondary subject“) ein.

Bezogen auf die Metaphernanalyse dieser Dissertation gilt dann: Bei unterschiedlichen Kontexten und fehlenden gemeinsamen Begriffsassoziationen, die erst im Dialog entstehen würden, ist es riskant anzunehmen, dass eine Metapher, die in Abteilung X im Gebrauch ist, ohne weitere Erklärung in Abteilung Y verständlich ist.

2.4.3 Bildfeld-Metapherntheorie nach Weinrich

Harald Weinrich (1958, 1976) formuliert in den 1950er Jahren die Bildfeld-Metapherntheorie und folgt damit der Tradition der deutschen Sprachinhaltsforschung bzw. der Wortfeldtheorie von Jost Trier aus den 1930er Jahren, „in deren Lehre vom sprachlichen Feld die Metapher nicht nur sprachlich, sondern auch kognitiv wirksam erkannt“ wird (vgl. Rütten 2015, S. 90). Der deutsche Romanist, Textlinguist und Literaturwissenschaftler Weinrich gilt zwar mit seiner Bildfeld-Metapherntheorie als Antizipator der modernen konzeptuellen Metapherntheorie. Sein Ansatz wird allerdings kaum zur Kenntnis genommen (vgl. Rütten 2015, S.91). Weinrich definiert die Metapher ausgehend von der Wortfeldtheorie „als ein Wort in einem konterdeterminierenden Kontext“ (Weinrich 1967, S.5) und behauptet, dass eine Metapher erst im Kontext anderer gewöhnlicher Wortgebräuche entschlüsselt werden könne.³⁵ Jedes Wort zieht im Normalfall eine Determinationserwartung an sich, die allerdings durch eine Metapher „gestört“ werden kann. Gestört deswegen, weil statt des erwarteten Gebrauchs ein neuer Gebrauch aufkommt.

Der Begriff „Bildfeld“, den Weinrich 1958 eingeführt hat, bildet den zentralen Begriff seiner Metapherntheorie. Er verwendet den Begriff analog zum Begriff des Wort- und des Bedeutungsfeldes. Seine Überlegungen gelten primär der Sprache als soziales System (langue) und nicht bzw. nur indirekt den Verstehens- und Sinnbildungsprozessen. Insofern stehen sich Weinrichs Bildfeldtheorie und Lakoffs und Johnsons Theorie der konzeptuellen Metaphern nahe.

Auf der sprachlichen Ebene sind Metaphern für Weinrich „alle Arten des sprachlichen Bildes, von der Alltagsmetapher bis zum poetischen Symbol“ (vgl. ebd.). Die sprachlichen Metaphern sind Ausdruck von sog. metaphorischen Bildfeldern. Weinrich geht davon aus, dass Metaphern, wie z. B. „Wortprägung“, „Wortschatz“ oder

³⁵ Mit der Definition der Metapher auf der Sprachebene hebt sich Weinrich deutlich von Lakoff und Johnson ab, die auf eine linguistische Definition der Metapher verzichten (vgl. Jäkel 1997, S.137).

„Wortreichtum“, keine isolierte Existenz haben, sondern „seit ihrer Geburt in einem festen Bildfeld“ integriert sind (vgl. Weinrich 1976b, S. 283), welches in unserem Beispiel eine Analogie zum Münzwesen erkennen lässt. Weinrich versucht also, Metaphern deskriptiv-systematisch in ihren sprachsysteminternen Zusammenhängen zu erfassen und versteht diesen Versuch als „Aufgabe der synchronischen Metaphorik“ (Weinrich 1958, S. 282).

Zwischen den einzelnen Bildfeldern kann es zur Überschneidung kommen, „denn Einzelmetaphern können als „Bildstellen“ je nach Kontext verschiedenen Bildfeldern zugeordnet werden“ (vgl. Piel 1990, S. 212). Bildfelder sind nach Weinrich nicht an einen individuellen Sprachgebrauch gebunden, sondern sie bilden „einen objektiven materiellen Metaphernbesitz einer Gemeinschaft“ (vgl. Weinrich 1976b, S. 277). In diesem Sinne seien Metaphern Multiversalien. Zugleich schließt er allerdings nicht aus, dass es sich bei einzelnen Metaphern auch um Universalien handeln könne (vgl. Rütten, 2015, S. 91).

Nach Weinrich besteht jede Metapher aus zwei semantischen Bereichen, die er als „Sinnbezirke“ bezeichnet: der bildspendende und der bildempfangende Bezirk. Beispielweise sind in der Metapher „*Wortmünze*“ zum einem der Sinnbezirk der Sprache um „*Wort*“ und zum anderen der Sinnbezirk des Finanzwesens um „*Münze*“ (vgl. Piel 1990, S. 212) enthalten.

Die Bedeutung der Metapher entsteht nach Weinrich nicht durch eine bloße Verbindung zwischen den beiden Termini *Wort* und *Münze*; sondern in dem von ihm definierten Moment der „Kopplung“ als einem „geistigen und analogiestiftenden Akt“ zwischen dem bildspendenden Feld *Münze* und dem bildempfangenden Feld *Wort* (vgl. Weinrich 1976b, S.284).

Die Beschreibung der Metapher als widersprüchliche Prädikation ist insofern berechtigt, als jede Metapher lexikalische Einheiten aufeinander bezieht, die üblicherweise ganz verschiedenen Vorstellungswelten angehören.

Köller weist darauf hin, dass die innere Widersprüchlichkeit von metaphorischen Prädikationen nur dann als Fakt angenommen werden kann, wenn vorausgesetzt wird, dass die „beteiligten Wörter im Prinzip immer eine feste vorgegebene Bedeutung haben und keine flüssige, die sich beim konkreten Gebrauch dieser Wörter chamäleonartig ändern kann“ (Köller 2004, S. 225). Weinrichs Bildfeldtheorie ist modern, da letztlich konstruktivistisch: Metaphern bilden keineswegs reale oder vorgedachte Gemeinsamkeiten ab, sondern vielmehr deren Korrespondenzen oder

Relationen zueinander. Insofern bildet die Sprache die Welt nicht in einem 1:1-Verhältnis ab, sondern sie verhält sich strukturanalog zu ihr und erschafft damit ständig neue Weltbilder.

2.4.4 Ikonizität und Perspektivität: metapherntheoretische Reflexion nach Köller

Köller warnt davor, die besondere Leistung von Metaphern auf dem Wege des meist metaphorischen Charakters vieler Wortinhalte und mittels einer Theorie sprachlicher Sinnbildungsanstrengungen erschließen zu wollen. Denn damit wird eine Theorie der Metapher zu einer allgemeinen „Theorie sprachlicher Zeichen und Zeichenformen“ (Köller 2004, S. 591). Wenn in der Sprache „letztlich alles irgendwie metaphorisch ist, dann geraten wir in die logisch etwas bedenkliche Situation, dass wir das Phänomen *Metapher* [Hervorhebung Köller] letztlich nicht begrifflich, sondern nur metaphorisch objektivieren können bzw. dass wir in zirkuläre Erklärungsprozesse geraten, denen man nicht mehr sachlich, sondern allenfalls methodisch ein Ende setzen können“ (ebd. S. 592). Der Gedanke der sprachlichen Perspektivität ist für Köller aus diesem Grund ein Weg, der dabei „hilft, selbstreferenzielle Strukturen methodisch zu kontrollieren“ (ebd.). So könne man auf theoretisch kontrollierte Weise „unterschiedliche Wahrnehmungsperspektiven für das sprachliche Phänomen *Metapher* [Hervorhebung Köller] herausarbeiten“ und die „konkreten kognitiven Erschließungsfunktionen von einzelnen Metaphern genauer erfassen“ (ebd.).

Wahrnehmungsperspektiven für das Metaphernproblem

Idealtypisch lassen sich alle Erfassungsansätze für Metaphern auf zwei Grundmodelle zurückführen, die „durch Max Black als *Substitutionstheorie* und als *Interaktionstheorie* [Hervorhebungen Köller] bezeichnet worden sind“ (Köller 2004, S. 593). Da beide Theorien aus sehr verschiedenen Erkenntnisinteressen hervorgehen, „sollten sie nicht generell gegeneinander ausgespielt werden, sondern in ihrer spezifischen heuristischen Leistung gewürdigt werden“ (ebd.).

Für die Substitutionstheorie gilt, dass die Kernfunktion von Metaphern „nicht im Bereich der Heuristik liegt bzw. der Ausbildung von kognitiven Perspektiven auf bestimmte Gegenstandsbereiche, sondern allenfalls in dem Verweis auf Ähnlichkeits-

assoziationen, der Stiftung emotionaler Akzente oder der Auslösung von bestimmten Handlungsdispositionen“ (Köller 2004, S. 594). Unausgesprochen liegt der Substitutionstheorie ein großes Vertrauen in die direkte Abbildbarkeit der Welt zugrunde verbunden mit der Annahme, dass die intersubjektive Verständlichkeit von Metaphern durch unproblematisches Erkennen der Ähnlichkeitsbeziehungen gesichert sei (vgl. Köller 2004, S. 595). Das impliziert die Auffassung, „dass es wohl abgegrenzte ontische Phänomene gibt, die sprachlich auf befriedigende Weise begrifflich geordnet werden können“ (Köller 2004, S. 594), weshalb man hier „von einer kognitiven Perspektivierungsleistung im engeren Sinne“ als aktive Erkenntnistätigkeit des sprechenden Subjektes wohl nicht sprechen kann (ebd.).

Anders als die Substitutionstheorie geht die Interaktionstheorie von einem ganz anderen Erkenntnisinteresse aus. Aufgabe der Sprache sei es nicht, „vorgegebene ontische Einheiten abschließend zu benennen“ (Köller 2004, S. 596), sondern es sei die pragmatische Funktion der Metapher, „das Kontinuum der Welt nach variablen Bedürfnissen des Menschen aufzugliedern und die jeweiligen Objektivierungen intersubjektiv durch Zeichen sozial und kulturell verfügbar zu machen“ (ebd.). Daher ist für die Interaktionstheorie das Metaphernproblem kein Benennungsproblem, sondern ein „Erschließungs-, Gestaltungs- und Strukturierungsproblem“ (ebd.). In dieser Betrachtung besteht der pragmatische Wert von Metaphern darin, „dass mit ihrer Hilfe etwas ins Blickfeld gerückt werden kann, was man ansonsten gar nicht oder zumindest nicht so deutlich sieht als mit ihnen“ (Köller 2016, S. 219). Metaphern gewinnen daher vor dem Hintergrund des Nachdenkens über die Sprache der Veränderungskommunikation eine besondere Relevanz. Denn Menschen sind stets bemüht, Verstehensprozesse so zu gestalten, „dass etwaige Widersprüche sich auflösen“, was nur möglich ist, „wenn wir unsere Denkprämissen, Denkintentionen und medialen Hilfsmittel variieren“ (Köller 2016, S. 227). An dieser Stelle kommen dann die Metaphern ins Spiel. Soweit sie eine erschließende oder heuristische Funktion in der Kommunikation haben, dienen sie dazu, „erstarrte Denkkonventionen zu flexibilisieren und das kreative Denken anzuregen“ (ebd.).

Die ikonische Perspektive auf Metaphern

Für Veränderungsdiskurse ist nun wichtig zu betonen, dass das Sprechen über Neues kaum denkbar ist, wenn in der Kommunikation nur Lexikonbedeutungen, d. h.

konventionalisierte Bedeutungen, ausgetauscht würden. Verstehensvorgänge im Rahmen der natürlichen Sprache sind also nicht nur vom Kodegedanken und dem damit verbundenen Arbitraritätsprinzip (Zuordnung durch Konvention) her zu begreifen, sondern auch vom Bildgedanken bzw. dem Ikonizitätsprinzip, weshalb neue Ideen zwar einerseits durch usuelle Bedeutungsunterschiede von Begriffen (Textbedeutungen) angeregt sein können, aber ganz besonders auch durch Metaphern. Köller (2004, S. 601) verweist mit Blick auf die Zeichentheorie von Peirce, der zwar Symbole (Schlussfolgerungen auf der Basis von Konventionen), Signale (Schlussfolgerungen aufgrund von Kausalität) und Ikone (Schlussfolgerungen auf der Basis von Ähnlichkeitsbeziehungen) unterscheidet, darauf, dass ein genauerer Blick zeigt, dass man auch im Bereich der Sprache (Symbole nach Peirce) mit dem Ikonbegriff arbeiten kann, und zwar dann, wenn man den Begriff „abgeleitetes Ikon“ einführt:

Abgeleitete Ikone sind „diejenigen einfachen oder komplexen sprachlichen Zeichen, bei denen in einem ersten Perspektivierungsschritt mit Hilfe konventioneller Symbole im Peirceschen Sinne eine ganz bestimmte Sachvorstellung erzeugt wird, die auf prototypische Weise durch ein bestimmtes Referenzobjekt exemplifiziert wird. In einem zweiten Perspektivierungsschritt wird dann die so erzeugte Sachverhaltsvorstellung zu einem Zeichenträger für eine neue Zeichenrelation, bei der der so erzeugte Zeichenträger kraft Analogie auf ikonische Weise einen neuen Zeicheninhalt repräsentieren kann“ (Köller 2004, S. 602).

Konsequenzen für den Metapherngebrauch in Change-Diskursen

Wir sind also nicht sklavisch an die Wahrnehmungsinhalte und Wahrnehmungsperspektiven der konventionellen Zeichen gebunden. „Als komplexe sprachliche Zeichen mit ikonischen Anteilen sind Metaphern deshalb einerseits in der Regel auf spontane Weise verständlich [...] Andererseits drängen sie aber auch immer zu präzisierenden und fortführenden Sinnbildungsanstrengungen“ (Köller 2004, S. 603). Das ist der Grund dafür, dass bestimmte Metaphernfunktionen in Chang-Prozessen so eminent wichtig sind. Für gelingende Change-Kommunikation kommt es darauf an, eine Sache aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Eine Visionsentwicklung bedarf u. a. der Fähigkeit aller Beteiligten zur multiperspektivischen Wahrnehmung. Objekte können „Subjekte dazu zwingen, bestimmte Sehepunkte für sie einzunehmen, um pragmatisch mit ihnen fertig zu werden“ (Köller 2004, S. 608). Das Zustandekommen von subjektiven „Sehepunkten“ ist aber „immer

sozial bedingt, weil dafür ein Wissen eingesetzt wird, das sich intersubjektiv immer schon irgendwie bewährt haben muss“ (ebd. S. 608). Wäre das in den Metaphern ausgedrückte Wissen im Bereich des Bildspenders nicht sozial geteiltes Wissen, könnte es nicht für neue und intersubjektiv nachvollziehbare Sinnbildungen verwendet werden (vgl. ebd.). Für komplexe Organisationen ist jedoch oft die Unterstellung, dass alle Beteiligten das gleiche Vorwissen hätten, eine Quelle von Missverständnissen. Aber der heuristische Wert, den eine Metapher beispielsweise für die Veränderungskommunikation einer Abteilung besitzt, kann nicht ohne eine entsprechende Begleitkommunikation von Mitgliedern einer anderen Abteilung erschlossen werden.

2.4.5 Kognitive Metapherntheorie nach Lakoff und Johnson

1980 publizierten Lakoff und Johnson in der interdisziplinär angelegten programmatischen Studie „Metaphors We Live By“ ihre kognitive Metapherntheorie und beeinflussen damit die immer mehr an Bedeutung gewinnende kognitive Metaphernforschung innerhalb der kognitiven Semantik.³⁶ Der Ausdruck „kognitiv“ umfasst bei Lakoff und Johnson „neben (im engeren Sinne) kognitiven auch sensorische, emotionale, handlungsbezogene und kulturelle Phänomene“ (vgl. Schmitt, 2018. S. 3).

Der eigentliche Clou der kognitiven Metapherntheorie besteht darin, dass das Funktionsprinzip der Metapher von der Sprache – eigentlich ganz im Widerspruch mit dem eigentlichen Erkenntnisinteresse der Linguistik – auf die Ebene der Kognition übertragen wird. Mehr noch: Die Metapher wird primär zu einem kognitiven, dann zu einem handlungstheoretischen und erst dann nachrangig zu einem sprachwissenschaftlichen Prinzip (Sieder 2006, S. 61).

³⁶ Die kognitive Linguistik entwickelte sich maßgeblich dadurch, dass die formale Semantik a priori durch die Erkenntnisse der „kognitiven Wende“ abgelehnt wurde (vgl. Albertazzi, 2000). Durch die Entwicklung wurden alle Versuche, sprachliche Bedeutungen objektiv und formal-logisch zu beschreiben, als „ungeeignet“ verworfen. Daher versteht sie sich als übergreifende Kognitionsforschung, „in der sprachliches und nichtsprachliches Wissen kaum voneinander zu trennen sind“ (Ziem 2005, S. 4). Die kognitive Semantik bindet wiederum „Bedeutungen an die subjektiven Kognitionen und konzeptuellen Strukturen der Menschen, die die Sprache verwenden. In den Mittelpunkt der Untersuchungen rückt somit das Individuum, das seine Umwelt wahrnimmt, erfährt und konzeptualisiert. Semantik der Sprache ist der Grammatik übergeordnet und entwickelt sich aus den vorsprachlichen Interaktionen des Individuums mit der Umwelt. Sprache und Kognition bedingen sich gegenseitig (vgl. Rasch 2006, S. 112f)

Gleichwohl sind die Analysen in Lakoff und Johnson (1980) und Lakoff (1987) nur insofern kognitiv zu nennen, „als mit ihnen ausgewählte Denkrichtungen der Kognitionspsychologie mit bestimmten komplexeren Erscheinungen in Zusammenhang gebracht werden“ (Wildgen 2008, S. 77). Dies sind in erster Linie die Gestaltphänomene der Wahrnehmung und die Kategorisierung komplexer Zusammenhänge, woraus bildhafte, körperliche Schemata abgeleitet werden können, wobei Metaphern die verbindende Größe sind (vgl. ebd.). Der neue Aspekt, der damit hervorgehoben wird, besteht darin, Metaphern als Verbindung zwischen Denken und Sprechen anzusehen. Es geht also um beides, um die Strukturierung des menschlichen Wissens und um die mentale Repräsentation von Bedeutung. Das Verdienst von Lakoff und Johnson war es, darauf aufmerksam gemacht zu haben, dass unsere begrifflichen Ordnungsmuster eine vergessene metaphorische Basis haben, die unser Denken auf entscheidende Weise vorperspektiviert, ohne dass wir uns dessen bewusst sind.

Nach Lakoff und Johnson stehen Sprache und Metapher nicht isoliert da, sondern es handelt sich um ein Phänomen, welches das gesamte alltägliche Leben durchdringt und die Wechselwirkung zwischen körperbasierter Grunderfahrung („*etwas begreifen*“, „*jemanden in der Hand haben*“, „*der Wind hat sich gelegt*“ etc.), Kognition und Kommunikation betrifft. Lakoff und Johnson stellen die Alltagsmetaphern ins Zentrum ihrer Untersuchung und unterstreichen damit die „Metaphorizität“ nicht nur der alltäglichen Sprache, sondern auch des alltäglichen Denkens und des alltäglichen Handelns:

Metaphor is pervasive in every life, not just in language but in thought and action. Our ordinary conceptual system, in terms of which we both think and act, is fundamentally metaphorical in nature (Lakoff/Johnson 2003, S. 3).

Mit diesem Ansatz leisten Lakoff und Johnson einen bedeutenden Beitrag zu einem neuen Verständnis der Interaktion zwischen Denken, Sprechen und Handeln und verdeutlichen damit die in alle Lebensbereiche reichende Kraft der Metaphern. Sie liegt darin, „unser Denken, unsere Emotionen, unsere imaginativen Fähigkeiten und unsere Sprache produktiv interagieren zu lassen, sowie ihr Potenzial, unseren innersten Gefühlen und abenteuerlichsten Vorstellungen eine Struktur und einen kommunizierbaren Sinn zu verleihen“ (Kohl 2007, S. 119f.)

Dass die Alltagssprache mit Metaphern durchsetzt ist, verdankt sich nach Lakoff und Johnson der Tatsache, dass der Mensch über ein metaphorisch strukturiertes kognitives Konzeptsystem verfügt (s.o.): „Metaphors as linguistic expressions are possible because there are metaphors in a person’s conceptual system“ (Lakoff/Johnson 1980, S. 6). Systematisch in der Sprache auftretende Metaphern ließen demnach auf konzeptuelle Metaphern schließen, die das Denken strukturieren. Dadurch würden konkrete erfahrungsbasierte Konzepte auf abstraktere Sachverhalte übertragen (vgl. Stahl/Menz 2014, S. 103). Diese Übertragung macht es erst möglich, dass man über abstrakte, vorverbale und nicht direkt erfahrbare Dinge denkt und spricht. Das Wesen der Metaphern liege darin, „dass wir durch sie eine Sache oder einen anderen Vorgang in Begriffen einer anderen Sache bzw. eines anderen Vorgangs verstehen und erfahren können“ (vgl. Lakoff und Johnson 2008, 13).

Stahl/Menz (vgl. 2014, S. 103f.) führen vereinfachend die kognitive Metaphertheorie von Lakoff und Johnson auf fünf Grundzüge zurück:

1. Metaphern sind überall in der Sprache und im Sprachgebrauch anzutreffen.
2. Metaphern sind ein mächtiges Instrument zur Systematisierung von Erfahrungen.
3. Metaphern werden auf der Basis von vereinfachten Realitätsmodellen, den sogenannten *Idealisierten Kognitiven Modellen* (IKM) strukturiert.
4. Metaphern haben einen diachronen Grundzug („Diachronizitätsthese“ von Jäkel 1997, S. 56). Man kann hier die Gleichzeitigkeit des Diachronen im Synchronen erkennen. Hierin ist die Mächtigkeit der Metaphern begründet, die Sprache angesichts neuer Herausforderungen anschlussfähig zu halten.
5. Metaphern sind nicht umkehrbar. Sie sind unidirektional. Da Metaphern abstrakte und komplexe Zielbereiche (z. B. „Vision“) mit bekannten Erfahrungsbereichen verbinden, ist der Gebrauch von Metaphern immer komplexer als der wörtliche.

Lakoff und Johnson unterscheiden in ihren frühen Arbeiten zwischen strukturellen, ontologischen und Orientierungsmetaphern:³⁷

³⁷ Diese Unterscheidung wird dann in Lakoff (1987) im Zuge der Entwicklung des ICM-Modells (s. u.) aufgegeben. Gleichwohl haben die Unterscheidungen einen Aufschlusswert für die allgemeine Metapheranalyse.

Bei *strukturellen Metaphern* handelt sich um Metaphern, „in denen ein Konzept von einem anderen Konzept her metaphorisch definiert wird“ (Lakoff /Johnson 2008, S. 22). Diese basieren auf Konzepten wie *ZÄHLEN*, *ESSEN*, *ETWAS WAHRNEHMEN*, *OBJEKTE VERÄNDERN* usw.

Orientierungsmetaphern sind Konzepte der räumlichen Orientierung wie „oben - unten“, „innen - außen“, „vorne – hinten“, „tief – flach“. Durch die Orientierung an Raumerfahrungen wird also „ein ganzes System von Konzepten in ihrer wechselseitigen Bezogenheit organisiert“ (vgl. Lakoff/Johnson 2008, S. 22ff.). Wenn die Geschäftsentwicklung positiv ist, pflegt man zu sagen „es geht aufwärts“. Ist sie negativ, sagt man „wir befinden uns in einer Schiefelage“ oder im Falle der Konjunkturentwicklung „die Talsohle ist noch nicht erreicht“. Die Funktion der Orientierungsmetapher liegt darin, „ein Konzept nur kraft ihrer Grundlage in der Erfahrung verstehbar zu machen (vgl. ebd. S. 26). Sprachlich verhalten sich die Metaphern der Orientierung identisch wie die strukturellen Metaphern. Sie sind eine Teilmenge mit dem Bezug auf den Herkunftsbereich Raum.

Ontologische Metaphern liegen vor, wenn abstrakte Gegenstände, Ereignisse oder Ideen als materielle Dinge konzipiert werden (vgl. Lakoff/Johnson 2008, S. 35ff). Anders als bei den Orientierungsmetaphern wird mit ontologischen Metaphern nicht ein begrenzter Aspekt erfasst, sondern die Aspekte gehen über die räumliche Erfahrung hinaus. „Wenn Dinge nicht eindeutig Einzelgebilde sind oder scharfe Grenzen haben, kategorisieren wir sie so, als ob sie diese Eigenschaften besäßen, z. B. Gebirge, Nachbarschaft, Hecke usw. Wir müssen physische Phänomene in dieser Weise sehen, damit wir bestimmte Ziele erreichen können: ein Gebirge lokalisieren, sich in der Nachbarschaft treffen, Hecken schneiden. Die von Menschen gesetzten Ziele verlangen von uns bezeichnenderweise, dass wir künstliche Grenzen setzen, die physische Phänomene zu Einzelgebilden machen: „Entitäten, die durch eine Oberfläche begrenzt sind“ (Lakoff/ Johnson 2008, S. 35). Das Charakteristische an ontologisierenden Metaphern ist, dass sie Ausschnitte der menschlichen Erfahrung als Objekte behandeln. Hierbei werden ontologische Konzepte wie Entitäten und Identitäten aus dem Alltag auf nicht Sichtbares und Abstraktes übertragen. Diese erhalten wiederum durch die Übertragung einen ontologischen Eigenwert. Wird beispielweise Inflation als eine Entität betrachtet, kann man ihr räumliche Kategorien zuschreiben. Man kann sie quantifizieren (*Die Inflation verringert/vergrößert sich*), als Ursache identifizieren (*Die Inflation macht mich verrückt*), als feindlich bezeichnen (*Wir*

müssen die Inflation bekämpfen). Ontologische Metaphern, die in der Sprache eine enorme Bandbreite erfassen, brauchen wir, damit wir mit unseren Erfahrungen rational umgehen können (vgl. Lakoff/Johnson ebd. 36). Nur am Rande sei erwähnt, dass auch das, was kommt, die Zukunft ontologisch als feste Größe konzeptualisiert wird. Dabei gerät leicht das Prozesshafte aus dem Blick, das darin besteht, dass zu jedem Zeitpunkt dasjenige miteinander streitet, was noch nicht schwach genug ist, um zu gehen, und was noch nicht stark genug ist, um zu kommen.

Der zentrale Bezugspunkt, den Lakoff und Johnson in der metaphorischen Grundstruktur der Alltagssprache sehen, ist die Konzeptualisierung der Welt nach Maßstäben primär körperlicher Erfahrung („embodiment“). Gemeint sind die damit verbundenen körperlichen und emotionalen Erfahrungen, die in den verbalen und nonverbalen Interaktionen des Subjekts mit der physischen und sozialen Umwelt stattfinden. Metaphern sind demnach das Produkt der subjektiven Erfahrung. Kognitive Konzepte, die ähnlich wie mentale Modelle teils bewusst, teils unbewusst sein können, sind kognitive Organisationseinheiten, die das Denken zum größten Teil unbewusst strukturieren und die Wahrnehmung und das Handeln beeinflussen. Möchte man sie analytisch bewusst machen, bietet sich nach Lakoff und Johnson die Arbeit an der Sprache an, ähnlich der Vorgehensweise der Kognitivpsychologie zur Externalisierung von mentalen Modellen:

Da Kommunikation auf dem gleichen Konzeptsystem beruht, nach dem wir denken und handeln, ist die Sprache eine wichtige Erkenntnisquelle dafür, wie dieses System beschaffen ist (Lakoff/Johnson 2003, S. 12).

Lakoff und Johnson sind der Meinung, dass die Zahl konkreter sprachlicher Metaphern unbeschränkt sei, die Zahl metaphorischer Konzepte dagegen beschränkt. Dazu stellen sie Listen auf (1999, S.50ff), in denen sie zunächst von 24 zentralen alltäglichen Metaphernkonzepten („primacy metaphors“) ausgehen (vgl. Schmitt 2008, S.7). Unter „primären Metaphern“ sind „entwicklungspsychologisch früh erworbene metaphorische Konzepte wie „Wissen“ und „Sehen“ zu verstehen, die sich auf körpernahe Erfahrungen stützen. Im Gegensatz dazu bestehen „komplexe metaphorische Konzepte“ aus primären Metaphern und sind charakterisiert durch soziale und kulturelle Wahrnehmungsmuster. Lakoff und Johnson sprechen hier von „cultural models, folk theories, or simply knowledge or beliefs that are widely accepted in a culture“ (Lakoff & Johnson 2008, S. 60). Wo die Grenze zwischen den beiden Metaphernkonzepten liegt, geht allerdings aus der Untersuchung nicht hervor.

Später entwickelten Lakoff und Johnson ihre Theorie der konzeptionellen Metapher in Richtung auf mentale Modellbildung weiter. Im Zuge dieser Weiterentwicklung wurde die typologische Unterscheidung der Metapher in ontologische, orientierende und strukturelle Metapher aufgegeben. Stattdessen führt Lakoff 1987 in dem Buch „Women, fire and dangerous things“ das Konzept des *Idealized Cognitive Model (ICM)* ein. Lakoffs Hauptthese geht von dem Anspruch aus, „that we organize our knowledge by means of structures called *idealized cognitive models*, or ICMs, and that category structures and prototype effects are by-products of that organization“ (Lakoff 1987, S. 68). Dann heißt es weiter:

Each ICM is a complex structured whole, a gestalt, which uses four kinds of structuring principles:

- propositional structure, as in Fillmore's frames
- image-schematic structures, as in Langacker's cognitive grammar
- metaphoric mappings, as described in Lakoff and Johnson
- metonymic mappings, as described by Lakoff and Johnson.

Each ICM, as used, structures a mental space, as described by Fauconnier (Lakoff 1987, S. 68).

Das Modell des ICM umfasst also verschiedene Wissensaspekte, deren bedeutungstheoretische Relevanz in unterschiedlichen Beschreibungsansätzen nachgewiesen worden ist. Frames bilden dabei ein Prinzip neben anderen.

Der Ausdruck „propositionale Struktur“ ist dadurch gerechtfertigt, dass Frames einen gestalthaften Charakter haben, der sich auch propositional auflösen lässt.

Bildschemata („image-structures“) sind sehr abstrakte Strukturen, die sich erfahrungsabhängig herausbilden und konzeptuellen Strukturen zugrunde liegen. Ziem nennt als Beispiel das BEHÄLTER-Schema, das die Interpretation von Präpositionen wie *in* oder *auf* motiviert (vgl. ebd. S. 27). Solche propositionalen oder bildschematischen Strukturen können „auf andere Erfahrungsbereich metaphorisch übertragen werden (wie *in Rage sein* oder *in Ohnmacht fallen*) (Ziem 2008, S. 27).

Lakoff legt also die Grundlagen für eine erfahrungsbasierte kognitive Linguistik und hebt die Erfahrungsbezogenheit der kognitiven Metaphertheorie hervor, womit er seine Arbeit in Richtung des „embodied realism“ rückt.

Sprache hingegen funktioniert symbolisch: „Language is characterized by symbolic models, that is, models that pair linguistic informations with models in the conceptual system“ (Lakoff 1987, 153f.).

2.4.6 Frame-Theorie nach Ziem und Blending-Theorie nach Fauconnier und Turner

Nach Ziem (2008, S. 45) gilt heute als unumstritten, dass menschliche Sprache ein „Fenster‘ zur Kognition [ist]. Kognition stellt kein Blackbox-Phänomen dar; vielmehr lassen sich durch Sprachanalysen empirisch valide Aussagen über Kognitionsprozesse machen“. Er macht darauf aufmerksam, dass es kaum möglich ist, eine „scharfe Grenze zwischen Sprach- und Weltwissen zu ziehen und somit vermeintlich primäre Daten von sekundären abzuheben“ (Ziem 2008, S. 118), da „semantisches Wissen *ebenfalls* [Hervorhebung E. Münch] erfahrungsbasiert ist, d.h. in konkreten kommunikativen Zusammenhängen und auf der Basis bereits bestehenden Vorwissens erworben und beim Sprachverstehen entsprechend holistisch in Ansatz gebracht wird“ (ebd.). Alle Facetten bedeutungsrelevanten Wissens, auch die grundlegenden, sind „Emergenzphänomene“: Sie resultieren aus dem Sprachgebrauch, und sie perpetuieren oder modifizieren sich durch den Sprachgebrauch. Daraus folgt u.a. für ein Semantikmodell unter frame-theoretischen Gesichtspunkten, dass es unmöglich ist, Bedeutungen kontextabstrakt zu bestimmen (vgl. ebd.).

Auch dies spricht dafür, bei der Analyse der in dieser Arbeit verwendeten Äußerungen, die Bedeutungen eben im Kontext des Äußerungszusammenhangs zu bestimmen und nichts an Bedeutung in die verbalen Daten hinein zu interpretieren, was nicht durch die Daten belegbar ist. Anhand einer korpusgestützten Studie zeigt Ziem, wie durch Frames Wissen sprachlich vermittelt wird.

Ziem zufolge sind seine Frame-Theorie und die Mental-Space-Theorie von Fauconnier und Turner komplementär (vgl. Ziem 2008, S. 32f.). Dabei ist zu beachten, dass die Mental-Space-Theorie Sinnbildungsprozesse in actu untersucht. Fauconnier hat den Begriff „mental spaces“ 1985 eingeführt, „um stärker als andere Ansätze den kognitiven Prozess der Bedeutungskonstruktion zu berücksichtigen“ (Ziem 2008, S. 31). In Zusammenarbeit mit Turner hat er eine allgemeine Theorie der konzeptuellen Integration („blending“) entwickelt (Fauconnier und Turner 1998, 2002). Mental spaces entstehen beim Denken und Sprechen und erlauben „a fine-grained partitioning of our discourse and knowledge structures“ (Fauconnier 1997, S. 11, zit. n. Ziem 2008, S. 32). Mental spaces entstehen während des Verstehensaktes, greifen zwar auf Daten im Langzeitgedächtnis zurück, verändern sich aber während eines Gespräches oder einer Textlektüre fortwährend (vgl. Ziem 2008, S. 32). Mental spaces sind also für

kognitive Operationen elementar und sind am Aufbau neuer konzeptueller Einheiten beteiligt. Hingegen betreffen „Frames konzeptuelle Strukturen, auf die beim Aufbau zurückgegriffen wird“ (ebd.). „Machen Frames relativ stabiles Hintergrundwissen kognitiv verfügbar, enthält ein ‚mental space‘ darüber hinaus sehr detailreiche, im Akt des Verstehens relevante Informationseinheiten“ (Ziem 2008, S. 32). Fauconnier zufolge werden Bedeutungskonstruktionen durch zwei Prozesse geleitet:

durch den Aufbau von „mental spaces“ einerseits und der Korrelation ausgewählter Elemente der aufgebauten „mental spaces“ andererseits. Den Prozess der Korrelierung von Elementen nennt Fauconnier „Projektion“ oder „Übertragung“ („mapping“). Erst der Einbezug von Projektionen erlaubt es, eine Vielzahl sprachlicher Phänomene (wie Metaphern, Metonymien, kontrafaktische Bezugnahmen, Wissensmodi) zu erklären“ (Ziem 2008, S. 32).

Man kann hierhin durchaus eine kognitivistisch elaborierte Version der Interaktionstheorie von Max Black sehen (s. o.).

Die so genannte „blending theory“ oder Theorie der konzeptuellen Integration betont wie Lakoff und Johnson, dass Metaphern einen rein konzeptuellen Status haben, und dass sie aufgrund inferentieller Beziehungen zwischen diesen konzeptuellen Wissensbereichen (Domänen) entstehen. Ein wesentlicher Unterschied liegt allerdings darin, dass der „blending theory“ zufolge „nicht zwei, sondern vier kognitive Repräsentationseinheiten am Aufbau einer metaphorischen Bedeutung beteiligt sind“ (Ziem 2008, S. 378). Nicht Domänen, d. h. relativ stabiles und konventionalisiertes Wissen fungiert als Repräsentationsformat, sondern die „mental spaces“. Man ist versucht, in alten Begriffen zu sagen, Fauconnier und Turner holen die Lakoff-Johnson-Theorie von der Ebene der Langue auf die Ebene der Parole. Domänen stehen für langlebiges Wissen, „mental spaces“ werden erst im Zuge der Bedeutungsaktualisierung aufgebaut. Dann entscheidet die Fähigkeit, zwischen als identisch wahrgenommenen Bedeutungen (konventionelles Sprechen und Denken) und der bloßen Ähnlichkeit von Bedeutungen zu unterscheiden, ein enormer Vorteil beim reflexionsthematischen Besprechen des Neuen.

Der Blending-Theorie zufolge sind nicht wie bei Lakoff und Johnson zwei kognitive Repräsentationseinheiten am Aufbau einer metaphorischen Bedeutung beteiligt, sondern vier, die hier mit dem Beispiel aus Ziem (2008, S. 379), „*der Chirurg ist ein Metzger*“, erläutert werden:

1. ein generischer „space“ (semantische Rollen),
2. ein Input-„space“ I (*Metzger*),
3. ein Input-„space“ II (*Chirurg*),
4. ein „blended space“ (*Chirurg als Metzger*).

Chirurg (space II) und *Metzger* (space I) entsprechen der Quell- und der Zieldomäne der konzeptuellen Metapher. Zusätzlich entsteht noch ein generischer Raum (*generic space*), der abstrakte Informationseinheiten wie Agens, Patiens, Ort, Tätigkeit und Ziel etc. umfasst, die beide Inputs miteinander teilen, in jedem Input jedoch unterschiedlich spezifiziert sind. „Im „blended space“, hier der aktualisierten metaphorischen Bedeutung von *Metzger*, gehen einige Informationen beider Inputs ein (hier etwa aus Input I Informationen über das Agens und die Tätigkeit, aus Input II Informationen über das Agens, Patiens, den Ort und das Ziel), während andere Informationen dort keinen Niederschlag finden (so aus Input I Informationen über das Patiens, den Ort und das Ziel, aus Input II Informationen über die Tätigkeit)“ (Ziem 2008, S. 379).

Dabei ist wichtig zu sehen, dass nicht alle Informationen, die in den „blended space“ projiziert werden, gleichermaßen relevant sind. Eine wichtige Rolle spielen hier die Werte zweier Leerstellen: „zum einen Standardwerte, die die Leerstelle „Tätigkeit“ im Input I betreffen, und zum anderen Standardwerte, die Instanzen der Leerstelle „Ziel“ im Input II bilden. So geht in die Metaphernbedeutung einerseits das Wissen ein, dass Metzger – anders als Chirurgen – prototypischerweise ihre Tätigkeit mit bestimmten Werkzeugen (wie Hackbeilen und Fleischermessern) auf eine bestimmte Art und Weise (etwa mit heftigen Schlägen und groben Schnitten) ausführen. Andererseits ist das Wissen aus Input II relevant, dass prototypischerweise Chirurgen mit ihrer Tätigkeit das Ziel verfolgen, Menschen zu heilen [...] Die konzeptuelle Verschmelzung dieser Bedeutungsaspekte aus Input I und II [...] ermöglicht die Emergenz eines neuen Bedeutungsaspektes: Weicht der Ausführungsmodus der Tätigkeit eines Chirurgen so stark von dem prototypischerweise erwartbaren Ausführungsmodus ab, dass er das Heilungsziel verfehlt oder unmöglich macht, gilt ein Chirurg als inkompetent, weil er das Kernziel seiner beruflichen Tätigkeit verfehlt.

Dass man einem Chirurgen unter diesen Bedingungen Inkompetenz unterstellt, ergibt sich nicht aus einer unidirektionalen Projektion von Aspekten des Inputs I in Input II, sondern aus einem komplexeren Prozess der konzeptuellen Integration, der Informationen beider Inputs miteinander amalgamiert [...]. Anders formuliert: Dass die Tätigkeit des Metzgers negativ bewertet wird, ist nicht in Input I angelegt; Metzger übt

seine Tätigkeit prototypischerweise nicht unprofessionell aus. Und auch Input II legt keine solche pejorative Einschätzung nahe. Dass der Chirurg – im „blended space“ – als fachlich inkompetent gilt, wenn er bestimmte Tätigkeiten auf eine bestimmte, unangemessene Weise ausführt, ist folglich ein Emergenzphänomen, das sich kompositionell nicht ‚errechnen‘ lässt“ (Ziem 2008, S. 380).

2.4.7 Fazit: Bedeutung der Metaphernansätze für die vorliegende Studie

Aus der Sichtung der verschiedenen Ansätze der Metaphernforschung ergeben sich folgende für die Auswertung des Textkorpus relevanten Gesichtspunkte:

- Auf der Diskursebene werden mit Köller (vgl. Köller 2004, S. 591f.) einerseits Erschließungs- und Sinnbildungsanstrengungen erfasst, andererseits aber auch die Auslösung von Emotionen und Handlungsdispositionen durch das Hinlenken der Aufmerksamkeit auf Ähnlichkeitsassoziationen.
- Auf der Ebene des Sprachsystems („langue“) wird die Wechselwirkung von sprachlichen Konstruktionen³⁸, Verhaltensrepertoires und Wahrnehmungen zu beobachten sein (vgl. Lakoff/Johnson 1980 und Rasch 2006, S. 135).
- Je nach Kontext werden metaphorische Modelle als eine Art „Welterklärungsmuster“ (Jäkel 2003, S. 26), implizite Aktionstheorie oder Alltagstheorie betrachtet, weshalb Metaphern ganz eng mit den für die strategische Kommunikation in Unternehmen so wichtigen mentalen Modellen der Führenden verbunden sind (vgl. Menz/Stahl 2014, S. 107 u. Hinterhuber 2015, S. 58).
- Es kann analysiert werden, nach welchen Bildinhalten strategische Veränderungsziele und -maßnahmen konzeptualisiert werden (Jäkel 2003, S. 85); denn würden Metaphern die Welt abbilden, wie sie ist, wäre nicht zu erklären, wie Metaphern helfen können, zukünftige Wirklichkeiten zu imaginieren.
- Es kann erfasst werden, welche Wissens Elemente in welchen Situationstypen durch eine Metapher aktiviert werden, wie diese in Beziehung zueinander

³⁸ Vgl. Ziem/Lasch (2013): Konstruktionsgrammatik. Berlin, Boston: de Gruyter.

- gesetzt werden, und wie dieses im Verstehensprozess aktualisierte Hintergrundwissen strukturiert ist, um verstehensrelevant werden zu können.
- Es kann gezeigt werden, wie man im Falle konzeptueller Verschmelzungen von zwei Wissensdomänen die emergenten Wissensaspekte erfassen kann (vgl. Turner/Fauconnier 2002 und Ziem 2012, S. 75).
 - Die Analyse sollte den metaphorischen Prozess textsemantisch erfassen, insofern neue Wortassoziationen Metaphorisierungsprozesse als kontextuelle Bedeutungsveränderung erklären.
 - Schließlich kann gezeigt werden, in welcher Hinsicht Metaphern einen Mehrwert für die emotiv-konnotative Bedeutung haben (vgl. Coenen 2002).

2.5 Allgemeinsemantische Ansätze

Mit Sprache und kognitiven Verarbeitungsprozessen beschäftigte sich in den 1930er Jahren in den USA der angesehene polnische Philosoph und Sprachwissenschaftler Alfred Habdank Korzybski. In seiner langjährigen interdisziplinären Forschungen auf den Gebieten der Linguistik, Psychologie, Anthropologie, Neurologie und der operationalistischen Wissenschaftstheorie entwickelte er das Programm der Allgemeinsemantik³⁹, welches er im Jahre 1933 in dem umfangreichen Buch „Science und Sanity“ veröffentlichte.

Das Programm der Allgemeinsemantik „hat bis in die 60er Jahre in den USA vor allem deshalb eine große Wirkung gehabt, weil sie zeitgenössische Denkpositionen aus Physik, Philosophie, Wissenschaftstheorie und Psychologie im Hinblick auf das Sprachproblem zu verarbeiten versucht hat“ (Köller 1988, S. 257)

Für Korzybski ist die Sprache ein Medium, das nicht nur die Bildung von Gedanken vorstrukturiert, sondern auch ganz entscheidend das menschliche Handeln beeinflusst (vgl. Köller 1988, S. 257). Mit seinen Arbeiten wandte Korzybski sich von der klassischen Wortsemantik und Grammatik ab und vertrat die Meinung, dass die Bedeutung (eines Wortes) nicht „im Wort“ und nicht „im Signal“ allein gemessen

³⁹ Allgemeine Semantik im Gegensatz zu linguistischer Semantik, die sich mit dem Studium der Bedeutung von sprachlichen Einheiten beschäftigt, gilt weniger sprachwissenschaftlich als ideologisch ausgerichtete semantische Konzeption von Sprache. Sie untersucht die Beziehung zwischen Sprecher, Sprache und Wirklichkeit. Näher untersucht sie „Bedingungen, unter denen Zeichen und Symbole einschließlich der Worte als sinnvoll angesehen werden können,“ da sie davon ausgeht, dass der Mensch nicht in der Lage ist, die Realität „objektiv“ zu verstehen. Daher steht im Zentrum ihres Interesses die Wechselwirkung zwischen Sprache, Denken und Verhalten.

werden kann, sondern an den wechselseitigen Relationen zwischen Wort, Kontext und dem Individuum. In Zentrum seiner Forschung stand daher die Wechselwirkung zwischen den Wortsymbolen, dem menschlichen neuronalen Kognitionssystem und dem menschlichen Verhalten. In der „Allgemeinen Semantik“ geht es also weniger darum, „die Weltansicht oder die innere Form einer Sprache zu erfassen, sondern vielmehr darum, die sprachbedingten Ursachen für menschliches Fehlverhalten zu ermitteln und abzustellen“ (vgl. Köller 1998, S. 257).

2.5.1 Konzept der semantischen Reaktion

Korzybski widmet sich in seinen Arbeiten nicht mehr der Frage, welche ontischen Einheiten (Entitäten) durch die Sprache repräsentiert werden, sondern der Frage, welchen Einfluss die Sprache auf das zentrale Nervensystem des Benutzers ausübt. Dafür führt Korzybski das Konzept der „*semantischen Reaktion*“ ein:

„[Semantic reaction] can be described as the psychological reaction of a given individual to words and language and other symbols and events in connection with their meaning, and relational configurations the moment the given individual begins to analyze them or somebody else does that for him. It is of great importance to realize that the term `semantic` is non-elementalistic, as it involves conjointly the `emotional` as well as the `intellectual` factors“ (Korzybski 1933, S. 24).

Das Konzept der semantischen Reaktion bildet für Korzybski ein „Zwischenglied“, mit dessen Hilfe er beschreibt, wie Sprache das menschliche Nervensystem beeinflussen kann. Damit sind hochkomplexe emotionale, intellektuelle und handlungsartige Reaktionen des menschlichen Nervensystems auf sprachliche Zeichen gemeint. Anders gesagt: Der Mensch reagiert oft nicht auf die Realität, sondern auf die von ihm hergestellten sprachlichen Vorstellungsbilder der Realität, die erheblich verzerrt sein können. Liegen Diskrepanzen zwischen dem sprachlichen Zeichen und einer angemessenen Reaktion auf dieses vor, könne es nach Korzybski sogar „zu einer Störung der geistigen Gesundheit“ kommen.⁴⁰

„Insbesondere stellt sich Korzybski die Aufgabe, die Diskrepanzen zwischen dem aktuellen wissenschaftlichen Wissen und den altertümlichen und zum Teil

⁴⁰ Die Diskrepanz zwischen realen Herausforderungen und sprachlichen Vorstellungsbildern mag auch der Grund nicht nur für Krankheiten sein, sondern auch für Scheitern von vielen Changeprojekten.

noch mythisch geprägten Ordnungsstrukturen der Sprache bewußt zu machen, um dadurch einen Ansatzpunkt zu finden um die semantogenen Ursachen von Konflikten durch sprachhygienische Maßnahmen zu entschärfen“ (Köller 1988, S. 258).⁴¹

Mit dem Konzept der „semantischen Reaktion“ versucht Korzybski die „eigenständige Macht“ der sprachlichen Zeichen zu problematisieren und nicht nur deren medialen Charakter. Die sprachlichen Zeichen sind „eigenständig“ und sehr mächtig, weil der Zeichenbenutzer auf die mit den jeweiligen Sprachzeichen „stabilisierten Vorstellungen von der Wirklichkeit“ reagiert. Da die Wirkungsmechanismen der semantischen Reaktion individuell im höchsten Maße automatisiert und unreflektiert verlaufen, indem die Ordnungsstrukturen der Sprache auf die Wirklichkeit übertragen werden und weil in den sprachlichen Zeichen ein hoher emotionaler Erfahrungswert enthalten ist, der den Menschen stets auf eine einmal gemachte Erfahrung zurückwirft, spricht Korzybski sogar von „sprachlicher Sklaverei“ (linguistic slavery) (Korzybski 1933, zit. nach Köller 1998, S. 260).

2.5.2 Sprachbedingte Konflikte

Sprache ist für Korzybski „ein Medium, das nicht nur die Bildungen von Gedanken vorstrukturiert, sondern darüber hinaus auch noch auf entscheidende Weise die menschlichen Handlungen beeinflusst“ (Korzybski 1933, zit. nach Köller 1998, S. 260). Zudem speichert Sprache Erfahrung und Wissen. Inadäquate Sprachformen und Sprachverwendungen können die Ursachen dafür sein, dass die Menschen sich falsche Vorstellungen von der physischen, sozialen oder geistigen Realität und deren Objekten und Beziehungen machen. Dies führt zu einer „Verzerrung der Wirklichkeit“, was wiederum zur Folge haben kann, dass Konflikte, Missverständnisse oder Blockaden entstehen. Menschen reagieren nämlich nicht direkt auf die Realität, sondern vielmehr auf die von ihnen innerlich hergestellten sprachlich-emotionalen oft verzerrten Vorstellungsbilder von der Realität. Dies führt zu sog. sprachbedingten bzw. semantogenen Konflikten. Diese können auf der Ebene der Lexik und auch auf der Ebene der Grammatik entstehen,

⁴¹ Diese Diskrepanzen für die heutige Managementsprache und ihre impliziten Mythen aufzudecken, ist nach wie vor von großer Bedeutung.

weil sich auch in den grammatischen Ordnungsmustern der Sprache ein kognitives Differenzierungssystem manifestiert, das ontologisch und pragmatisch zu qualifizieren ist, weil lexikalische Musterbildungen immer auch grammatische Implikationen haben, wie das Problem der Wortarten zeigt und weil grammatische Zeichen eine wichtige Rolle bei der Bildung komplexer sprachlicher Zeichen spielen (vgl. Köller S. 1998, 258; mit Bezug auf Korzybski).

Daher ist es im Interesse der Allgemeinen Semantik, die inadäquaten Begriffsbildungen zu untersuchen, um sich diese konfliktbeladenen Strukturen bewusst zu machen.

2.5.3 Metasprachliches Bewusstsein

Die Allgemeine Semantik ist bestrebt, dem Sprachbenutzer bewusst zu machen, wie sprachlich inadäquate Ordnungsstrukturen und ein unangemessener Sprachgebrauch die Realität „verzerren“ können. Korzybski warnt vor den Folgen „sprachlicher Täuschungen“, denn diese führen dazu, dass man in „körperlosen“ Abstraktionen denkt, die Ambiguität, Missverständnisse und Unklarheit der Vorstellungen fördern.⁴²

Seine Bemühungen fasst Korzybski im Ansatz der „sprachhygienischen Maßnahmen“ zusammen, welche zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen beitragen sollten.⁴³ Dies soll nach Korzybski möglich sein, wenn Menschen ganz besonders auf die „semantischen Reaktionen“ achten und diese kontrollieren. Dazu brauche es ein „metasprachliches Begleitbewusstsein“ (Korzybski, zit. n. Köller 1988, S. 263). Die Kontrolle über den Sprachgebrauch mag zwar mühevoll sein, da das Gehirn dazu neigt, automatisch den alten festgefahrenen Mustern⁴⁴ zu folgen, aber es

⁴² Köller (1998, S. 264) ist wiederum der Auffassung, dass ein gewisser Abstraktionsgrad notwendig sei, da „ohne Abstraktionen auf der lexikalischen und grammatischen Ebene wie [...] im Chaos unstrukturierter Eindrücke ertrinken [würden].“

⁴³ Ganz im Sinne der durch den Krieg geprägten Zeit strebte Korzybski, der gelernter Ingenieur und Mathematiker war, danach, die Ursachen für die Konflikte seiner Zeit zu erfassen und durch entsprechende operative Strategien auf der Basis seiner wissenschaftlichen Analyse zu beseitigen (vgl. Köller 1998, S. 258). Was sich aktuell mit den disruptiven Zeiten und der Digitalisierung gleichsetzen lässt, denn Transformation und Changeprozesse lösen ebenfalls sehr viele Konflikte – anderer Natur aus- und sehr viele Unsicherheiten – so könnte man also die alte Theorie in neue Sprache packen.

⁴⁴ Korzybski (1933) spricht von „mentalenen Mustern“. Dabei kann es sich genauso gut um mentalen Modelle handeln (zu diesem Zeitpunkt wurde der Begriff der mentalen Modelle noch nicht gebraucht).

ist dennoch möglich, neue Muster zu bilden, da das Denken flexibel ist bzw. zur Flexibilität angeleitet werden kann.

2.5.4 Landkartenmodell der Sprache

Neben seiner Allgemeinen Semantik entwickelte Korzybski auch ein therapeutisches Konzept, um die Verzerrung und die Täuschung durch sprachliche Zeichen zu eliminieren. Dieses Konzept nannte er „Neurolinguistisches Training“ (NLT). Im Rahmen des NLT geht Korzybski von der bereits formulierten Annahme aus, dass die Verbindung zwischen Körper, Geist und Sprache unauflösbar sei. Der Mensch nimmt mit seinen Sinnesorganen unzählige Daten auf, die er später zu vereinfachten inneren „Modellen“ verarbeitet. „Auf der Basis dieser Modelle plant [das Individuum] Handlungen und befiehlt dem Nervensystem und der Muskulatur, diese Handlungen auszuführen“ (Jochims 2014, S. 26). Alle Modelle sind konstruiert. Das heißt, das Gehirn bildet vereinfachte Repräsentationen der Realität nach Mustern der inneren Modelle oder Landkarten. Damit man sich ständig den medialen Charakter der Sprache bewusst macht, vergleicht Korzybski das Verhältnis von Sprache und Realität mit dem von Landkarte und Gebiet:

Ebenso wie die Landkarte nicht identisch mit dem Gelände sei, auf das sie sich beziehe, sondern nur strukturanalog im Hinblick auf bestimmte Ordnungszusammenhänge, so seien auch die Ordnungsstrukturen der Sprache nicht identisch, sondern bestenfalls strukturanalog zu denen der Realität. Ebenso wie die Landkarte vereinfache, um ihre Funktionen zu erfüllen, so müsse auch die Sprache vereinfachen. Für beide bestehe allerdings die Gefahr, daß die Vereinfachungen zu weit gingen bzw. nach inadäquaten Kriterien vorgenommen würden. Beide könnten in die Irre führen, wenn sie ihre Bezugsbereiche auf anachronistische Weise abbildeten (Köller 1988, S. 260, mit Bezug auf Korzybski 1973, S. 58/1933).

Sprache ist somit ein „Landkartenmodell“ und ein Modellbildungsinstrument zugleich. Eine Landkarte ist sie, weil sie, so wie jedes mentale Modell, nach bestimmten Strukturvorgaben geordnet ist; und ein Modellbildungsinstrument, weil mit ihrer Hilfe neue Erfahrungen und neues Wissen zu Modellen verarbeitet und strukturiert werden. Der Satzbau oder die korrekte Benennung der realen Objekte sind Strukturvorgaben der Sprache, da diese die wahrgenommene Welt nach bestimmten Kategorien ordnen. Abschließend sei Köller zitiert, der den Ansatz Korzybski wie folgt bewertet:

Der *kognitive Gehalt* der traditionellen Sprachformen ist in vielen Hinsichten sicher antiquierter als unser gegenwärtiges Sachwissen. Aber wenn wir über den Wahrheitswert von sprachlichen Ordnungsmustern sprechen, so ist mindestens zweierlei zu beachten. Zum einen gibt es keine stabilen semantischen Reaktionen auf sprachliche Formen im Sinne eines geschlossenen Reiz-Reaktions-Schemas, sondern nur historisch und kontextual variable *Reaktionsdispositionen*, die sich von einem metareflexiven Begleitbewußtsein her unterschiedlich konkretisieren lassen, was die Allgemeine Semantik ja auch zu befördern trachtet. Zum anderen dient die natürliche Sprache dazu, die Welt auf der Ebene des *Mesokosmos* für unsere alltäglichen Lebensbedürfnisse zu differenzieren; die Welt des Mikrokosmos und Makrokosmos will sie gar nicht erfassen. Sprachformen entwickeln zu wollen, die für alle Differenzierungsbedürfnisse des Menschen gleichermaßen tauglich sind, ist eine unfruchtbare Utopie. Gleichwohl ist aber die These Korzybskis ernst zu nehmen, daß sich in der Sprache Abstraktionsmuster und semantische Reaktionsdispositionen verfestigen können, die *quer* zu neuen Erfahrungen und Lebensformen liegen und deshalb konfliktträchtig werden können (Köller 1988, S. 262; Hervorhebungen: Köller).

Diese Gefahr ist immer noch aktuell, denn Herausforderungen wie Klimawandel, Pandemien und der Zusammenbruch alter Wirtschaftsordnungen erfordern die aktive Gestaltung des Sprachgebrauchs und der Sprache selbst.

2.6 Mentale Modelle und Sprache in der Unternehmenspraxis

Mentale Modelle sind Gegenstand zahlreicher Beiträge aus den Disziplinen Organisationslernen, Managementwissenschaft, Unternehmenskulturforschung und Stakeholder-Kommunikation. Im Folgenden gehe ich auf ausgewählte Ansätze ein, um zu zeigen, welche Rolle mentale Modelle in der internen Entwicklungsarbeit von Organisationen und Unternehmen spielen. In diesem Zusammenhang lohnt es, den Blick darauf zu richten, welche Rolle der Sprache in betrieblichen Change-Prozessen beigemessen wird. Wie bereits dargelegt, liefert die Linguistik wenig Forschung dazu. In der Literatur zur Change-Kommunikation wird lediglich auf die metaphorische, persuasive und emotive Funktion der Sprache für die erfolgreiche Vermittlung des Neuen hingewiesen (Wagner/Guse 2015, Ebert-Steinhübel 2013). Wie das Neue ermittelt wird, dazu existieren in der Unternehmenskommunikation keine substantiellen Beiträge – ausgenommen kleinere Beiträge wie z. B. Liebert (2003). Insofern wird zum Abschluss der Unterkapitel dargelegt, wie Praktiker das Sprachliche vor dem

Hintergrund der mentalen Modelle und Change-Prozesse reflektieren.

2.6.1 Organisationslernen

Wie Cyert und March (1963/1995) in ihrer Verhaltenstheorie der Unternehmung darlegen, gab es Anfang der 1960-er Jahre erste Bestreben, Lernen von Individuen auf Organisationen zu übertragen. Organisationen galten auf einmal als lernende Systeme. Um „Strukturen im Sinne eines organisatorischen Wandels zu verändern, bedarf es der Handlungen und der auf Erfahrungen beruhenden Verhaltensänderung von Menschen. Individuelle Erfahrungen werden für den Wandel zu einer wertvollen Ressource, wenn organisationales Lernen in den Veränderungsprozessen eingesetzt wird“ (Carstensen 2004, S. 50). Wichtige Anregungen zum Verständnis des organisationalen Lernens gehen zurück auf Argyris und Schön (1999), die bereits in den 1970-er Jahren Modelle des erfolgreichen organisationalen Lernens analysierten:

„Organisationales Lernen findet statt, wenn einzelne in einer Organisation eine problematische Situation erleben und sie im Namen der Organisation untersuchen. Sie erleben eine überraschende Nichtübereinstimmung zwischen erwarteten und tatsächlichen Aktionsergebnissen und reagieren darauf mit einem Prozeß von Gedanken und weiteren Handlungen; dieser bringt sie dazu, ihre Vorstellungen von der Organisation oder ihr Verständnis organisationaler Phänomene abzuändern und ihre Aktivitäten neu zu ordnen, damit Ergebnisse und Erwartungen übereinstimmen, womit sie die handlungsleitende Theorie von Organisationen ändern“ (Argyris/Schön 2018, S. 31).

Organisationen werden in diesem Forschungsparadigma als soziale Gebilde verstanden, d.h. als aus Individuen bestehenden „Gesamtheiten“ (Argyris/Schön 2018, S. 22f.) bzw. als „System[e] verteilten Wissens“ (Mantzavinos/North/Shariq 2005). Mentale Modelle spielen bei Argyris/Schön (2018) auf mindestens zwei Ebenen eine wichtige Rolle: Während es beim „Single-Loop-Lernen“ darum geht, sich veränderten Gegebenheiten anzupassen und z. B. bestehende Methoden des Controllings verbessert werden, kommt es beim „Double-Loop-Lernen“ darauf an, die „grundlegenden Annahmen, Strategien und Werte“ zu hinterfragen (vgl. Carstensen 2004, S. 51). Diese Form des Lernens ist ungleich schwieriger zu gestalten und muss „einen in die Zukunft hineinreichenden Kontext“ einbeziehen (ebd.). Um hier erfolgreich zu sein, müssen Organisationen in der Lage sein, die unausgesprochenen und verdeckt bleibenden handlungsleitenden Theorien („theory in use“) zu

identifizieren, welche man auch als mentale Modelle ansehen kann: „Wenn Veränderungsprozesse scheitern oder nur zögerlich stattfinden, kann ein hintergründiger Blick auf die Unterschiede zwischen den offenen, bevorzugten und den tatsächlichen handlungsleitenden Theorien Erklärungen bieten und möglicherweise durch ein ‚Double-Loop-Lernen‘ neue Ansätze im Veränderungsprozess eröffnen. Mit Blick auf die Sprache heißt das, durch die offizielle Sprache der „espoused theories“ hindurchzuschauen, um die tieferen Sinnschichten und Widersprüche zu entdecken. Und mit Blick auf Gespräche heißt das, dass es wichtig ist, im Zuge von Aushandlungsprozessen besonders jene Themen zur Sprache zu bringen, welche das Problem hinter dem Problem berühren, wie z. B. das Ausmaß wechselseitigen Vertrauens oder die oft unterschiedlich gedeuteten Risiken für die Beteiligten (vgl. Carstensen 2004, S.56f.). Mit dem Konzept des organisationalen Lernens halten mentale Modelle Einzug in die Managementwissenschaft (Organisationsentwicklung) und die Unternehmenspraxis.

Zu erklären ist freilich noch, was es heißt, dass eine Organisation lernt. Organisationales Lernen ist nicht dasselbe wie individuelles Lernen. Es muss die Organisation ihre Routinen und Praktiken des Denkens, Sprechens und Handelns nachhaltig ändern und ihnen neue Strukturen geben. In Organisationen wird unterschieden zwischen subjektivem und kollektivem (Gruppen-)Lernen, welches einerseits zur Bildung von individuellen und andererseits zur Bildung von gemeinschaftlichen mentalen Modellen führen kann. Vor dem Hintergrund des Forschungsansatzes verstehe ich unter kollektivem Lernen gemeinsame Lernprozesse, die darauf abzielen, eine effizientere Aufgabenerfüllung zu gewährleisten, z. B. in Hinblick auf die zu entwickelnde unternehmerische Vision oder das Leitbild (vgl. Carstensen 2004, S. 53f.). Der Schlüssel zum Verständnis kollektiven Lernens liegt in der Entwicklung von kollektiven mentalen Modellen:

„Ein kollektives mentales Modell ist das Ergebnis der im Leistungsverhalten bewahrten Interaktion der beteiligten Individuen. Diese Interaktion ist geprägt von der eigenen Rolle innerhalb der Gruppe sowie von Erfahrungen hinsichtlich der Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften der anderen Gruppenmitglieder. Jedes Gruppenmitglied trägt seinen spezifischen Teil zum kollektiven mentalen Modell bei.“ (Bach, 2010, S. 29)

Dies ermöglicht die Entwicklung einer gemeinsamen Vorstellung über die Aufgaben, die zu erfüllen sind. Die Formung von mentalen Modellen und deren Ausprobieren muss nicht sofort zum Erfolg führen. Bei Mantzavinos/North/Sharing (2005) fällt ein

interessanter Hinweis auf einen pragmatischen Umgang mit mentalen Modellen auf. Da Lernen ein „evolutionärer Prozess von Versuch und Irrtum“ sei, ziehe ein Fehlschlag daher automatisch die inferentielle Strategie nach sich, den nächsten – womöglich mutigeren und kreativeren – Versuch zu starten, um neue Lösungen zu finden (vgl. Mantzavinos/North/Sharing 2005, S. 323). Kurzum mentale Modelle werden hier aufgefasst als „flexible kognitive Strukturen, die den Menschen helfen, ihre Probleme zu lösen“ (ebd.) und die man flexibel mittels entsprechender Methoden gestalten kann.

Peter M. Senge stellt in seinem Werk „The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization“ (Senge 1990)⁴⁵ das systemische Denken als die fünfte, bislang fehlende Managementdisziplin vor. Systemisches Denken braucht „the disciplines of building shared vision, mental models, team learning and personal mastery“ (S. 12). Die Fähigkeit, mentale Modelle zu entwickeln, setzt reflexive Konversation und Dialogkompetenz voraus (vgl. ebd. S. xiii). Im Unterschied zur Betonung von mentalen Modellen, Visionen und Werten (vgl. Senge 1990, S. 171) laute das Dogma traditioneller und hierarchisch-autoritäter Unternehmen „managing, organizing, and controlling“ (ebd.). „Echtes Lernen berührt den Kern unserer menschlichen Existenz“ und ist einer der Urtriebe des Menschen. Echtes Lernen ist dadurch charakterisiert, dass der Mensch durch den Erwerb neuer Erfahrungen sich verwirklicht, entwirft und eine neue Beziehung zur Welt kreiert (vgl. Senge 1996b, S. 24).

Mentale Modelle sind nach Senge „a major breakthrough for building learning organizations“ (Senge 1990, S. 163). Mentale Modelle können simple Verallgemeinerungen oder komplexe Theorien sein (vgl. ebd. S. 164). Sie beeinflussen nicht nur unser Verhalten, sondern „they affect what we see“ (ebd.). Senge überträgt dieses fundamentale Verständnis mentaler Modelle in die Praxis des organisationalen Wandels:

“Because we remain unaware of our mental models, the models remain unexamined. Because they are unexamined, the models remain unchanged. As the world changes, the gap widens between our mental models und reality, leading to increasingly counterproductive actions” (Senge 1990, S. 166)

“But if mental models can *impede* learning – freezing companies and industries in outmoded practices – why can’t they also help *accelerate* learning?”

⁴⁵ Dieses Buch zählt nach wie vor zu den Klassikern in der Managementlehre.

[Hervorhebungen P.S.] (ebd. 166).

Die zentrale Frage, die Senge stellt, lautet, wie kann man mentale Modelle bewusst machen, um sie im Sinne organisationalen Lernens zu verändern. Der Umgang mit mentalen Modellen ist für die Führungskräfte einer unerlässliche Kompetenz, die sicherstellt, dass eine gemeinsame Vorstellung über die Umwelt der Organisation entwickelt werden kann. Senge verweist auf die Fähigkeit des organisationalen Lernens nach Argyris/Schön (vgl. Argyris/Bohm 2018) und auf die Dialogkompetenz, wie sie von Bohm gefordert wird (vgl. Bohm 2017). Die Kunst liege darin, dass Gespräche zu echtem Lernen führen können, wenn die Gesprächsteilnehmer einander vertrauen, sich öffnen und ihr Denken beobachten und ihre Annahmen und Gefühle in der Schwebe lassen. Ein solcher Dialog ist nach David Bohm (1996, 2017) ein „echter Dialog“, in dem Menschen bereit sind, einander an ihrem Denken teilhaben zu lassen und es für Neues zu öffnen. Durch die Offenheit gelangt man zu tieferer Erkenntnis:

„Im Dialog erhält die Gruppe Zugang zu einem größeren „Reservoir an gemeinsamem Sinn“, der dem einzelnen nicht zugänglich ist (...). Der Zweck des Dialogs besteht darin, über die Grenzen des individuellen Verstehens hinauszukommen. „Es entsteht eine neue Form des Denkens, die auf der Entwicklung eines gemeinsamen Sinns beruht (...). Die Menschen befinden sich nicht länger in Opposition zueinander, auch kann man nicht sagen, dass sie interagieren. Sie beteiligen sich vielmehr an diesem Reservoir gemeinsamen Sinns, der sich beständig weiterentwickeln und verändern kann“ (Bohm 1996 zit. nach Senge 1996, S. 292f.).

Rolle der Sprache in organisationalen Lernprozessen

Die Erkenntnisse von Argyris/Bohm (2018) und Senge (1990) haben Auswirkungen auf die Change-Kommunikation:

- Es ist notwendig eine neue Sprache zu entwickeln, die in der Lage ist, Prozesse, Beziehungen und kybernetische Wechselwirkungen genauer zu versprachlichen, als es die konventionelle (Alltags-)Sprache tut (Senge 1990b, S. 95). Linguistisch gesehen handelt es sich hier um das Bewusstmachen von Ziel-Handlungs-Prozeduren (vgl. Graesser/Lippert und Shubeck 2019, S. 74), die man als eine Variante der mentalen Modelle auffassen kann. Eine so angelegte Sprache ist der Grundbaustein des Systemdenkens.
- Führungskräfte benötigen Sprachbewusstheit, gerade auch um die durch

Metaphern verursachten Abstraktionssprünge im Denken zu bemerken (vgl. Stahl/Menz 2014, S. 108 mit Verweis auf Senge). Abstraktionssprünge sind Verallgemeinerungen, die empirisch nicht abgesichert sind. Dabei lenken die Metaphern das Denken sehr rasch und schwer umkehrbar in begriffliche Kategorien, die zur Lösung eines Problems ungeeignet sind.

- Es ist erforderlich, die Kunst echte Gespräche zu führen, zu erlernen. Echte Gespräche dienen dazu, das Denken zu beobachten. Hierfür hat Bohm (2017) Maximen formuliert, auf die sich wiederum Senge bezieht, wie z. B. das Gespräch verlangsamen, einen Dialogbegleiter wählen, für Grundvertrauen sorgen, die eigenen Prämissen hinter den Meinungen erkennen oder sich nicht mit seiner Meinung und seinen Emotionen zu identifizieren.
- Mittels Szenariotechniken können mentale Modelle bewusst gemacht werden (vgl. Senge 1990, S. 168). In Szenarios werden Mitarbeiter oder Managementteams aufgefordert, über alternative Zukünfte nachzudenken. „Dabei wird nicht an den Metaphern selbst angesetzt, sondern die Metaphern werden durch die intensive Auseinandersetzung mit einem für die Existenz der Organisation entscheidenden Thema verändert“ (Stahl/Menz 2014, S. 108; mit Verweis auf Senge).
- Systemisches Fragen ist z. B. eine Fragetechnik, um Einzelpersonen oder Gruppen anzuregen, neue Perspektiven und neue Handlungs- und Entscheidungsräume zu erschließen (vgl. Patzrek 2015).
- Führende müssen lernen, produktiv statt defensiv zu denken (vgl. Senge 1990, S. 172, mit Bezug auf Argyris/Schön 2018, S. 87-96). Defensive Routinen (vgl. Senge 1990, S.233) müssen als Interaktions- und Diskurstrategien erkannt und abgestellt werden. Im Unterschied zu Kritik und Protest sind defensive Routinen verdeckte Handlungsmuster und als solche „ein personenunabhängiges Verhaltensmuster der Organisation, allerdings sind sie besonders gravierend in Führungspositionen“ (Carstensen 2004, S. 56).

Eine neue Sprache der Führung in Change-Prozessen sollte also geeignet sein, systemische Prozesse zu versprachlichen und mit Hilfe neuer Gesprächsformate den Führenden zu mehr Sprachbewusstheit und zur Entwicklung ihrer metakognitiven Fähigkeiten zu verhelfen.

2.6.2 Unternehmensführung

In der jüngeren Zeit werden mentale Modelle zunehmend zum Teil der Führungsarbeit.⁴⁶ Dies hängt mit der Hinwendung der Führungsforschung zu drei neueren Forschungsparadigmen zusammen: dem kommunikationszentrierten Management, dem neurowissenschaftlichen und verhaltenspsychologischen Ansatz und der Einbeziehung des Konstruktivismus.

Im kommunikationszentrierten Ansatz der Internen Unternehmenskommunikation beschreiben die mit Unternehmenskommunikation befassten Wissenschaftlerinnen Buchholz und Knorre die Wende von einem akteurszentrierten Leadership-Ansatz zu einem kommunikationszentrierten Ansatz diskursiver Führung wie folgt:

„Als Bestandteil eines erweiterten transformationalen Führungsstils liefert eine solcherart ausgerüstete Führungskommunikation bessere Erklärungsmuster und Orientierungshilfen für die Mitarbeitenden und bezieht zudem gleichzeitig gezielt die Beobachtungen der Unternehmensumwelten bzw. deren Bezugsgruppen mit ein“ (Buchholz & Knorre 2019, S. 116).

Mit Blick auf die Führungs- und Innovationsforschung in Verwaltungsbehörden spricht der Verwaltungswissenschaftler Hill (2017) von „thought leadership“ (S. 272) und verweist dabei auf „neuere Ansätze aus Neurowissenschaft und Verhaltenspsychologie“ (S. 274). Dabei betont er - wenn auch mit vagen Formulierungen, dass sich „Gedanken und Innovationen [...] vor allem durch Sprache“ (S. 273) äußern:

„Geistige Bilder (Metaphern) entfalten ebenso wie sichtbare Bilder vielfältige Funktionen. Sie verdichten Bedeutungen, Perspektiven und Zusammenhänge, deren Komplexität von verschiedenen Betrachtern unterschiedlich entfaltet werden“ (S. 276).

Der Managementwissenschaftler Hinterhuber beschreibt in der 9. Auflage seiner Monographie über „Strategische Unternehmensführung. Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung“ die mentalen Modelle der Führenden (2015, S. 58-61), hat aber bereits in der 7. Auflage aus dem Jahr 2004 („Strategische Unternehmensführung I: Strategisches Denken“) das Unternehmen bzw. „die Unternehmung als ein „System, das über kognitive Strukturen“ verfügt, wie folgt

⁴⁶ Vgl. auch die Hinwendung zur „Führung 4.0“ im Studienbrief „Führung und Leadership“ von Grote (2014) und Scharmer und Käufer (2017) zu den „Denkmodellen“ der ökonomischen Evolution (vgl. S. 86-179).

definiert:

„Die Unternehmung ist ein sehr komplexes System, das über kognitive Strukturen verfügt, über die sie sich eine Vorstellung über die Umwelt aufbaut und ihre Stakeholder zufrieden stellt. Das Konzept der Unternehmung als kognitives System beruht auf dem epistemologischen Ansatz des Konstruktivismus, wonach man niemals eine genaue Kenntnis der Wirklichkeit erlangen kann. Die Wirklichkeit wird von uns nicht gefunden, sondern erfunden, womit nach den Vertretern des Konstruktivismus, die Erkenntnis einer absoluten Wahrheit nicht möglich ist“ (Hinterhuber 2004, S. 9).

Als „kognitives System“ sollen die Führenden einerseits eine Vielzahl an Beziehungen zwischen den Stakeholdern (den Mitarbeitern, Kunden oder der Gesellschaft im weitesten Sinne) sowie an Werten, Handlungsdispositionen, Erfahrungen und Zukunftsvorstellungen in eine Vision oder ein Leitbild einbringen. Andererseits muss das Unternehmen auch laufend neue Kernkompetenzen erwerben, um den Wettbewerb mit anderen Unternehmen zu bestehen. Der Erwerb der Kernkompetenzen ist der Ausgangspunkt kollektiver Lernprozesse. In diesem Zusammenhang bringt Hinterhuber mentale Modelle ins Spiel, welche er zu einem integralen Bestandteil des Gesamtmodells der strategischen Unternehmensführung macht. Die Führungskraft mit ihren mentalen Modellen steht dabei im Mittelpunkt des Nachdenkens über die Visionsentwicklung:

„Die empirische Evidenz zeigt, dass die langfristige und nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens durch das Verhalten der Führenden stärker beeinflusst wird als durch die Marktattraktivität [...] Es sind letzten Endes Unternehmer und/oder oberste Führungskräfte, die durch ihr Leadership-Verhalten und ihr mentales Modell über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens entscheiden“ (Hinterhuber 2011, S. 56).

Ein mentales Modell definiert Hinterhuber als „eine Gesamtheit aus tief verwurzelten Annahmen, Generalisierungen oder Bildern, die beeinflussen, wie wir die Welt verstehen und welche Maßnahmen wir ergreifen“ (vgl. Hinterhuber 2015, S. 58):

„Mentale Modelle sind vereinfachte Sichtweisen und Vorstellungen der Phänomene, denen wir begegnen. Sie sagen uns, was für uns wichtig und unwichtig ist, was wir lieben und was nicht, was wir bemerken sollten und was nicht. Mentale Modelle schließen unser Verständnis darüber ein, wie die Dinge funktionieren und was wir erwarten, das auf uns zukommt. Wenn wir etwas Neuem begegnen, konstruiert unser Geist neue mentale Modelle, die uns helfen, das neue Phänomen zu verstehen“ (Hinterhuber 2015, S. 188).

Da die Vorstellungen der Wirklichkeit nur fragmentarisch, unvollständig und individuell

sein können, dürfen mentale Modelle nicht losgelöst von den Führenden betrachtet werden. Sie geben Aufschluss darüber, warum eine Führungskraft manche Strategien bevorzugt und manche ausschließt.

„Die mentalen Modelle der Führenden beeinflussen ihre Strategien und Aktionspläne; sie sind dafür maßgebend, ob eine bestimmte Möglichkeit oder *strategic issue* [Hervorhebung Hinterhuber] überhaupt wahrgenommen wird, wie sie gedeutet wird und welche Konsequenzen für bestimmte Aktionspläne gezogen werden. Der Begriff und die Analyse der mentalen Modelle erklären, warum einige Führungskräfte bestimmte Möglichkeiten wahrnehmen und andere dagegen nicht, warum einige diese Möglichkeiten gewinnbringend erschließen und sie andere wiederum nicht bemerken. Die mentalen Modelle sind gleichsam der Schlüssel, die das Tor zum Verständnis von Unterschieden in der Performance der Unternehmen und in der Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen aufschließen“ (Hinterhuber 2015, S. 59).

Mentale Modelle sind Versuche, die Wirklichkeit zu deuten: „Je besser sie „passen“ und zu einer Interpretation der Wirklichkeit führen, die von den später eintretenden Entwicklungen bestätigt wird, desto erfolgreicher kann das Unternehmen in die Zukunft geführt werden“ (Hinterhuber 2015, S. 59).

Zwischen der langfristigen und nachhaltigen Wertsteigerung der Unternehmung und den mentalen Modellen der Führenden setzt Hinterhuber die Rückkoppelungsschleife der strategischen Unternehmensführung an (s. Abb. 4), welche mit dem strategischen und operativen Controlling in Abbildung 5 gleichzusetzen ist. Dieser wird eine wichtige Funktion zugeschrieben: „Die Rückkoppelung verstärkt oder verändert das mentale Modell der Führenden solange, bis es „passt“; „passen“ heißt, dass es unter Berücksichtigung der Hindernisse und Einschränkungen in der Umwelt und im Unternehmen „funktioniert“ und in den Erwartungen der Führenden auch in Zukunft funktionieren wird“ (vgl. ebd. S. 60).

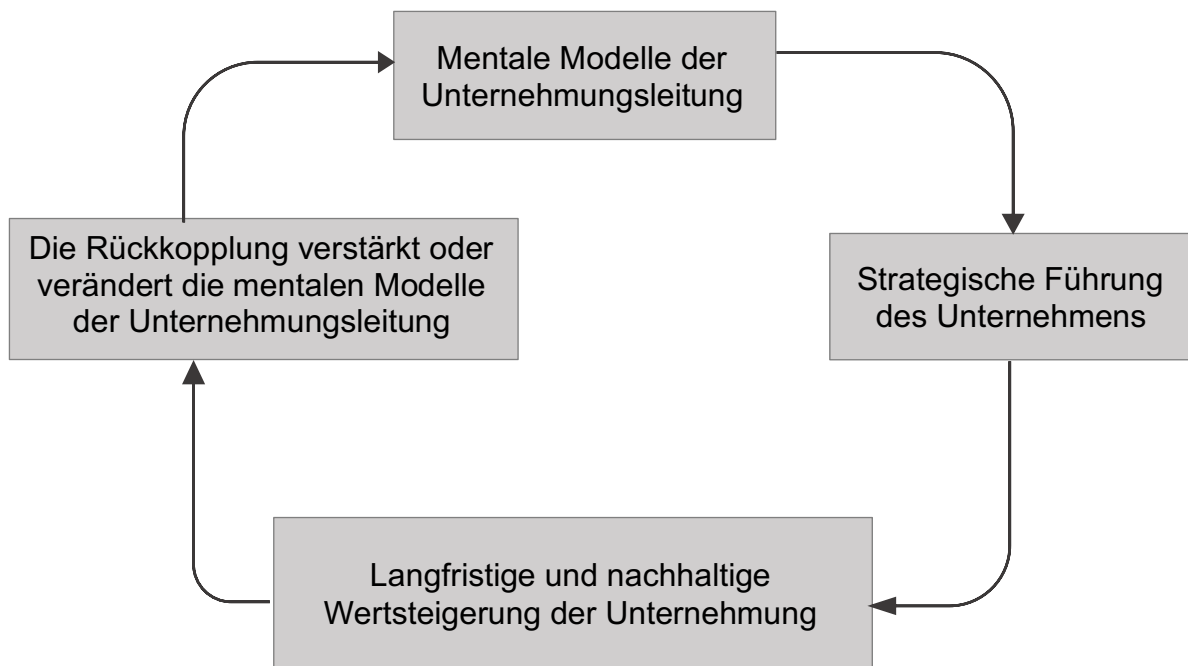


Abbildung 5: Die mentalen Modelle der Führenden in Anlehnung an Hinterhuber (2015, S. 61)

Die Rückkopplung erinnert an die von Seel beschriebenen Prozesse der Assimilation und/oder Akkommodation, welche beim Lernen zur Erweiterung oder zur Neubildung von mentalen Modellen führen (s. Kapitel 2.4.1).

Mentale Modelle und Komponenten der Führung

Nach Hinterhuber (2015, S. 60f.) betreffen mentale Modelle alle Komponenten der Führung. Die Führenden haben dann passende mentale Modelle, wenn sie dadurch die Unternehmensziele erreichen und langfristig den Wert der Unternehmung, ihre Performance oder Wettbewerbsfähigkeit steigern. Mentale Modelle sind bei den Führenden immer im Hintergrund aktiv, also auch im Falle unserer Verwaltungsbehörde, wenn es beispielweise darum geht, Entscheidungen über die Entwicklung der Behördenkultur, der Identität oder über die Entwicklung einer Vision bzw. eines Oberzwecks zu treffen, welche im Fokus meiner Untersuchung stehen.

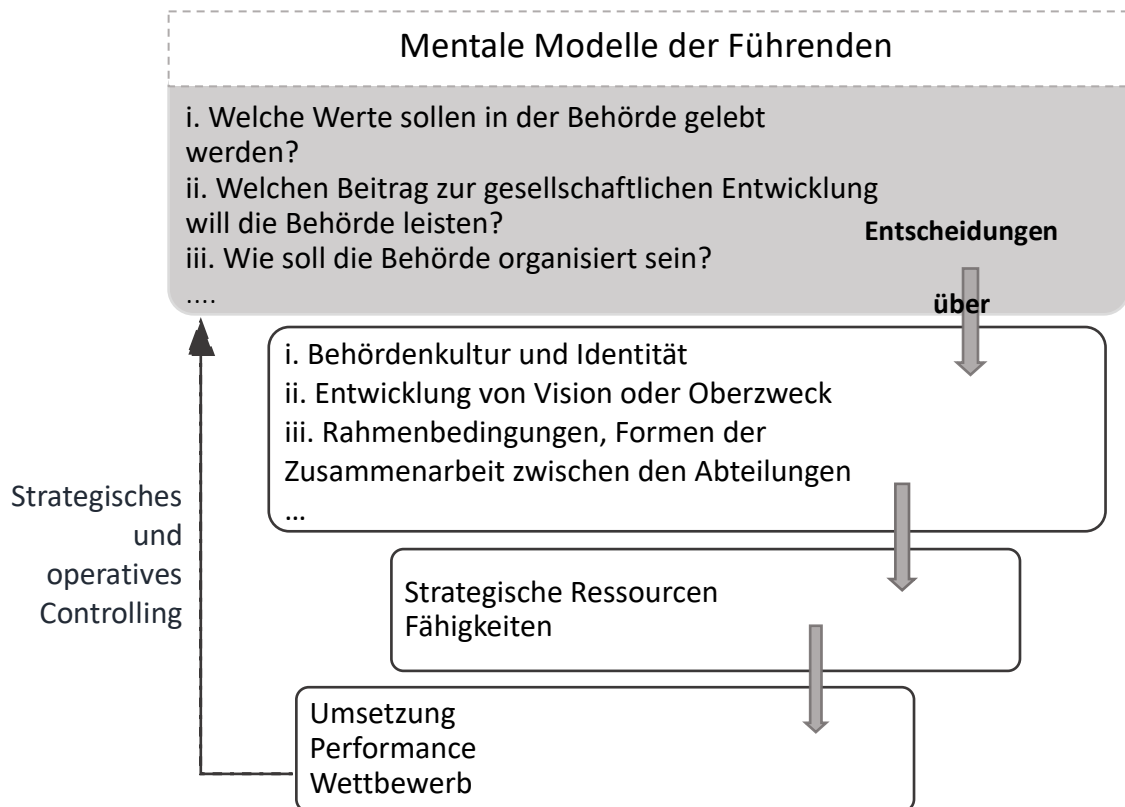


Abbildung 6: Der Zusammenhang der mentalen Modelle und der Komponenten der Führung in Anlehnung an Hinterhuber (2015, S. 60)

Die wesentlichen Komponenten der Führung, deren Ausgestaltung von den mentalen Modellen der Führenden abhängen, werden in Folgenden erläutert. Damit wird ein Orientierungsrahmen gelegt, in welchem die auf der Datenbasis identifizierten mentalen Modelle der Führenden der untersuchten Bezirksregierung in Kapitel 5 eingeordnet werden.

Hinterhuber (vgl. 2015, S. 60-62) unterscheidet folgende Komponenten der Führung:

- Die unternehmerische Vision:
Wie will das Unternehmen zur gesellschaftlichen Entwicklung beitragen? Welches Bedürfnis der Gesellschaft will es dadurch erfüllen? Welche Rolle soll es spielen? Welchen Kernauftrag will es dadurch erfüllen?
- Die Unternehmenspolitik:
Wie soll sich das Unternehmen im Wettbewerb verhalten? Wie groß und wie differenziert soll das Unternehmen sein? Wie wird der unmittelbare Markt gesehen?

- Die Strategien:

Orientieren sich die Strategien auf der Ebene der Geschäftseinheiten am Shareholder- oder Stakeholder-Ansatz? Wie sollen die strategischen Geschäftseinheiten definiert werden? Wie sehen die Führenden das Gesamtportfolio der Unternehmensentwicklung? Welche Akquisitionen werden als notwendig zur Abrundung des Gesamtportfolios angesehen?
- Die Ziele und Rahmenbedingungen für die Funktionsbereiche:

Welchen Spielraum haben die Führenden bei der Umsetzung? In welchem Ausmaß werden sie in die strategische Planungsprozesse eingebunden? Wie kooperieren sie zusammen? Welches Maß an kontrollierbaren Zielen soll erreicht werden? Unter welchen Bedingungen soll es erreicht werden (Budget, Unterstützung, Zeit, Mitarbeiter etc.).
- Die Organisation:

Welche Vorstellung haben die Führenden von der Organisation? Wie soll sie in der Zukunft aussehen? Welche Formen der Koordination sollten eingerichtet werden?
- Die Umsetzung:

Wie wird das operative Planungssystem gestaltet? Wie soll das Controlling- und Motivationssystem aussehen? Wie verläuft die Planung der Umsetzung? Wie ist die „mikropolitische“ Handhabung der Machtspiele in Unternehmen?
- Die Unternehmenskultur und die Corporate Identity:

Wie ist die gelebte Kultur oder wie sollte sie verändert werden? Wie soll sich die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter verändern? Welchen Beitrag spielt die Leitung? Welche Werte lebt sie vor? Wie intensiv setzt sie sich mit den Prozessen auseinander?
- Die Geschäftsprozesse:

Welche Barrieren zwischen Individuen, Abteilungen, Verantwortungsebenen, Partnern etc. werden gesehen? Wie will die Unternehmensleitung die Organisation „durchlässiger“ und damit lernfähiger machen? Welche Geschäftsprozesse werden als kritisch für die Zufriedenstellung der Kunden erachtet?

Die zugrundeliegenden mentalen Modelle beeinflussen, ob der Führende *den präskriptiven* oder den *emergenten* Führungsansatz wählt (vgl. Hinterhuber 2015, S. 62-64): Der *präskriptive Ansatz* setzt voraus, dass das Ziel, Inhalt und Prozesse festgelegt werden, bevor man die Strategie entwickelt. Und *der emergente Ansatz* geht davon aus, dass das Ziel am Anfang nur unscharf definiert und im Laufe der Umsetzung angepasst und präzisiert wird.

Rolle der Sprache in der Unternehmensführung

Während Hinterhuber (2015) im Rahmen seines Ansatzes zur strategischen Unternehmensführung die Bedeutung der mentalen Modelle deutlich hervorhebt, reflektiert er die Rolle der Sprache und der Kommunikation bei der Visionsentwicklung allenfalls indirekt. Er formuliert die Anforderungen an eine gelungene Vision, beschäftigt sich aber nicht damit, wie und auf welchem Weg dieses Ergebnis zu erreichen ist: „Je einfacher, sinnvoller, anregender und herausfordernder die Vision ist, desto größere unternehmerische Veränderungen bewirkt sie“ (2015, S. 95).⁴⁷

Für das „Führen mit strategischer Teilhabe“ (2015, S. 274) ist für Hinterhuber entscheidend: „Die Unternehmensleitung muss [...] den Führungskräften einen Ausschnitt aus der Strategie geben, damit diese wissen, *was* das Unternehmen will und *warum* [Hervorhebungen Hinterhuber] es das will. [...]. Führen [...] ist in erster Linie Sinnvermittlung“ (Hinterhuber 2015, S. 275).

In einer älteren Auflage heißt es mit Blick auf strategisches Handeln:

„Handeln in der Unternehmung und im Team setzt gemeinsames Denken, also einheitliches Verstehen, Begreifen, Urteilen und Schließen voraus, also eine *gemeinsame Logik des Handelns* [Hervorhebung Hinterhuber]. Hier wird der Ansatzpunkt für die praktische Arbeit der Strategie sichtbar, die, wie jede praktische Arbeit, Dienst an der Gemeinschaft ist“ (Hinterhuber 2004, S. 257).

Praktisches Ziel der Strategie ist daher

„die Verständigung unter mehreren gemeinsam Handelnden. Die Verständigung dient dem Einverständnis, das den Anfang gemeinsamen Handelns bildet. Dieses praktische Ziel der Strategie besteht in ihrer erzieherischen Wirkung und in der Öffnung des Blickes für die großen Zusammenhänge. Die Erziehung des Denkens ist allerdings nicht eine Erziehung zum Handeln, denn sie kann nur die Notwendigkeit der Entscheidung, nicht aber seinen Inhalt lehren. Jede denkerische Erziehung muss daher beendet sein, wenn das Handeln beginnt“ (Hinterhuber 2004, S. 259).

Eine solche Verständigung, die die Fähigkeit zum gemeinsamen Denken voraussetzt und damit auch die Fähigkeit, die Annahmen hinter den eigenen Meinungen und die Verstehensvoraussetzungen der anderen entdecken zu können, spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, gemeinsam den Blick für das Ganze zu bekommen. Dieser ist wiederum, wie wir sehen werden, ein Fundament des Transformationsprozesses in

⁴⁷ Der Abschnitt 6.3.4 („Die Kommunikation“) bezieht sich auf Akquisitionen und enthält lediglich den Hinweis, dass das Käuferunternehmen „Sicherheit [...] in seiner Kommunikation ausstrahlen muss“ (Hinterhuber 2015, S. 254).

Unternehmen. Damit ist dann auch dialogische Kommunikationskompetenz gefragt, die alte Denkmuster und Grundannahmen in Frage stellt, damit neue Ideen entstehen können.

2.6.3 Managementpraxis

Die Auseinandersetzung mit der betriebswirtschaftlichen und der management- und organisationspsychologischen Forschung wie auch mit der unternehmensberatenden Literatur zeigt, dass mentale Modelle wie auch Metaphern häufiger zusammen in den Forschungsfokus rücken. Der Grund dafür liegt darin, dass „moderne Manager herausgefordert [sind], sich in der Kunst der Metaphern-Anwendung zu vervollkommen, um neue Wege des Sehens, Verstehens und Verhaltens einzuschlagen" (Morgan 1998, 16, zit. n. Huber 2005, S. 164), da deren Sprache, Denken und Verhalten "metapherngetränkt" sind (vgl. Huber 2005, S. 156). Während die einen Forscher die denk- und handlungsregulierende Funktion von Metaphern untersuchen (Stahl/ Menz 2014, Huber 2005, Morgan 2006, Senge 1990), wenden sich andere ihrer wissensvermittelnden und verstehensregulierenden Funktion zu (Jäkel 2003, Jordan und Mitterhofer 2010, Moser 2002). Liebert (2003) untersucht die Rolle von Metaphern im Kontext von Leitbild- und Produktentwicklung.

Insofern richtet sich der Fokus der folgenden Überlegungen darauf, den Zusammenhang von mentalen Modellen und Metaphern in der alltäglichen Managementpraxis zu beleuchten.

Metaphern und Verstehensprozesse

In ihren kognitionspsychologischen Arbeiten verdeutlicht Karin Moser (2001, 2003) die Funktionsweise der Metaphern sowie deren Rolle bei Verstehens- und Wissensvermittlungsprozessen im Management. Mosers Untersuchungen zielen auf die Verbesserung der Kommunikation und der Arbeitskoordination in Gruppen großer Organisationen. Bei der Erforschung der Funktionsweise und der Rolle von Metaphern stützt sie sich auf die Theorie der konzeptionellen Metaphern nach Lakoff und Johnson (1980), die Schema-Theorie, die Theorie der mentalen Modelle und auf Theorien des Problemlösens (vgl. Moser 2001, S. 21).

Am Beispiel eines innenbetrieblich durchgeführten Pilotprojekts zum Wissensgenerierung illustriert Moser (2003), wie Metaphern eingesetzt werden können, um implizites Wissen zu externalisieren und um die tief liegenden mentalen Modelle abbilden zu können. Auf diese Weise soll vor allem das Verstehen in international kooperierenden Teams verbessert werden. Der Einsatz von Metaphern kann im betrieblichen Umfeld nicht nur 'Aha- Effekte' auslösen und zugleich motivierend sein, sondern je nach Situation können Metaphern durch ihren implizit emotiven Gehalt auch demotivierend und distanzierend wirken. „Während sich Informationen sehr gut in einem propositionalen Modell abbilden lassen, gehen bei einem solchen Verständnis von sprachlicher Repräsentation die wesentlichen Eigenschaften von Wissen verloren: Kontext- und die Handlungsbezüge, wie auch individuelle und soziale Perspektiven“ (Moser ebd., S. 202).

An einem Beispiel beschreibt Moser das metaphorisch strukturierte Denkmodell „Wissen als Bibliothek“⁴⁸, dem eine klare Vorstellung von einem Gebäude mit vielen Räumen in mehreren Stockwerken zugrunde liegt. Die Tiefenstruktur dieses mentalen Modells impliziert wiederum, dass das Wissen allen zugänglich ist. Es fehlt jedoch in dieser Vorstellung der Aspekt, dass unbrauchbares Wissen entsorgt werden kann, ebenso fehlt der Aspekt des personalisierten Wissens. Es ist eher dargestellt ein statisches Wissen, das dem Bibliotheksmodell zugrunde liegt, während im Modell „Wissen als (umkämpfter) Schatz“ Wissen wertvoll, erkämpft ist und als Besitztum von den Eigentümern verteidigt werden muss.

Wie Moser zeigt, erhöhen Metaphern die Anschaulichkeit eines Problems und damit auch dessen Kommunizierbarkeit wie auch seine Transferierbarkeit innerhalb eines Teams.⁴⁹ Der Sprache fällt hier eine ganz besondere Aufgabe zu. Zum einen lässt Sprache unterschiedliche implizite Perspektiven auf Wissen zu. Zum anderen ist Sprache nicht nur ein Medium der Darstellung von implizitem Wissen, sondern auch das Medium der Reflexion und der Diskussion über die Bedeutung dieses verborgenen impliziten Wissens (vgl. Moser 2003, S. 193).

⁴⁸ Quellbereich „Bibliothek“; Zielbereich „Wissen“; Slots: Wissen sammeln, finden, benutzen, sortieren, einordnen, verteilen.

⁴⁹ Zur Nachvollziehbarkeit der Erzeugung und der Transformierbarkeit des impliziten ins explizite Wissen vgl. Nonaka und Takeuchi 1997, Schober 2008 oder Münch 2012.

Stahl und Menz (2014, S. 95-120) unterstreichen ebenfalls die Rolle der mentalen Modelle und Metaphern in der Managementpraxis sowie in den organisationalen Changeprozessen. Am Beispiel des Bildfelds „Außendienst – Innendienst“ wird gezeigt, welche unterschiedlichen mentalen Modelle durch die Verwendung bestimmter Metaphern kultiviert und unbewusst gelebt werden. Der Außendienst sah – so ein Beispiel aus der Beratungspraxis der Autoren - den Innendienst als „bürokratische Clique“, und der Innendienst den Außendienst als „Störenfried“. Durch die konventionelle und nicht hinterfragte Verwendung solcher Metaphern wurde in dem genannten Beispiel eine stärkere Kundenorientierung des gesamten Unternehmens verhindert: „Es sind eben die „Abstraktionssprünge“, wie der Organisationsforscher Senge (1996) sie nennt, die sich die passenden Metaphern suchen und so unser Denken rasch und schwer umkehrbar in begriffliche Kategorien lenken“ (Stahl/ Menz 2014, S. 108).

Metaphern und analoges Problemlösen

Anhand von praktischen Beispielen hat die Kognitionspsychologie versucht herauszufinden, „ob sich je nach gewählter Metapher auch die Sicht auf die Dinge ändert und entsprechend je nach dem gewählten metaphorischen „frame of reference“ auch die gewählten potenziellen Lösungen [...] andere sind“ (Moser 2001, S. 22). Dazu wurde der Stromkreislauf mit einer Wasserlauf-Metaphorik beschrieben. Dabei wurde gefragt, was passieren würde, wenn eine Lampe nicht mehr funktionieren würde. Das Ergebnis legte nahe, dass sich Metaphern selbst dann noch als heuristische Denkwerkzeuge eignen, um praktische Probleme besser verstehen und lösen zu können, wenn die gewählte Metaphorik den fraglichen Sachverhalt nicht adäquat abbildet. Ferner zeigte sich bei dem angeführten Beispiel, dass Metaphern, die hier mentale Modelle erzeugen, auch die unterschiedliche Gewichtung von bestimmten Aspekten in einem Sachverhalt ermöglichen. Diese wird sich dann auch ändern, je nachdem welches mentale Modell gewählt wird. Allerdings kann nicht jede Metapher für jedes Problem analog angewendet werden.

Durch den heuristischen Ansatz können Probleme des Missverstehens gelöst werden, wenn nicht zutreffende, stille Annahmen und Inferenzbildungen verhindert werden. Nach Moser lässt sich anhand von Metaphern auch gut der Einfluss von mentalen Modellen auf unterschiedliche Sichtweisen aufzeigen. Voraussetzung ist dabei, dass

man von der Prämisse abgeht, mentale Strukturen wie Schemata seien allgemeingültig und bereichsunabhängig. Stellt man die Frage, wie mentale Modelle sprachlich repräsentiert werden oder wie mentale Modelle anhand von sprachlichen Äußerungen erfasst und analysiert werden können, sind nach Moser (vgl. 2003, S. 188) Metaphern das geeignete Analyseinstrument dafür. Metaphern als sprachliche Instrumente der Analogiebildung erlauben nämlich, „mentale Modelle zu kommunizieren und zu reflektieren“. Folglich sind Metaphern nach Moser, „eines der wichtigsten sprachlichen Instrumente der Wissensrepräsentation und zentral für jede Form von Lernen und jeden Prozess des Wissensaustausches“ (Moser 2003, S.189).

Metaphern als Treiber für die Entwicklung mentaler Modelle

Dutke (1994) vertritt die These, dass Metaphern als „kognitive Instrumente“ die Assimilation von neuem Wissen und den Aufbau individueller mentaler Modelle fördern können (ebd., S. 20). Dabei wird ein mentales Modell auf der Basis einer Analogie konstruiert. „Die Analogiebezeichnung erlaubt die Übertragung von Wissen aus einem bereits bekannten Gegenstandsbereich in einen neu zu erschließenden“ (ebd. S.82). Die Übertragung in den neuen Bereich fördere die Erweiterung des bereits vorhanden oder die Neubildung eines mentalen Modells. Allerdings beschränke sich die Verarbeitung von Metaphern nicht allein auf „Wissenszuwachs“ und die Erweiterung des mentalen Modells.

Einen weiteren Aspekt, auf den Dutke (vgl. ebd. S. 22ff.) hinweist, bilden die begleitenden motivationalen und emotionalen Prozesse, in die die Erkennung einer Metapher eingebettet ist. Eine Metapher wird demnach daran erkannt, dass es dem Rezipienten nicht sofort gelingt, die wörtliche Bedeutung der Metapher mit seinem bereits etablierten Wissen in Einklang zu bringen: „Das Bemerkte einer Absurdität im ersten Verarbeitungsschritt ist häufig mit dem Erleben von Neuheit, mit einem Gefühl des Erstaunens und einer Aktivierung verbunden“ (vgl. ebd.). Die Nicht-Übereinstimmung der eingehenden Information mit dem bereits vorhandenen Wissen erzeugt beim Rezipienten erstmal Gefühl der Unsicherheit oder auch des Missverstehens, die ausgeglichen werden wollen. Gezieltes Nachfragen, Generierung neuen Wissens und Erkenntnisgewinn führen zur Wiederherstellung der Kongruenz zwischen einer metaphorisch akzentuierten Aussage und vorhandenem Wissen. In

Folge dessen kommt es zur Befriedigung der Neugier, zur Senkung der Unsicherheit und des Aktivierungsniveaus. Die Metapher ist verstanden.

Auf diese Weise fördern Metaphern den Lernprozess und die Entwicklung der mentalen Modelle zugleich. Beispielweise ist in der Metapher *Geld ist Wasser* „Wasser“ der Basis- und „Geld“ der Zielbereich. Dem Basisbereich liegt die Struktur des Flusslaufs (*die Quelle, der Fluss, die Mündung*) zugrunde. Überträgt man die drei Slots des sinnlich erfahrbaren Herkunftsbereichs auf den eher abstrakten Zielbereich, dann wird „Geld“ analog zu den Kategorien des Wasserkreislaufes strukturiert und verstanden: „Geldquelle“, „Geldfluss“ und „Geldmeer“. Der Ausdruck „Geldmeer“ kann ebenfalls verstanden werden, obwohl er im Deutschen weniger präsent ist. Was auffällt ist, dass nicht alle Slots des Herkunftsbereichs auf den Zielbereichs übertragen werden. Werden nicht alle Slots belegt, kann es zu unterschiedlichem Verstehen führen.

2.7 Ertrag der theoretischen Ansätze für das weitere Vorgehen

Im empirischen Teil wird die Leitungsebene einer Bezirksregierung in der Frühphase der Visionsentwicklung beobachtet. Solche Change-Prozesse sind ideal zur Untersuchung von Veränderungskommunikation.

Hier soll kurz festgehalten werden, wie die verschiedenen theoretischen Ansätze die Erfassung der Faktoren der Veränderungskommunikation unterstützen.

Mentale Modelle der Kognitionspsychologie

Mentale Modelle als kognitive Konstrukte haben eine symbolische Realisationsform. Die Analyse verbaler Daten ermöglicht einen approximativen Zugang zu den mentalen Modellen der Führenden und hilft bei der Suche nach einer neuen Realität (Vision), da die neue Realität nur geschaffen und der dafür notwendige und vorausgehende Konsens nur gefunden werden kann, wenn das Nachdenken über die Zukunft von der Beobachtung des Wissens (Selbstvergewisserung) und Denkens begleitet wird.

Individuelles Weltwissen wird rekonstruiert, um an die tiefer liegenden mentalen Modelle zu kommen und um neue Erkenntnisse bezüglich der Zukunft der Behörde zu

generieren. Es geht darum, die Reflexionsfähigkeit der Führenden anzustoßen, um deren bestehenden mentale Modelle durch gezieltes Fragen ins Bewusstsein zu heben. In Hinblick auf die Visionsentwicklung muss erkannt werden, welche mentale Modelle fördernd, welche blockierend sind, welche eventuell modifiziert werden müssen, sodass zukunftsbezogene *shared mental models* entwickelt werden können. Gemeinsam entwickelte mentale Modelle sind die Voraussetzung für gemeinsames Verständnis und auch dafür, dass in Gesprächen gemeinsame Erkenntnisakte vollzogen werden. Sprache ist hier das Instrument, mit dessen Hilfe die mentalen Modelle zum einem externalisiert und zum anderen assimiliert oder akkommodiert werden können.

Theorien der epistemologischen und der Frame-Semantik

Da sprachliche Äußerungen epistemisch überformt und in Wissensrahmen organisiert sind, muss ich die kontextuellen Voraussetzungen, d. h. die epistemischen Referenzpunkte, kennen, um zu verstehen, was ein Wort bedeutet.

Ich kann diverse und ambige alltags- und vorfachsprachliche Begriffe und damit zugleich das abteilungsspezifisch verteilte Wissen über Zukunftsvorstellungen verdichten und in semantische und kognitive Ordnungsstrukturen überführen und die Komplexität der verbalen Daten auf das reduzieren, was für die Entwicklung einer Vision relevant ist. Somit kann der linguistisch-semantische Reduktionismus in Alltags- und vorfachsprachlichen Diskursen überwunden werden, der in Change-Situationen einer der Gründe für das Entstehen von Missverständnissen ist. Damit ist nicht die in der Frühphase von Change-Prozessen notwendige semantische Ambiguität gemeint, die das Denken offenhält und Voraussetzung für das Entstehen einer abteilungsübergreifenden neuen Sprache ist.

Mit Hilfe der Frameanalyse kann eruiert werden, welche außersprachlichen emotiven und sinnlichen Elemente aktiviert werden, die entweder neue Erkenntnisse blockieren oder fördern.

Metaphernansätze

Die Metaphernforschung, egal welche Richtung, hebt die Bedeutung der Metapher als Gelenkstelle zwischen Denken und Sprechen, Bekanntem und Unbekanntem hervor. Wo Veränderungen erfasst, versprachlicht, kommuniziert werden müssen, sind Metaphern zu finden. Die Metaphernanalyse erweist sich damit als ideal, um die Stellen zu identifizieren, die den Verlauf des Change-Prozesses beeinflussen.

Allgemeinsemantische Ansätze

Es ist sinnvoll, auf die angemessene bzw. unangemessene Verwendung lexikalischer und grammatischer Ordnungsstrukturen beim Sprechen zu achten, da Unangemessenheit zu konflikträchtigen Verzerrungen der Wirklichkeit führt. Wo solche Konflikte aufscheinen, ist eine besondere Analyse erforderlich.

Mentale Modelle als Gegenstand der Forschung zur Unternehmenspraxis⁵⁰

Die Reflexion der mentalen Modelle durch die Führenden ist für die Organisationsentwicklung wichtig, da deren mentale Modelle und ihr Verhalten über den Erfolg eines Unternehmens entscheiden. Wenn man Unternehmensentwicklung und die strategische Unternehmensführung als Problemlösen konzeptualisiert, dann sollten alle Ebenen von Umwelt, Verhalten, Fähigkeiten, Werte, Glaubenssätzen, Identität und Vision im Sinne des nachhaltigen Veränderungslernen berücksichtigt werden.⁵¹

Das bedeutet, dass die bisherige semantische Lücke in der Unternehmens- und Leadership-Forschung – wie man mentale Modelle und kognitive Frames erfassen kann – zu schließen ist, und zwar durch spezifisch kognitionslinguistische und framesemantische Methoden.

⁵⁰ Vgl. Argyris 1997, Hinterhuber 2015, Isaacs 2011, Moser 2001, 2001a, Senge 1990b.

⁵¹ Vgl. Gomez (1999).

*Man kann Probleme nicht mit demselben Denken lösen,
durch das sie entstanden sind.
Albert Einstein*

3. Methoden und Design der empirischen Analyse

In diesem Kapitel erfolgt die Operationalisierung der Fragestellung. Anschließend wird die Fallstudie vorgestellt. Es wird die konkrete Change-Situation skizziert, in deren Rahmen Gespräche geführt wurden, welche die Grundlage dieser Untersuchung ausmachen. Es ist zu betonen, dass es sich dabei um eine einmalige Change-Situation handelt und es bedurfte der besonderen Einwilligung seitens der Behördenleitung, diese internen sensiblen Inhalte zum Forschungsgegenstand zu machen.

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird das behördliche Selbstverständnis vorgestellt. Es wird der konkrete Fall in die Tradition der Verwaltungsmodernisierung eingeordnet. Und es wird die Datenerhebung (Fokusgruppendifkussion und Interviews) beschrieben. Den wichtigsten Teil des Empiriedesigns bilden die methodisch-theoretischen Überlegungen zur Erschließung von mentalen Modellen. Diese verknüpfe ich mit den Erkenntnissen, die aus dem theoretischen Teil der Studie hervorgehen und welche zugleich das Fundament des methodischen Vorgehens ausmachen. Hierauf folgt ein Überblick über die einzelnen Analyseschritte.

3.1 Operationalisierung der Fragestellung

Da in Change-Prozessen das Neue sprachlich ermittelt und vermittelt werden muss, was untrennbar mit mentalen kognitiven Akten (Wissen) und mentalen epistemischen Akten (Erkennen) verbunden ist, müssen Sprechen und Denken in ihrer Wechselwirkung untersucht werden. Den Untersuchungsfokus lenke ich dabei auf die Sprache, weil Sprache ein Modell an sich und ein modellbildendes Instrument der mentalen Wissensstrukturen zugleich ist. Der Blick geht zunächst auf die sprachliche

Ausdrucksebene und zwar einerseits auf die im Textkorpus mit einem metaphorischen Ausdruck assoziierten Ausdrücke und andererseits auf thematisch relevante Begriffe und deren jeweilige kontextuelle Einbettung. Die Analyse der sprachlichen Oberflächenstrukturen hilft dabei, die Bedeutungspotenziale des sprachvermittelten Denkens zu erschließen, indem die Textbedeutungen lexikalischer Ausdrücke ermittelt werden. In Verbindung mit der Kontextanalyse werden dann auch die semantischen Tiefenstrukturen der mentalen Modelle und Frames erschlossen, soweit die verbalen Daten dies zulassen.

Bei den konzeptionellen Überlegungen zur Auswertung der verbalen Daten waren Fragen zu beantworten, wie etwa:

- Wie lassen sich mentale Modelle anhand der verbalen Daten identifizieren?
- Wie explizit werden mentale Modelle kommuniziert? Welche Modelle bleiben implizit bzw. welche Strukturelemente dringen an die sprachliche Oberfläche?
- Wie verhalten sich konventionelle Sprachformen der Alltags- und fachlichen Umgangssprache zu ideolektalen Sprachformen und den dahinter stehenden mentalen Modellen?
- Wie kann man die inhaltlich-semantischen Schwerpunkte des neuen Selbstverständnisses identifizieren bzw. woran erkennt man, dass über das neue Selbstverständnis gesprochen wird (Soll-Identität)?
- Wie kann ein geeignetes Auswertungsinstrumentarium entwickelt werden?
- Zusätzlich soll gefragt werden: Ist es ausgehend von den theoretischen Überlegungen möglich, sprach- und kommunikationsbezogene Vorschläge für geeignete Veränderungsmaßnahmen zu entwickeln? Wie lassen sich mentale Modelle den Sprachverwendern bewusst machen, damit sie selbst den Change-Prozess besser verstehen?

Für die vorliegende semantisch-linguistische Untersuchung wird der Begriff der mentalen Modelle wie folgt operationalisiert:

1. Mentale Modelle werden aufgefasst als tiefe und komplexe Phänomene der Kognition, die die menschliche Wahrnehmung beeinflussen und der Wissensrepräsentation und Wissensorganisation dienen. Es kann sich dabei um allgemeine Vorstellungen, Kausalannahmen, Erklärungen, Aktionstheorien, tiefverwurzelte innere Bilder sowie emotionale und andere

sinnliche Modalitäten der Repräsentation handeln wie Gerüche, taktile Erfahrungen, Bewegungsmuster etc. Ein mentales Modell kann sprachlich durch Schlüsselwörter indiziert werden. Ein mentales Modell kann allerdings auch nur rudimentär in der Vorstellung ausgebildet sein, dann bleibt es sprachlich ebenfalls rudimentär und wenig elaboriert.

2. Sprache ermöglicht den Zugang zum impliziten Wissen und zu Denkprozessen. Mittels Sprache werden mentale Modelle externalisiert, nicht vollständig, sondern nur partiell, da die sprachlichen Zeichen die ganze Komplexität einer Information auf der Oberfläche nicht erfassen können. Ein sprachliches Zeichen ist somit als ein Indikator zu verstehen, der auf gespeichertes Wissen verweist bzw. dieses evozieren kann. Daher liegt der Untersuchung das Ziem'sche Verständnis von sprachlichen Zeichen zugrunde (vgl. Ziem, 2012, S. 70): Sprachliche Zeichen evozieren Wissen, das in kognitiven Frames organisiert ist und durch sprachliche Frames rekonstruiert werden kann. D.h., sprachliche Zeichen sind nicht Träger von Bedeutungen, sondern sie rufen Wissen bei dem Rezipienten auf, wobei das Wissen auch emotive Aspekte enthält. Der sprachliche Bedeutungsaufbau ist eine konstruktive Leistung der Rezipienten (Bedeutungskonstruktion). Sprachliche Zeichen sind kontextuell eingebettet. D.h., die Bedeutung eines sprachlichen Zeichens lässt sich nur im sprachlichen und im außersprachlichen Kontext zusammen erschließen. Im Gespräch können beim Rezipienten durch dessen Vorwissen und Erwartungen andere Bedeutungsnuancen evoziert werden, als es der Sprecher intendiert hatte. Für die Analyse ist daher Kontextwissen und Hintergrundwissen („tacit knowledge“) unabdingbar, um tiefere Sinnschichten und Bedeutungsnuancen zu erschließen.

3. Die verbalen Daten werden auf der Basis einer Fokusgruppendifkussion und auf der Basis von Einzelgesprächen (Interviews) mit den Abteilungsleitern erhoben. An der Fokusgruppendifkussion nahmen die Abteilungsleiter und der Regierungspräsident teil. Die Moderation der Diskussion beschränkte sich auf die Signale für den Beginn, die Beendigung und Hinweise auf die noch zur Verfügung stehende Zeit. Die Interviews mit den Abteilungsleitern

ähnelten einer normalen Gesprächssituation. Die vertraute Umgebung und die größtmögliche Freiheit der Befragten ermöglichten es, dass sie diese ihre persönliche Sicht auf die Abteilung, die Gesamtbehörde und Wege zu einem neuen Selbstverständnis offenlegten und das Pro und Contra verschiedener Vorgehensweisen und Schwerpunktsetzungen bei der Suche nach einer Neuausrichtung im Gespräch offen ansprachen bzw. Einblicke in ihre Denkweisen, Einstellungen, Hoffnungen und Befürchtungen gaben, so dass der Zusammenhang zwischen Sprechen und Denken im Kontext des Nachdenkens über mögliche Zukunftswege deutlich wurde.

3.2 Fallstudie: Bezirksregierung im Wandel

Bei der untersuchten Behörde handelt es sich um eine nordrhein-westfälische Bezirksregierung, also eine staatliche Mittelbehörde. Kennzeichen sind eine stark ausgeprägte Hierarchie mit einer ebenfalls ausgeprägten Beamten-, Aufsichts- und Kontrollkultur. An der Spitze der Behörde mit knapp 2000 Mitarbeitenden steht der Regierungspräsident als politischer Beamter.

Um die umfangreichen Aufgaben strukturiert und organisiert ausführen zu können, ist die Bezirksregierung in sechs Abteilungen mit entsprechend zugeordneten Dezernaten gegliedert: Die Abteilung 1, „der Zentrale Dienst“ befasst sich mit internen Angelegenheiten wie Personalwesen, Organisation, Technik, Haushalt und Digitalisierung. Die Abteilung 2 bearbeitet Aufgaben in den Bereichen Ordnungsrecht, Ausländer- und Asylangelegenheiten, Sozialwesen, Gefahrenabwehr und Gesundheit. Zu den Aufgaben der Abteilung 3 gehören Regionalentwicklung, Kommunalaufsicht und Wirtschaft. Sie beschäftigt sich u.a. mit Städtebau und -förderung, mit dem Katasterwesen und führt das landesweit zuständige Kompetenzzentrum für Integration. Die Abteilung 4 „Schule“, die am weitesten untergliederte Abteilung, ist zuständig u.a. für die Schulaufsicht sämtlicher Schulformen und die Lehreraus- und -fortbildung. Mit den umfangreichen Themen „Umwelt und Arbeitsschutz“ beschäftigt sich die Abteilung 5. Ihre Aufgabenfelder gliedern sich in Bereiche wie Naturschutz, Fischerei, Arbeitsschutz, Wasser- und Abfallwirtschaft. Die Abteilung 6, die aufgrund ihrer besonderen Geschichte als Bergbaubehörde eine landes- und teilweise bundesweite Zuständigkeit hat, ist gleichwertiger Partner der Landesregierung und

beschäftigt sich mit Rohstoffversorgung, Altbergbau, Energiewirtschaft und Elektromobilität. Die Bezirksregierung sieht sich als „Filiale“ der Landesregierung. D.h. sie ist zuständig für die Umsetzungsaufgaben, die sich aus den Landesgesetzen und den jeweiligen Koalitionsverträgen ergeben. Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten werden in einer Geschäftsordnung geregelt, der man unterworfen ist.

Gegenwärtig stimmen der Regierungspräsident und die Abteilungsleiter darin überein, dass man als „Filiale“ Instanz für weisungsgebundene Auftrags erledigung ist und dass Gestaltungsräume nur in der jeweiligen Ausführungsart bestehen. Der Wunsch nach mehr Kreativität und Gestaltung ist spürbar, vor allem bei den Nachwuchsführungskräften. Zugleich herrscht ein weitgehender Konsens, dass die alte Stabilität des Systems gefährdet ist, da Digitalisierung und Medialisierung in der Umwelt weiter fortgeschritten ist als in der Behördenorganisation. Auch die zunehmend volatilen und unsicheren Umwelten (Migration, Corona-Pandemie) lassen das Planen in langen Zeiträumen nur noch als bedingt hilfreich erscheinen. Auch die Wertansprüche der jungen Menschen haben sich verändert. Mitsprache, Umweltanliegen und Entfaltungswerte sind wichtiger geworden. Es war den Führenden bewusst, dass es zunehmend schwieriger erscheint, als attraktiver Arbeitgeber auch noch in zehn Jahren Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, wenn sich nichts ändert. Die Führenden der untersuchten Behörde sahen die Notwendigkeit, durch proaktive Innovation ihre Ordnungs- und Dienstleistungsverwaltung zu einer zukunftsfähigen Verwaltung zu entwickeln, zukunftsfähig in dem Sinne, dass ein neu zu gewinnendes Selbstverständnis den gesellschaftlichen Veränderungen wie Digitalisierung, Fachkräftemangel, Demografie und Teilhabewerten Rechnung zu tragen habe. Den obersten Führungskräften war deutlich, dass ein solcher Weg beim bewussten Umgang mit den eigenen Potenzialen beginnen müsse. Entsprechend sollten alle Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte sowie die Mitarbeitenden und externe Stakeholder in einen solchen sinnstiftenden Prozess eingebunden werden, dessen Ziel es sein sollte, gemeinsam ein neues Selbstverständnis der Behörde – sei es in Form einer Vision, eines Oberzwecks oder eines Leitbildes – zu definieren und zu implementieren.

Das Ziel des Wandels in der untersuchten Behörde ist also gedacht als Gewinnung einer neuen Stabilität, die getragen wird von nachhaltigen Veränderungen auf fünf Ebenen:

- i. Ebene der langfristigen Zukunftsperspektive der Organisation (strategische Ebene der Vision)
- ii. Ebene der Außendarstellung und Positionierung (Image)
- iii. Ebene der Werte (Organisationskultur)
- iv. Ebene der Beziehungen (Führende, Mitarbeitende, Stakeholder)
- v. Ebene der Praktiken (Arbeitsorganisation und Kollaboration).

Der unmittelbare Anstoß zur Modernisierung der Behörde ging vom Regierungspräsidenten aus, welcher den Leitideen folgte, den Wandel groß zu denken und ihn proaktiv in Angriff zu nehmen. Er hatte erkannt, dass die Organisation in Zeiten großer Veränderungen eine größere Bekanntheit, mehr Profil und mehr Akzeptanz braucht. Das Nachdenken über die Identität sollte ein neues Selbstbewusstsein begründen. Das Erscheinungsbild der Organisation sollte nach innen und außen verbessert werden. Die Behörde sollte stärker in die Wahrnehmung ihrer Stakeholder, d. h. Kommunen, Unternehmen, Verbände, Schulen und Bürger, rücken. Und die Mitarbeiter sollten ein Sinn- und Orientierungsangebot erhalten und sagen können, wofür die Behörde, für die sie arbeiten, stehe.

3.2.1 Selbstverständnis und Aufgaben

Bezirksregierungen sind Landesmittelbehörden, die in ihrer Aufgabenerfüllung eine mittlere Stellung zwischen der Landesregierung und den Kommunen einnehmen. Die Bezirksregierungen haben als Staatsverwaltung kein direktes Mandat der Öffentlichkeit, nichtsdestotrotz haben Kommunen, Schulen, Wirtschaft und Bürger Anspruch auf Entscheidungen, die auf dem kompetenten Umgang mit dem jeweils aktuellen Recht beruhen. Bezirksregierungen sind Garanten des Rechts. Der Zuschnitt der heutigen Regierungsbezirke in Nordrhein-Westfalen geht im Wesentlichen auf die Einrichtung der Regierungsbezirke in den preußischen Provinzen Westfalen und Rheinprovinz (bzw. deren unmittelbare „Vorgängerprovinzen“) aus dem Jahr 1816 zurück.

Das Selbstverständnis einer Bezirksregierung ist also einerseits historisch gewachsen, andererseits auch gestaltbar. Daher gilt das Selbstverständnis oder auch die Identität als „Schlüsselkonzept des modernen Managements“ (Buß 2009, S. 155). Es handelt sich dann um einen balancierenden Akt, der im „Spannungsfeld zwischen

Unternehmen und öffentlichen Anspruchsgruppen“ (ebd. S. 163) die „personale Identität eines Unternehmens“ und die „unverwechselbare ‚Lebensgeschichte‘ einer Organisation“ mit der „sozialen Identität“ (Image) bzw. den Erwartungen der Öffentlichkeit sowie die Antworten darauf“ in Einklang bringt. Der Soziologe Eugen Buß rechnet u.a. Reputation, Produktbezug, Kompetenz, Werte und kulturelles Selbstverständnis zu den Elementen einer Selbstbeschreibung (vgl. ebd. S. 167f.). Um zu wissen, wer oder was ein Unternehmen heute ist, muss es sich seiner eigenen Vergangenheit vergewissern. Mit dem Verlust an Identität, so vermutet Buß, geht ein Verlust an öffentlichem Ansehen einher (vgl. ebd. S. 165). „Identität besitzt daher drei Zeitbezüge:

1. *Vergangenheit*: Identität ist das Ergebnis einer Selbstdeutung vergangenen Handelns. Geschichte begründet Identität.
2. *Gegenwart*: Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Ortsbestimmung eines Unternehmens in der Gegenwart stiftet Identität.
3. *Zukunft*: Die Projektion von Absichten, Zielen und Visionen sowie die Antizipation künftiger Entwicklungen formt Identität“ (Buß 2009, S. 165).

Zu den Aufgaben der Verwaltung gehört der hoheitliche Teil (Rechtsbewahrung und Kontrolle), der politische Teil (Ausführung der Anweisungen der Landesregierung in Bereichen wie Bildung, Umwelt, Natur etc.) und der „kundenorientierte“ Anteil („public service“), der u.a. die Prüfung und Genehmigung von Förder- und anderen Anträgen vorsieht. „Werden die hoheitlichen, politischen, fachlichen und dienstleistenden Aufgaben vermischt, besteht wegen der inneren Widersprüche die Gefahr, keinem der unterschiedlichen Ansprüche wirklich gerecht zu werden.“ (Bartonitz et al 2018, S. 45).

Die Geschäftsordnung definiert den rechtlichen Rahmen der Tätigkeiten einer Bezirksregierung. Gleichzeitig beschreibt sie normativ das Feld der Zusammenarbeit, wobei von einer streng hierarchischen Arbeitsteilung ausgegangen wird. Man kann daher die Geschäftsordnung⁵² als einen Ausgangspunkt nehmen, um das offizielle Selbstverständnis einer Bezirksregierung zu beschreiben. Im Kontext der Geschäftsordnung lassen sich verschiedene Spannungsfelder des Selbstverständnisses von Bezirksregierung unterscheiden:

⁵²https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?anw_nr=1&gld_nr=2&ugl_nr=20020&bes_id=11886&val=11886&ver=7&sg=0&aufgehoben=N&menu=1 (Abruf vom 24.3.2020).

- Die Geschäftsordnung schreibt die hierarchische Ordnung der Organisation und die Art der Zusammenarbeit fest. Dies betrifft die Aufgaben des Regierungspräsidenten, der Abteilungsleitung und die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.
- Es werden Tätigkeiten und Beziehungen zwischen den Beteiligten definiert (z.B. Weisungsgebundenheit).
- Geschäftsordnungen schaffen einen Rahmen, in dem sich die Mitarbeiter bewegen und ihre Aufgaben erfüllen. Ein übergeordneter Sinn, der über die Aufgabenstellung hinausgeht, ist in einem solchen Rahmen nicht zu finden.

Im Laufe der Zeit kam es zu Spannungen und Widersprüchen zwischen den strukturellen Vorgaben und veränderten Rahmenbedingungen. Eine Form, mit diesen Widersprüchen produktiv umzugehen, sind in der Vergangenheit beispielsweise Programme zur Leitbildentwicklung gewesen. Leitbilder sind organisationspolitische Führungsinstrumente. Sie beantworten Fragen nach dem Selbstverständnis einer Organisation. Indem sie auf Ziele, Werte und Normen fokussieren, beschreiben sie zugleich die Besonderheit und Entwicklungsmöglichkeiten einer Organisation. Aktuell wurde in der Bezirksregierung über ein neues Selbstverständnis nachgedacht, wobei im Vordergrund die Suche nach einem neuen Oberzweck für die Bezirksregierung stand. Für die Entwicklung politischer und strategischer Führungsinstrumente (Leitbild, Vision/Oberzweck) gibt es folgende Gelingensbedingungen:

1. Anders als bei der Geschäftsordnung, die ein normativer Regelungstext mit hoher Verbindlichkeit ist, sind Leitbilder, Visionen und Oberzwecke von mittlerer Verbindlichkeit, weshalb sie davon leben, dass sie interpretierend ergänzt werden können, die Einbildungskraft anregen und offen sind für die Suche nach neuen Antworten auf die sich verändernde Umwelt.
2. Leitbilder, Visionen und Oberzwecke müssen offen und anschlussfähig sein an das Erleben, das Fühlen und die Werte der Stakeholder.
3. Leitbilder, Visionen und Oberzwecke müssen bei aller Offenheit von höchster Prägnanz und konsensfähig sein. Sie müssen motivieren, inspirieren und der Arbeit neuen Sinn verleihen.

3.2.2 Verwaltungsmodernisierung

Die Verwaltung ist Teil eines Gesamtsystems, das hochgradig komplex ist und das nur so gut sein kann wie die Menschen, die dort arbeiten (vgl. Bartonitz et al. 2018, S. 23). Allerdings muss auch die (Staats-)Verwaltung auf die Veränderungen im Umfeld reagieren.

Bereits in den 1970er Jahren war die Debatte um eine „Regierungs- und Verwaltungsreform“ voll entbrannt. Die Verwaltung, „die fest in der obrigkeitstaatlichen Tradition operierte“, sollte so umgestaltet werden, dass „ein moderner effizienter Staat entstehen sollte“ (Abromeit 2001). Es wurden damals viele Modernisierungsmoden und -methoden (z. B. „schlanker Staat“) vorgeschlagen, aber oft waren Ziele und Mittel oder Strategien und Strukturen nicht aufeinander abgestimmt. Die Ergebnisse der Umsetzung waren insgesamt sehr ernüchternd (vgl. Abromeit 2001, S. 458): Die staatliche Apparatur erwies sich schwerfälliger als angenommen.

Die 1980er und 1990er Jahre waren die Zeit der Erprobung von Leitbildern (vgl. Böhret 1997, Ebert 1997, Geideck 2003, Nazarkiewicz 2003) – dies mit einer nicht durch und durch überzeugenden Bilanz. In Nordrhein-Westfalen reichten sich die wechselnden Vorschläge zu einer Verwaltungsreform die Hand, und im Zentrum der Debatte stand in regelmäßigen Abständen auch Frage nach der Auflösung der Bezirksregierungen. Der Veränderungsdruck kam also nicht nur aus Gesellschaft und Wirtschaft, sondern auch aus der Politik (vgl. zur Diskussion um die Abschaffung der Bezirksregierungen in NRW Bogumil/Kottmann 2006, S. 99-104).⁵³

Bartonitz et al. (2018)⁵⁴ listen folgende Herausforderungen auf, denen sich die Verwaltung stellen muss:

⁵³ Bogumil, J./Kottmann, S.: „Verwaltungsstrukturreform – die Abschaffung der Bezirksregierungen in Niedersachsen.“ Internetquelle: https://www.sowi.rub.de/mam/content/regionalpolitik/pub_bogumil/gutachtennds.pdf (Abruf vom 24.3.2020).

⁵⁴ „Auf welche Trends muss sich die Verwaltung in den nächsten Jahren einstellen? Ergebnisse des Gründungsworkshops am 11. Februar 2016.“ Internetquelle: <https://agile-verwaltung.org/2016/03/13/auf-welche-trends-muss-sich-die-verwaltung-in-den-naechsten-jahren-einstellen-ergebnisse-des-gruendungsworkshops-am-11-februar-2016/> (Abruf vom 24.3.2020).

- *Zunehmende Komplexität*: Fälle, Vorgänge, Projekte, Themen werden immer komplexer (Beispiele: Unterstützung von Flüchtlingen hinsichtlich Ausbildung, Sprachlernen, psychologische und medizinische Betreuung, Wohnung etc.)
- *Unvorhersehbare krisenhafte Ereignisse*: Finanzkrise, Flüchtlingskrise⁵⁵ und die Corona-Pandemie verlangen sofortiges und flexibles Handeln.
- *Zunehmende Dynamik*: Die gesellschaftlichen Veränderungen beschleunigen sich.
- *Öffnung der Schere zwischen Reich und Arm*: Es ist eine Tendenz zur Ghettoisierung, Subkulturisierung erkennbar.
- *Zunehmender Extremismus und Terrorismus*: Politik und Verwaltung, auch auf kommunaler Ebene, tun sich schwer mit Antworten auf Erscheinungen politischer und krimineller Radikalisierung.
- *Schlechter werdende Finanzausstattung*: Der Kostendruck nimmt zu.
- *Polarisierung*: Entwicklungen verlaufen oft konträr zueinander. Eine steigende Professionalisierung geht einher mit einem sinkenden Ansehen, neben Silo-Organisationen entstehen immer mehr Organisationsformen auf der Basis von Querschnittsthemen. Neben der Hierarchie entwickeln sich heterarchische Strukturen (Projektorganisation, Kollaboration).
- *Forderung nach mehr Teilhabe und Partizipation*: Systemgrenzen weichen auf, damit auch die Zurechenbarkeit von Standpunkten zu „Lagern“.
- *Überalterung*: Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter im Öffentlichen Dienst nimmt zu. Die Attraktivität des Öffentlichen Dienstes droht abzunehmen. Es gibt zu wenig Nachwuchs.
- *Zunehmende funktionale Spezialisierung*: Spezialisierung erfordert die Notwendigkeit, abteilungsübergreifend zusammenzuarbeiten.

⁵⁵ Aktuell ist es die Corona-Krise bzw. Pandemie, die die öffentliche Verwaltung und auch die Bezirksregierungen unter großen Druck setzt.

- *Weisungsgebundenheit als Hindernis*: Die Abhängigkeit von immer mehr Vorschriften nimmt zu. Damit nimmt die Wahrscheinlichkeit ab, dass die Verwaltung im Vollbesitz der Kenntnisse des bestehenden Rechts ist.
- *E-Government und E-Akte*: Die Digitalisierung führt nicht automatisch zu einer besseren Kollaboration zwischen Verwaltung und Außenwelt.
- *Flexible Workflow-Systeme* tauchen auf; aber es ist unklar, welches der konkrete Nutzen sein soll, und ob sie zu weniger oder mehr Hektik in den Arbeitsabläufen führen.
- *Komplizierte Zuständigkeitsregeln*: „Nicht nur die Überregulierung ist – gerade in Deutschland – ein großes Problem, sondern auch die Rückkehr und Verfestigung von Kleinstaaterei und Kirchturmdenken. [...] Das sehen wir auf allen Ebenen. So gelingt es auf der Europäischen Ebene nicht, das Flüchtlingsproblem als gemeinsame und überstaatliche Aufgabe anzugehen. Auch auf der mittleren Ebene ist die Aufgabenzusammenführung zwischen Kommunen und Arbeitsamt nur mühsam in Gang gekommen. Und auch die Interkommunale Zusammenarbeit scheitert meist daran, dass niemand etwas von seiner Zuständigkeit abgeben möchte. Dann werden Zweckverbände mit riesigen Gremien gebildet, die kaum entscheidungsfähig sind. Das bedeutet, dass Gesetze nicht nur durch materielle Regelungen effiziente Arbeit erschweren können, sondern auch durch Zuständigkeitsregelungen“ (Bartonitz et al. 2018).

Die skizzierten Probleme und Herausforderungen (vgl. Bartonitz et al. 2018) treffen in einem großen Teil auch für die Bezirksregierung als Landesmittelbehörde zu. In unserem Fall waren in der Summe Überlegungen wie die folgenden Auslöser dafür, über die Notwendigkeit einer Veränderung nachzudenken:

- Unsicherheit, ob Bündelungsbehörden politisch noch gewollt sind.
- Es sind Doppelstrukturen entstanden, mit teils identischen Aufgaben wie die der Bezirksregierungen (vgl. z. B. den Regionalverband Ruhr mit fast 500 Mitarbeitern).⁵⁶
- Krankenstand der Mitarbeiter und Arbeitsüberlastung.

⁵⁶ <https://www.rvr.ruhr/politik-regionalverband/ueber-uns/> (Abruf vom 24.3.2020).

- Sorge, ob in der Zukunft noch genügend Führungs- und Fachkräfte gewonnen werden können.
- Zu große Innenorientierung der Bezirksregierung.
- Sorge, dass viele Aufgaben künftig von privaten Dienstleistern übernommen werden könnten.
- Sorge über die geringe Bekanntheit der Bezirksregierung.
- Sorge über die verschwommene Kernidentität der Bezirksregierung.
- Nachdenken darüber, ob die Strukturen noch zu den Aufgaben passen.
- Sorgen wegen des wachsenden Digitalisierungsrückstandes der Behörde gegenüber Wirtschaft und Gesellschaft.
- Sorge, dem Konkurrenzdruck privater Anbieter nicht standhalten zu können, z. B. im Bereich KI-basierter Dienstleistungen.

Wenn auch zur Zeit die verhaltensorientierte Innovationsforschung in der verwaltungswissenschaftlichen Literatur stark im Vordergrund steht (vgl. Hill 2017b) und Anleihen aus sehr heterogenen Ansätzen zu einem bunten Strauß von Maßnahmen zusammengefasst werden, die allesamt „noch vertiefter Erprobung bedürfen“ (ebd. S. 270), sind gleichwohl auch die älteren Ansätze des organisationalen Lernens im Sinne von Argyris/Schön (1999) und Senge (1990a) zu berücksichtigen. Damit die hier untersuchte Bezirksregierung die notwendige Anpassungsleistung vollbringen kann, ist es im Sinne meines kognitionslinguistischen Ansatzes zur Erfassung von mentalen Modellen notwendig, dass die Führenden ihre eigenen Sprech-, Denk- und Verhaltensmuster hinterfragen und damit verbundene Abstraktionssprünge und semantische Täuschungen identifizieren. Die Entwicklung eines neuen Selbstverständnisses (Oberzweck, Vision) wird somit auch als Arbeit an mentalen Modellen aufgefasst.

3.3 Methoden der Datenerhebung

Eine framesemantisch angelegte Analyse macht es möglich, die Wortbedeutungen in ihren Kontexten so zu erfassen, dass man auf dieser Basis die impliziten Aktionstheorien und das verstehensrelevante Wissen der Führenden beim

Nachdenken über die Entwicklung des neuen Selbstverständnisses bzw. des Oberzwecks oder einer Vision erheben kann. Passend dazu müssen Erhebungsmethoden gewählt werden, die den natürlichen Verlauf der Gespräche unterstützen und die Befragten motivieren, das Thema umfassend zu reflektieren.

Die Befragungsform des Leitfadenterviews (vgl. Scholl 2009, S.68) wurde verworfen, da der Grad der Beeinflussung des Befragten durch die Fragen und Fragenstruktur des Interviewers zu groß gewesen wäre und daher auch die Gefahr bestanden hätte, durch das gesteuerte Nachfragen bereits gewisse Muster und Relevanzsetzungen vorzugeben. Zudem, da es sich hier um eine Situation eines offenen Change-Prozesses handelt, steht gar nicht die Objektivität, sondern die Subjektivität der Aussagen im Vordergrund.

Befragungen gehören zu den am häufigsten angewandten Methoden in der empirischen qualitativen Forschung (vgl. Raich 2005, S. 4). Es wurden daher zwei Befragungsarten gewählt, um die kollektiven und individuellen Überlegungen im untersuchten Change-Prozess zu erheben: die Fokusgruppendifkussion und problemfokussierte Interviews mit narrativen Anteilen.

Im Rahmen der methodologischen Ausführungen zum problemfokussierten narrativen Interview und zu Formen der (Fokus-)Gruppendifkussion werden die Leitlinien für die Durchführung der Fokusgruppendifkussion (Regierungspräsident und Abteilungsleiter) sowie der Abteilungsleiterinterviews festgelegt.

Im Folgenden sollen die methodisch-praktischen Ansätze der beiden gewählten Befragungsarten vorgestellt werden. Ich beziehe mich für die Gruppendifkussion auf Scholl (2009, S. 120-126), Mayerhofer (2009, S. 61-67) und Bohnsack/Przyborski (2009, S. 491-506). Für die Interviews beziehe ich mich auf Scholl (2009, S. 61-67).

3.3.1 Gruppendifkussion

Scholl definiert die Gruppendifkussion als

die Weiterführung des fokussierten Interviews, allerdings nicht mehr auf individueller Basis, sondern in einer Gruppe. Bei der Gruppendifkussion stellt ein Moderator einer [...] Gruppe ein Thema zur Diskussion und regt die Teilnehmer dazu an, ihre persönlichen Meinungen zu äußern und mit den anderen Teilnehmern darüber zu diskutieren“ (Scholl 2009, S. 120).

Bei der Gruppendiskussion handelt es sich nicht um eine Gruppenbefragung, bei der mehrere Personen simultan oder nacheinander von dem Moderator befragt werden. Im Verlauf des Gesprächs werden zwar (wenige) (Impuls-)Fragen gestellt, aber das Besondere dieser Befragungsart liegt daran, die Gruppendynamik dazu zu nutzen, dass die Teilnehmer interaktiv aufeinander reagieren und auf diese Weise ihre Vorstellungen an der Dynamik der Vorredner orientieren. Dabei geht es darum, dass in der Wechselseitigkeit die individuellen Meinungen zu einem bestimmten Thema auch revidiert und expliziert werden. Alles geschieht ad hoc.

„Gruppendiskussionen werden nicht nur in der akademischen Kommunikationsforschung eingesetzt [...], sondern sind auch sehr beliebt in der Markt- und Meinungsforschung, weil sie die Möglichkeit bieten, dass sich die Konsumenten frei gegenüber dem Diskussionsleiter [...] äußern. Hier geht es gerade um Motivation als kollektiven Prozess und kollektive Wirkungsstruktur“ (Scholl 2009, S. 121).

In der Anpassung an zwanglose, aber gleichwohl fokussierte Alltagsgespräche liegt die Besonderheit der Situation, da sich auf diese Weise ein authentisches Gespräch entwickeln kann. Im Unterschied zum Einzelinterview kommt die (Gruppen-)Meinung infolge einer Suche nach einem Konsens stärker zum Ausdruck als in den Einzelinterviews. So gesehen erschien es zweckmäßig, an ein erstes Gruppengespräch die Einzelinterviews anzuschließen.

Vor dem Hintergrund dessen, dass eine authentische Konversation herbeigeführt werden soll, stellen sich einige Fragen über die Gültigkeit der Aussagen:

„Ist das explizit Gesagte ein gültiges „Datum“ oder vermitteln Stimmungen, Atmosphären und nonverbale Ausdrucksweisen den eigentlichen Wert der Aussagen?

Welchen Stellenwert nimmt die Gruppendynamik ein? Hat sie einen Eigenwert, oder ist sie nur der Katalysator für gültige, authentische Aussagen?

Welchen Erkenntniswert haben Verhaltensauffälligkeiten oder Fehlleistungen (Versprechen)?“ (Scholl 2009, S. 122).

Ein wesentliches Merkmal der Fokusgruppendiskussion liegt darin, dass die Vertiefung der Diskussion durch ein Wechselspiel zwischen dem zu erzielenden Konsens und dem Konsensabbruch erreicht werden kann. Die kleinen Abschweifungen vom Thema können wiederum einen wichtigen Hinweis auf andere Aspekte liefern, die im Vordergrund nicht genannt worden sind, aber die vielleicht in Hinblick auf das Ziel der Diskussion bedeutsam werden könnten. Zu beachten ist, dass die Gruppendiskussion

nicht zur Gruppenbefragung werden darf, „denn dadurch würde die spezifische Gruppendynamik unterdrückt und für die Fragestellung der Untersuchung relevante Informationen gingen verloren“ (Scholl 2009, S. 122). Für die Durchführung einer Gruppendiskussion sind nach Scholl (vgl. ebd. S. 122f.) methodische Entscheidungen zu treffen, in Hinblick auf

1. die Gruppengröße (für die Aufrechterhaltung des quasi-experimentellen Charakters),
2. die Gruppenzusammensetzung (Homogenität der Gruppe),
3. die Gruppenstruktur (eine reale Gruppe ist der „künstlichen“ Gruppe voranzuziehen),
4. die Rolle und die Interventionsintensität des Moderators,
5. die Haltung des Moderators,
6. die Durchführungsdauer (Einteilung in Phasen: Anfangsphase, Klärungsphase, Abschlussphase),
7. den Durchführungscharakter (der Moderator gibt mit der Anfangsfrage den Rahmen vor; er darf nur wenige gruppenimmanente und dynamikfördernde Fragen stellen),
8. die Gruppendynamik (strukturiert und bewegt, aber nicht chaotisch),
9. den Diskussionsverlauf (jeder Teilnehmer bekommt einen gleichen Redeanteil).

Für die Auswertung soll das Gespräch entweder auditiv oder audio-visuell aufgenommen werden. Anschließend sollen die Gespräche transkribiert und anonymisiert werden. Die eigentliche Auswertung kann dabei nach den geltenden Regeln der qualitativen Inhaltsanalyse oder einer Diskursanalyse erfolgen. Bei dieser Art der Auswertung soll es zuerst um die Rekonstruktion der individuellen Beiträge und dann um die Herstellung von Beziehungen zwischen Personen und Inhalten gehen. Bei der diskursanalytischen Auswertung werden alle Beiträge in ihrer Gesamtheit als Diskurs erfasst und es wird eine konsequente Gruppenanalyse vorgenommen (vgl. Scholl 2009, S. 125). Hierzu bietet Scholl detaillierte Analyseschritte (vgl. ebd. 126).

Zu den Nachteilen der Befragungsart werden die relative Künstlichkeit und der laborähnliche Charakter der Situation gezählt.

3.3.2 Narratives Interview

„Das narrative Interview hat zwei Ziele. Zum einen will es Informationen über Erlebnisse von Personen in einem bestimmten individuell-biographischen oder kollektiv-historischen Zusammenhang gewinnen, zum anderen will es herausarbeiten, wie dieses Wissen seitens der Befragten als (Stegreif-)Erzählung konstruiert und strukturiert wird“ (Scholl 2009, S. 62).

Durch diese inhaltliche Ausrichtung werden narrative Interviews dort durchgeführt, wo es um eine subjektive, konstruktive und interpretative Wiedergabe der sozialen Wirklichkeit geht. Angestoßen durch das vorgegebene (Ober-)Thema soll der Befragte in Form von „Geschichten“ seine Sicht auf das Thema schildern. Dabei soll bei der Wahl der Befragten über deren Kommunikationsfähigkeit nachgedacht werden, da sich für diese Befragungsart nicht jede Person eignet.⁵⁷

Der Verlauf des narrativen Interviews lässt sich in mehrere Phasen einteilen (vgl. Scholl 2009, S. 63ff):

- *Die Aushandlungsphase* während der der Interviewer dem Befragten das Thema vorstellt und kurz die Technik der Erzählproblematik schildert. Dabei soll der Interviewer seine Rolle nicht als wissenschaftlicher Experte, sondern als „gewöhnlicher“ Interessent wahrnehmen.
- *Die Haupterzählungsphase*, die mit der *erzählgenerierenden Frage* gestartet wird. Der Befragte schildert in der Phase monologisch seine Meinung und seine Erlebnisse in Zusammenhang mit dem vorgestellten Thema. „Der Interviewer darf in der Phase nicht thematisch-inhaltlich intervenieren, sondern nur aufmerksam zuhören, um in einer späteren Phase inhaltliche und bewertende Fragen stellen zu können“ (ebd.). Dabei können auch Notizen gemacht werden, da es unmöglich ist, alles zu behalten. Das Verhalten des Interviewenden muss strategisch äußerst behutsam vor dem Gespräch reflektiert werden, so dass der monologische Anteil nicht durch Zwischenfragen gestört wird.
- *Narrative Nachfragen*, durch die der Interviewer die genannten Aspekte wieder aufgreift, um den Befragten zu ermuntern, mit der weiteren (Teil-)

⁵⁷ Dass die Befragten gegenüber einem fachlichen Laien als Interviewer verstärkt zu erklärenden Metaphern greifen würden, konnte ex post weitgehend ausgeschlossen werden, da die Metaphernhäufigkeit in den Interviews nicht wesentlich höher als in der Gruppendiskussion war, in der die Abteilungsleiter aufeinander und nicht auf den Moderator reagierten.

Geschichte fortzuführen. Das Nachfragen soll den Fluss der narrativen Anteile nicht unterbrechen.

- *Die Beschreibungsnachfragen* sollen den Befragten dazu bringen, seine Erlebnisse, seine Rolle und die der anderen in der Situation beteiligten individuellen oder kollektiven Akteure gezielt zu interpretieren und zu kommentieren. Diese Fragen werden gestellt, wenn das Erzählpotenzial sichtlich ausgeschöpft ist.
- An die vorherige Phase schließen sich *argumentative Nachfragen* an, die der Interviewer stellt, um die sich aus den Kommentaren oder den eventuellen Widersprüchen ergebenden Fragen zu klären. „In dieser Phase entwickelt sich das Interview zu einem argumentativen Gespräch über die Eigentheorien des Befragten“ (ebd.).
- Die Abschlussphase oder *Bilanzierungsphase* dient dazu, zu generalisieren und zu abstrahieren.

Es empfiehlt sich auch, dass der Interviewer dem Befragten weiter zuhört, auch wenn das Aufnahmegerät bereits ausgeschaltet worden ist. Zudem kann im Verlauf des Gesprächs ein Gedächtnisprotokoll angefertigt werden, um die wichtigsten Inhalte festzuhalten. Zudem sollte sich der Interviewer seiner besonderen Rolle bei dem Gespräch bewusst sein: er führt das Gespräch, gibt dem Befragten Formulierungshilfen und er muss dem Befragten helfen, Deutungshorizonte zu erkennen, die dieser vielleicht selbst nicht sieht. Insofern ist das narrative Gespräch ein „Geben und Nehmen“ zwischen dem Interviewer und dem Befragten. Die Rolle des Befragten soll wiederum darin bestehen, die Fragen zu dem thematisierten situativen Sachverhalt zu beantworten, Abhängigkeiten zu schildern, „indem er bestimmte Aspekte erwähnt, andere dagegen auslässt (‘Referenzfestlegung und Kondensierung‘). Es geht also nicht um die Ermittlung voneinander unabhängiger Variablen wie in der standardisierten Befragung“ (vgl. Scholl 2009, S. 65). Die Besonderheit des Gesprächs für den Forscher liegt im ‘Theoretisieren’, d. h., dass aus der Sicht des Forschers der Befragte gewisse Aspekte abbricht oder auf diese zurückkommt, relativiert oder reflektiert. Dieses lässt dem Befragten selbst die Möglichkeit, den sozialen Rahmen des erzählten Sachverhalts herzustellen, der „für den Forscher von einem hohen analytischen Wert ist“ (ebd.).

Diese Befragungsform eignet sich zur Durchführung von einer Reihe von Gesprächen, die mit dem untersuchten Sachverhalt zu tun haben. Das narrative Interview stützt sich

im Gegenteil zu einem Leitfrageninterview auf keine fertig ausgearbeiteten und vorbereiteten Fragen, sondern allenfalls auf notierte Fragen, die allerdings während des Verlaufs abgeändert, weggelassen oder durch andere Fragen ergänzt werden können. Zudem kann es sein, dass anhand der Antworten eines Gesprächs Fragen für den nächsten Befragten formuliert werden.

Für die Zwecke der Analyse können diese Gespräche auditiv oder visuell aufgenommen werden. Zudem erweist sich ein Interviewbericht als sinnvoll, der unmittelbar nach dem Interview angefertigt werden sollte. Bei der Anfertigung sollten folgende Aspekte festgehalten werden (vgl. Scholl 2009, S. 66.f.):

- *Rahmendaten*: Art des Kennenlernens, Kontaktaufnahmen, Dauer, Zahl und Ort der Kontakte;
- *Interviewsituation*: anwesende Dritte, Störungen, Gesprächssituation;
- *Einschätzung* des Befragten durch den Interviewer bezüglich der Interessen, Erzählbereitschaft usw.
- *Interaktion im Interview*: Symmetrie der Beziehung;
- Die im Interview aufgetretenen *Probleme* wie das Nichtbenennen gewisser Aspekte, emotionale und kommunikative Probleme wie Irritationen, Peinlichkeiten, Verständnisschwierigkeiten sowie Reflexionen durch das Interview selbst.

Bei der Transkription sollen nicht nur die Inhalte der Erzählung festgehalten werden, sondern auch der Kommunikationsstil (verbales und nonverbales Verhalten) des Befragten. „Bei der Analyse darf diese sequenzielle Ordnung nicht verändert werden, sondern das Material muss chronologisch und am Einzelfall ausgewertet werden“ (vgl. Schneider 1988, S. 233ff. zit. nach Scholl 2009, S. 67).

In jedem Interview als auch zwischen den Interviews sollten daher nach dem 'Exhaustionsprinzip' „die sprachlichen Aufzeige- und Ausdruckspotenziale“ vergleichend-kontrastiv herausgearbeitet werden, die auf eine Veränderung der sozialen oder kommunikativen Wirklichkeit hindeuten könnten. Insofern sollte man bei der Analyse von einer allzu strikten Kategorienbildung absehen. Die Prozesshaftigkeit der Interviews soll analysierbar und interpretierbar bleiben. „Dieser Interpretationsprozess erfordert zum einen die Analyse der indirekten sprachlichen Indikatoren, Indizien und Symptome, also was der Befragte meint, auch wenn er es

nicht ausdrücklich sagt“ (Scholl 2009, S. 67). Andererseits sollte der Interpretationsprozess des Datenmaterials iterativ verlaufen, das heißt, er sollte „solange fortgesetzt, bis ein saturiertes integriertes theoretisches Modell entsteht. Saturiert (gesättigt) ist das Theoriemodell, wenn es durch keine weiteren empirischen Aspekte mehr ergänzt werden muss und in der gesamten Stichprobe gültig ist“ (vgl. ebd.).

3.3.3 Sampling

Bei der Befragtengruppe handelt es sich um die Führungskräfte der höchsten Ebene einer Bezirksregierung des Landes Nordrhein-Westfalen. Interviewt wurden sechs Abteilungsleiter, im Alter zwischen 45 und 65 Jahren, darunter fünf männliche und eine weibliche Person. Dieselben Personen nahmen an der Fokusgruppendifkussion teil, an der zusätzlich der Regierungspräsident als Behördenleiter teilnahm.

3.3.4 Durchführung

Die Fokusgruppendifkussion bildete den Auftakt und fand im Juni 2018 statt. Ihr Ziel war es, über Ideen für geeignete Oberzwecke der Behörde nachzudenken, um auf der Grundlage des Transkriptes zwei geeignete „Kandidaten“ für einen solchen Oberzweck zu identifizieren. Nach Auswertung des Transkriptes wurden im Juli 2018 im Rahmen einer Abteilungsleiterbesprechung die beiden identifizierten Oberzwecke vorgestellt und erläutert: „*Die Bezirksregierung als Regionalentwicklerin*“ und „*Die Bezirksregierung als Potenzialentwicklerin und Ermöglicherin*“.⁵⁸ In der Abstimmung entschied man sich für den zweiten Oberzweck: „*Die Bezirksregierung als Potenzialentwicklerin und Ermöglicherin*“. Diese Idee sollte in den anschließenden Abteilungsleitergesprächen ausgeleuchtet werden, wobei weitere Ideen für visionäre Elemente oder transformative Leitbilder nicht von vorneherein ausgeschlossen werden sollten.

⁵⁸ „Ermöglicherin“ zielte stärker auf externe Stakeholder (‘neue Wege gehen’, ‘in Möglichkeiten statt in Begrenzungen denken’). „Potenzialentwicklerin“ zielte stärker auf die Entwicklung von Behörden- und Mitarbeiterpotenzialen.

In den sich anschließenden Interviews mit den Abteilungsleitern, die von November 2018 bis Januar 2019 stattfanden, sollte der Gedanke der Potenzialentwicklung und des Ermöglichens konkretisiert werden. Dabei sowohl aus der Perspektive der Gesamtbehörde als auch aus der jeweiligen Abteilungsperspektive über diesen Oberzweck nachgedacht werden.

Die Fokusgruppendifkussion und die Abteilungsleiterinterviews bilden die Datengrundlage dieser Fallstudie.

Unter Einwilligung aller Beteiligten wurden die Fokusgruppendifkussion und die Einzelinterviews auditiv aufgezeichnet. Benutzt wurde ein OLYMPUS LS-12 Linear PCM (Audio)Recorder mit einer Speicherkarte von 2 GB Volumen. Da framesemantische und kognitionslinguistische Analysen im Vordergrund standen, wurde auf eine visuelle Aufzeichnung verzichtet.

(1) Die Gruppendiskussion

Format: Klausurtagung der Leitungsebene

Durchgeführt am: 04.06.2018

Ort: Tagungsort in der Nähe des Sitzes der Bezirksregierung (NRW)

Teilnehmer: der RP, 6 Abteilungsleiter. Anwesende Beobachter: Vertreter des Pressereferates und der Arbeitnehmervertretung, die Gleichstellungsbeauftragte

Dauer der Veranstaltung: 90 min

Für die eigentliche Gruppendiskussion waren 45 Minuten angesetzt. Die restliche Zeit verteilte sich auf eine Einführung in die Idee des Oberzweckes oder MTPs nach Ismail/Malone/van Geest (2014), auf klärende Rückfragen sowie auf eine 15-minütige Kartenabfrage zu Begleitthemen der Behördenentwicklung und auf die Verabschiedung der Gruppe und organisatorische Hinweise.

Das Ziel der Fokusgruppendifkussion: Es sollten zwei Ideen gefunden werden, die zu einem Oberzweck führen könnten. Die Diskussionszeit sollte gleichmäßig auf die folgenden drei Kriterien verteilt sein: Der Oberzweck sollte „spezifisch“ für die Behörde sein, er sollte „massiv“ (groß) im Hinblick auf die Zweckidee sein, und er sollte „bewegend“ d.h. von hohem Nutzen für die Stakeholder sein.

Impulsfragen: Die Gruppendiskussion konzentrierte sich auf drei Impulsfragen, die in Abständen von ca. 15 Minuten gestellt wurden:

1. Was könnte aus Ihrer Sicht ein für die Behörde „spezifischer“ Oberzweck sein?
2. Was könnte es aus Ihrer Sicht bedeuten, wenn ein gefundener Oberzweck Ihre „Kunden“ (Kommunen, Schulen, Unternehmen etc.) „bewegen“ und begeistern würde?
3. Was könnte aus Ihrer Sicht ein „massiver“ Oberzweck sein, also ein Oberzweck, der eine große Änderung im Vergleich mit dem jetzigen Ist-Zustand darstellen würde?

Ergebnis: Oberzweck 1: „*Bezirksregierung als Regionalentwicklerin*“

Oberzweck 2: „*Bezirksregierung als Potenzialentwicklerin/Ermöglicherin*“

In der Abteilungsleiterrunde, die 14 Tage später erfolgte, einigte man sich darauf, die Idee der „Potenzialentwicklung“ weiterzuverfolgen, da eine Positionierung als „Regionalentwicklerin“ zur Folge gehabt hätte, dass man gegenüber vielen anderen Akteuren mit vergleichbarer Aufgabenstellung gleichsam als „Konkurrent“ auftreten würde und somit das Alleinstellungsmerkmal nicht durchgehend hätte begründen und legitimieren können.

Ertrag für das Textkorpus: 40:29 min Tonaufzeichnung

(2) Die narrativen Interviews

Durchgeführt: November 2018 bis März 2019

Ort: Sitz der Bezirksregierung (NRW)

Situation: Die meisten Gespräche fanden in den Büros der Abteilungsleiter statt. In einem Fall fand das Gespräch in einem offiziellen Besprechungsraum statt, der jedoch allen Beteiligten von früheren Besprechungen bekannt war. Insofern herrschte bei allen Einzelinterviews eine vertraute Atmosphäre.

Anzahl der Teilnehmer: 6 Abteilungsleiter

Dauer der Aufzeichnungen:

1. Abteilungsleiter A 1:06:56
2. Abteilungsleiter B: 2:00:23
3. Abteilungsleiter C: 1:12:25
4. Abteilungsleiter D: 1:05:06
5. Abteilungsleiter E: 1:39:07
6. Abteilungsleiter F: Datenverlust während der Aufnahme⁵⁹

Orientierungsfragen: Für den Verlauf des jeweiligen Interviews wurden allgemeine Orientierungsfragen formuliert, die flexibel angepasst oder durch weitere Fragen im Sinne der oben genannten methodologischen Bestimmungen ergänzt werden konnten:

- Wie stehen Sie zu dem Oberzweck-Vorschlag, *Potenziale zu entwickeln*?
- Was muss ich wissen, um Ihre Abteilung zu verstehen?
- Wie kann man die Grundidee „*Potenziale entwickeln*“ abteilungsspezifisch übersetzen, sodass diese Idee abteilungsübergreifend die Bezirksregierung in der Zukunft kohärenter nach innen und sichtbarer nach außen machen würde?

Ziele der narrativen Interviews: Für diese Gespräche wurden folgende Ziele festgelegt:

- Die in der Fokusgruppendifkussion generierten Ideen kritisch reflektieren und auf Realitätsgehalt und Umsetzbarkeit prüfen
- Die Abteilungsleiter sollten Vorschläge machen bezüglich möglicher Ansatzstellen für die Behördenentwicklung (z. B. Struktur, Kultur, Atmosphäre, Strategie, Positionierung und Profilierung der Identität)
- Es sollte die Abteilungslogik verdeutlicht und die Entwicklung vom Ist- zum Soll-Zustand hinsichtlich der Chancen und Risiken der Idee der Potenzialentwicklung beleuchtet werden.
- Es sollte darüber nachgedacht werden, was die Bezirksregierung abteilungsübergreifend verbindet.

⁵⁹ Das Interview konnte aufgrund des technisch bedingten Datenverlustes nicht in die Analyse einbezogen werden.

3.4 Textkorpus

3.4.1 Dokumentation der Daten

Die Daten sind auf verschiedenen Ebenen dokumentiert. Es gibt die Tonaufnahmen, Protokolle, Transkriptionen und die Darstellung mit der Software GABEK®WinRELAN.

(a) Tonaufnahmen

Diese wurden wie unter „Durchführung“ beschrieben erstellt. In einem der Abteilungsleiterinterviews ist die Aufnahme aus technischen Gründen nicht brauchbar. Es liegen also Tonaufzeichnungen von 5 Interviews und der Fokusgruppendifkussion vor.

(b) Protokolle

Während bzw. nach den Interviews wurden Protokolle erstellt, die im Wesentlichen den Empfehlungen für die Interviewberichte entsprechen, die unter Punkt 3.3.4 „Narratives Interview“ beschrieben werden. Diese Notizen hinsichtlich Gesprächsverlauf und Auffälligkeiten helfen ggf. an Stellen weiter, an denen die Tonaufnahme aus verschiedenen Gründen nicht verständlich ist.

(c) Transkriptionen

Jedes Gespräch wurde vereinfacht transkribiert und in ein Word-Dokument überführt. Auf computergestützte Transkriptionsprogramme wurde verzichtet, da diesen in der Regel eine mehrstufige Korrektur folgen muss (vgl. Peters, 2015 S. 143). Außerdem galt es, dem Analyseinteresse entsprechend die Inhalte festzuhalten, nicht die Gesprächsverläufe.

(d) Softwareprogramm GABEK® WinRELAN

Jeder im Word-Dokument mit dem Sonderzeichen # markierte „Satz“ („text unit“) wird von dem Softwareprogramm GABEK® WinRELAN automatisch eingelesen. Jeder dieser „Sätze“ erscheint dann auf einer eigenen „Karteikarte“. Alle relevanten „Sätze“ des Korpusmaterials stehen so für die Bearbeitung zur Verfügung. Die Ausdrücke, die im „Satz“ vorkommen, werden manuell kodiert. Im Beispiel unten werden dem Satz A56 die Ausdrücke *entscheiden*, *ermöglichen*, *Kommunen*, *Förderung* zugeordnet.

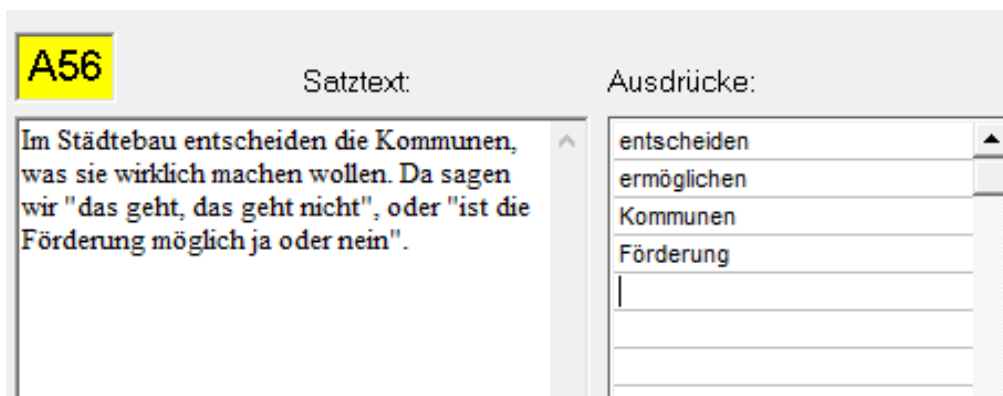


Abbildung 9: Eine „Karteikarte“ mit der sprachlichen Äußerung und mit den manuell kodierten Ausdrücken, generiert mit GABEK® WinRelan.

3.4.2 Überblick über die Textkorpora

Textkorpus 1: Fokusgruppendifkussion

Im Zuge der Transkription entstand ein Text mit 15 Seiten Umfang (DIN A4). Das Textkorpus umfasst die Redebeiträge der Befragten, ohne dass die Beiträge einzelnen Personen zugeordnet wurden.

Das Einlesen in das Programm GABEK® WinRelan ergibt 122 „Sätze“ (Sinneinheiten) und 413 Ausdrücke:

WinRELAN Fokusgruppengespräch - PRÄSENTATIONSMODUS 1

Projekt Bearbeiten Analyse Hilfe

Projektdatei	G:\MENTALE MODELLE FOKUS_GESPRÄCH.REL
Projektbezeichnung	Fokusgruppengespräch
Erstellt am	27-10-2019
zuletzt bearbeitet am	26-01-2020
Typ der Satzbezeichnung	A01-Z99
Anzahl Sätze	122
davon bearbeitet	121
Anzahl Ausdrücke	413
Anzahl Synonyme	0
Anzahl Kriterien	6 (alle satzbezogen)
Status der Ausdrucksliste	alle Ausdrücke
Bewertungen	2 Bewertungsliste(n)
Kausalnetz	durchgeführt
Satzgruppen	0
PreGestaltgruppen	0
Gestalten	0
Clusteranalyse über Sätze	Nein
Clusteranalyse über Kriterien	Nein
Clusteranalyse über Kausalbegriffe	Nein
Clusteranalyse über Gestalten	Nein
Netzwerkgrafiken	0
Kausalnetzgrafiken	0
Gestaltenbaumgrafiken	0
Interpretationen	0
Sicherungsoption	Keine Automatische Sicherung

Abbildung 8: Daten zum Textkorpus der Fokusgruppendifkussion

Textkorpus 2: Narrative Interviews

Die Transkription führt zu einem 97 Din A4-Seiten langen Text. Auch die Fragen des Interviewers fanden Eingang in das Textkorpus, um die Abfolge des Gesprächs nachvollziehen zu können.

Das in GABEK® WinRELAN eingelesene Korpus besteht aus 1031 „Sätzen“ (Sinneinheiten) und 2287 Ausdrücken:

WinRELAN Mentale Modelle AL-Interviews - PRÄSENTATIONSMODUS 1

Projekt Bearbeiten Analyse Hilfe

Projektdatei	G:\MENTALE MODELLE AL-INTERVIEWS.REL
Projektbezeichnung	Mentale Modelle AL-Interviews
Erstellt am	24-10-2019
zuletzt bearbeitet am	19-12-2019
Typ der Satzbezeichnung	A01-Z99
Anzahl Sätze	1031
davon bearbeitet	891
Anzahl Ausdrücke	2287
Anzahl Synonyme	0
Anzahl Kriterien	16 (satzbezogen: 9, Personen: 0, personenbezogen: 7)
Status der Ausdrucksliste	alle Ausdrücke
Bewertungen	2 Bewertungsliste(n)
Kausalnetz	durchgeführt
Satzgruppen	0
PreGestaltgruppen	0
Gestalten	0
Clusteranalyse über Sätze	Nein
Clusteranalyse über Kriterien	Nein
Clusteranalyse über Kausalbegriffe	Nein
Clusteranalyse über Gestalten	Nein
Netzwerkgrafiken	0
Kausalnetzgrafiken	0
Gestaltenbaumgrafiken	0
Interpretationen	0
Sicherungsoption	Keine Automatische Sicherung

Abbildung 9: Maske der Daten zu Abteilungsleiterinterviews generiert mit GABEK® WinRELAN

3.4.3 Einsatz der Software GABEK® WinRelan⁶⁰ zur Korpusbearbeitung

Die in WinRELAN eingepflegten Daten können in eine Ausdrucksliste überführt werden, die sowohl alphabetisch wie auch nach Häufigkeit sortiert werden kann. Die Häufigkeitsliste liefert erste Hinweise für die Bestimmung der untersuchungsrelevanten metaphorischen und vorfachsprachlichen Ausdrücke.

Die Möglichkeit Satzlisten zu generieren erleichtert das Auffinden aller Sätze mit identischen Ausdrücken, was bei der Frameanalyse hilfreich ist.

⁶⁰ Vgl. zu Details www.gabek.com

Mit der Kriterienfunktion werden alle Sätze indiziert (händisch), die eine Metapher enthalten. Auf der Grundlage der mit WinRelan erzeugten Assoziations- und Kausalgraphen können Hypothesen über Begriffsbedeutungen i. S. der Kontextbedeutung erstellt werden bzw. Wirkungszusammenhänge zwischen den Ausdrücken bzw. Begriffen generiert und präsentiert werden.

3.5 Methodisches Vorgehen

Dieses Kapitel präsentiert die Methode, mit der von den verbalen Daten auf die mentalen Modelle geschlossen wird. Der Weg führt über folgende Schritte:

1. Analyse der verbalen Oberflächenstrukturen
 - a. Häufigkeitsanalyse
 - b. Kontextanalyse
 - c. Assoziationsanalyse
 - d. Analyse semantischer Oppositionen

2. Analyse der Tiefenstrukturen
 - a. Metaphernanalyse
 - b. Frameanalyse.

Die Sprache, in der die Führenden über die Zukunft der Behörde sprechen ist, wie bereits dargelegt, eine Mischung aus alltagssprachlichen und vorfachsprachlichen Begriffen. Daher erfolgt der Zugang zu den Gebrauchsbedeutungen und den mentalen Modellen über zwei Analyseebenen:

- Analyse der Oberflächenstruktur

Zunächst werden die in den Textkorpora belegten Begriffe identifiziert, die in einem thematischen Zusammenhang zum Ist- und Soll-Selbstverständnis der Behörde bzw. Abteilungen stehen. Häufigkeits- und Assoziationsanalysen dienen dazu, diese Begriffe zu ermitteln und ihre Gebrauchsbedeutungen durch die Analyse des jeweiligen Kontextes zu beschreiben. Die Oberfläche liefert zwar wichtige

Indikatoren für Schlüsselbegriffe in Form metaphorischer Alltagsbegriffe und vorfachsprachlicher Begriffe. Aber diese Ebene reicht nicht aus, um implizites Wissen und die mentalen Modelle zu erschließen. Daher folgt die zweite Etappe der Analyse.

- Analyse der Tiefenstruktur

Hier soll erkundet werden, wie die Beteiligten denken und von welchen Vorstellungen, Annahmen, Grundüberzeugungen, Werten, tief sitzenden Bildern und sinnlich-emotionalen Bedeutungselementen sie sich leiten lassen. Dazu liefern die Metapher- und Frameanalysen Hinweise zur approximativen Erschließung der mentalen Modelle.

Die folgende Abbildung visualisiert das Design und die Analysephasen der vorliegenden Untersuchung:

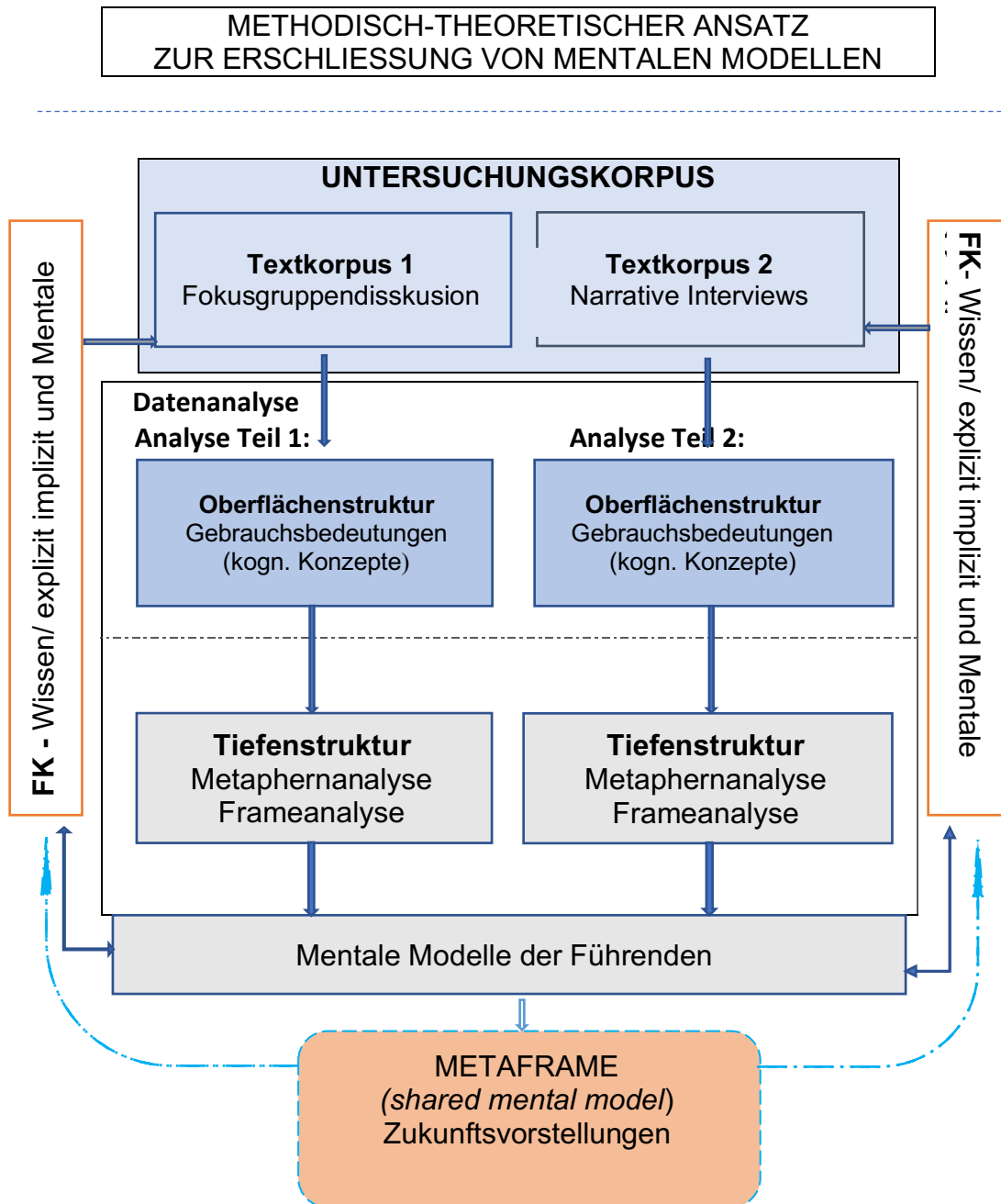


Abbildung 10: Visualisierung der Untersuchungsschritte: Schematischer Aufbau des Designs und der Analysephasen

3.5.1 Häufigkeitsanalytischer Zugang

Eine Häufigkeitsanalyse in Verbindung mit PC-gestützten hermeneutischen Verfahren liefert erste Hinweise auf mögliche Schlüsselbegriffe. Diese sind die ersten Indikatoren der relevanten mentalen Modelle und bilden zugleich die Basis der relevanten Frames, die anschließend erschlossen werden. So kann ich mir mittels eines Frageschemas, d. h. dem gezielten Erfragen von Slots, Zugang zu bestimmten Bereichen der mentalen Modelle und diskursiven Frames verschaffen und die Default-Werte erschließen, die meist den robusten, schwer veränderbaren und auch schwer zu kommunizierenden Wissens-elementen der mentalen Modelle zugrunde liegen. Die Frequenzanalyse liefert Indikatoren für Schlüsselbegriffe in den Textkorpora. Es wird angenommen, dass „die Frequenz des Auftretens eines sprachlichen Ausdrucks im Sprachgebrauch mit dem Grad an kognitiver Verfestigung im Gedächtnis korreliert“ (Ziem 2014: 61). Andererseits wird angenommen, dass auch Begriffe mit einer niedrigeren Frequenz und einer schwächeren Verfestigung im Sprachgebrauch im Hinblick auf die Entwicklung der Zukunftsvision ein Veränderungspotenzial haben können. Dies kann immer dann der Fall sein, wenn ein Begriff von seiner konventionellen Bedeutung abweicht und dann eine spezifische Bedeutungsnuance enthält, die eine wegweisende Idee anzeigen kann. Es kann ferner angenommen werden, dass im beruflichen Alltag häufig und floskelhaft verwendete Fachbegriffe ihre Bedeutungsschärfe verlieren und umgangssprachlich vage werden. So können etwa Begriffe wie „*Dienstleister*“ oder „*Regionalentwicklung*“ als nicht mehr hinterfragte Modewörter relevant werden, obwohl sie sich von ihrem ursprünglichen theoretischen Kontext entfernt haben, wodurch das Denken ungenau und das damit zum Ausdruck gebrachte Selbstverständnis nicht mehr hinterfragt. Umgekehrt können seltener gebrauchte Begriffe wie „Katalysator“ durch einen neuen Kontext metaphorisiert werden und ihr semantisches Potenzial bei der Suche nach dem neuen Selbstverständnis entfalten. Daher können sowohl die hochfrequenten als auch die weniger frequenten Begriffe Indikatoren für mentale Modelle sein, die das Nachdenken über das Selbstverständnis in ihre Bahnen lenken. Bereits Minsky weist darauf hin, dass „the key words and ideas of discourse evoke substantial thematic or scenario structures, drawn from memory with rich default assumption“ (Minsky 1977, S. 396). Die Priorisierung der Begriffe zeigt, welchen Stellenwert ein Begriff im jeweiligen Kontext hat. Zudem gewähren die Begriffe nicht nur eine erste thematische

Orientierung, sondern sie sind auch die Basis für Ontologien und Erkenntnisakte im anvisierten Change-Prozess.

Die Häufigkeitslisten werden mit Hilfe der Software GABEK®WinRELAN erzeugt, nach vorheriger manueller Kodierung der Ausdrücke (s.o.). Dabei werden die Listen getrennt nach der Fokusgruppendifkussion und nach den Interviews erzeugt. Einerseits ermöglichen die Listen einen groben Überblick über das im Textkorpus enthaltene sprachliche Material, andererseits ermöglichen sie es, typisierte und strukturierte Segmente des kollektiven Wissens zu explizieren.

Es werden nur Begriffe untersucht, die sich a) auf das Selbstverständnis der Behörde bzw. ihrer Abteilungen beziehen und b) einen Zukunftsbezug haben. Interpretativ-hermeneutisch ist es möglich, diese Schlüsselbegriffe von thematisch weniger relevanten Begriffen zu unterscheiden. Dafür musste ein Maßstab gefunden werden, anhand dessen die untersuchungsrelevanten Begriffe bestimmt werden konnten. Diesen Maßstab bildet die Kategorie der „tragenden Begriffe“.

Bei tragenden Begriffen handelt es sich um Schlüsselbegriffe, die im Hinblick auf zukünftige Ausrichtung der Behörde tragende Ideen liefern. Sie sind tragend, wenn

- sie einen hohen heuristischen Wert im untersuchten Change-Kontext aufweisen,
- sie die zentrale Botschaft einer Aussage abbilden können,
- sie einen Frame eröffnen,
- sie einen diskursiven Frame eröffnen, innerhalb dessen die relativ stabilen Default-Werte in konventionellen Diskursen im Change-Diskurs dynamisch verändert werden,
- sie eine hohe Vernetzung mit anderen Schlüsselbegriffen aufweisen,
- nicht zufällig im Diskurs vorkommen, sondern neue Gedanken vorbereiten oder abschließend auf den Punkt bringen,
- sie einen heuristischen Wert für das Nachdenken über die zukünftige Entwicklung der Behörde haben,
- sie emotionale und motivationale Bedeutungskomponenten mitbringen, die die Energie zum Handeln liefern oder blockieren,
- sie vage sind und einen Interpretationsrahmen eröffnen, der im Gespräch von den Gesprächsteilnehmern individuell gefüllt werden kann.

3.5.2 Kontextanalytischer Zugang

Die Besonderheit des kontextanalytischen Zugangs zu mentalen Modellen ergibt sich aus der Festlegung, dass Sinnesdaten jeweils in einen kognitiv konstruierten Kontext eingebettet sind (vgl. Ziem 2005, S. 2). Als Kontext kann die Einbettung eines Begriffs im Äußerungszusammenhang (Kotext) verstanden werden, aber vor allem auch die Summe aller mit einem jeweiligen Ausdruck verbundenen Begriffe – innerhalb eines Gesprächs wie gesprächsübergreifend. Wenn man bezogen auf ausgewählte Begriffe Textkorpus I und Textkorpus II zusammenführt, entsteht ein Gesamtkontext, der das entsprechende Hintergrundwissen für das Verstehen einzelner Aussagen liefert. Nach Deppermann (2008, S. 62) meint Kontext die „Dimensionen des Sinns von Äußerungen, die nicht den Gegenstand der Äußerung bilden, [und] die als Interpretationshintergrund herangezogen werden müssen, um Motivation, Bezugnahmen und Funktionen von Äußerungen zu verstehen“. Der Kontext liefert also wesentliche Hinweise auf historisches, soziales und kulturelles verstehensrelevantes Wissen. Nicht zuletzt bedingt der Kontext auch „die Auftretensmöglichkeit einzelner epistemischer Elemente“ (vgl. Busse 2008, S. 6). Diese Annahme übernimmt Busse aus der Diskursanalyse im Sinne von Foucault. Danach treten epistemische Elemente (neue Ideen, neue Erkenntnisse) erst in gegebenen epistemisch-diskursiven Kontexten auf. Daher ist der Grundtenor beider Textkorpora auch derjenige einer reflexionsthematischen Kommunikation.

Die Analyse des Kontextes hilft also dabei, das sprachliche Zeichen in seinem Wissensrahmen zu beschreiben. Hier berühren sich Kontextanalyse und Assoziationsanalyse (s.u.). Konkret richtet sich der Untersuchungsfokus auf eine ausgesuchte lexikalische Einheit und auf deren semantischen Kontext, den es auf der Oberflächenstruktur zu erfassen gilt. Bei der Metaphern- und Frameanalyse wird es bei der Untersuchung des Kontextes darauf ankommen, die zentralen Begriffe zu identifizieren und um solche Informationen zu bereinigen, die für das Verständnis nicht notwendig sind. In nächsten Schritt werden die zentralen Begriffe verdichtet und zu Oberkategorien zusammengefasst. Dadurch ist es möglich, dass sie zu höheren Sinneinheiten zusammengefasst werden, die auch als Textzusammenfassungen auf der nächst höheren Ebene verstanden werden können (Zelger 2019, S. 193-210). Dabei gilt das Prinzip, dass die Zusammenfassungen keine lexikalischen Elemente enthalten dürfen, die in den Textkorpora nicht vorkommen.

3.5.3 Assoziationsanalytischer Zugang

Für die Assoziationsanalyse greife ich auf die Assoziationsgraphen zurück, die durch die Software GABEK® WinRELAN nach manueller Grundkodierung automatisch erzeugt werden können. Die Voraussetzung für deren Erstellung ist eine konsistente Ausdrucksliste. Jeder Assoziationsgraph zeigt an, mit welchen weiteren Schlüsselbegriffen ein gesuchter Schlüsselbegriff vernetzt ist (vgl. Zelger 2019, S. 62f.). Dabei kann der Komplexitätsgrad eines solchen Netzes manuell vergrößert oder verkleinert werden. Ein Assoziationsgraph, der alle 1-mal-Verbindungen zwischen einem Grundbegriff und damit verbundenen Begriffen zeigt, ist weniger aussagekräftig und weniger relevant als ein Graph, der Zweifach- oder gar Dreifach-Verbindungen abbilden kann. Mittels Assoziationsgraphen kann man nach tragenden Begriffen suchen und falls vorhanden, solche schnell graphisch abbilden. Zugleich gibt ein Assoziationsgraph einen ersten Überblick über die Vernetzung relevanter Inhalte, so dass man sich gleichsam im Begriffsnetz navigierend auch einen Verbundbegriff anschauen kann, um einen neuen Assoziationsgraph über diesen Verbundbegriff zu erzeugen. Auf diese Weise lässt sich ein Textkorpus schnell nach semantischen Zusammenhängen erkunden. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass man den Kontext eines tragenden Begriffs mit den entsprechenden Textbelegen abrufen und darstellen kann.

Die Assoziationsanalyse hilft bei der Bestimmung der Gebrauchsbedeutung bzw. der kognitiven Konzepte hinter den lexikalischen Schlüsselbegriffen und deren Gebrauchsbedeutungen. So können z. B. die häufigsten Verbindungen eines Ausdrucks mit assoziierten Ausdrücken Hinweise auf die Gebrauchsbedeutung des in Frage stehenden Begriffes geben, so im Folgenden auf die Gebrauchsbedeutung des Begriffs „Katalysator“:

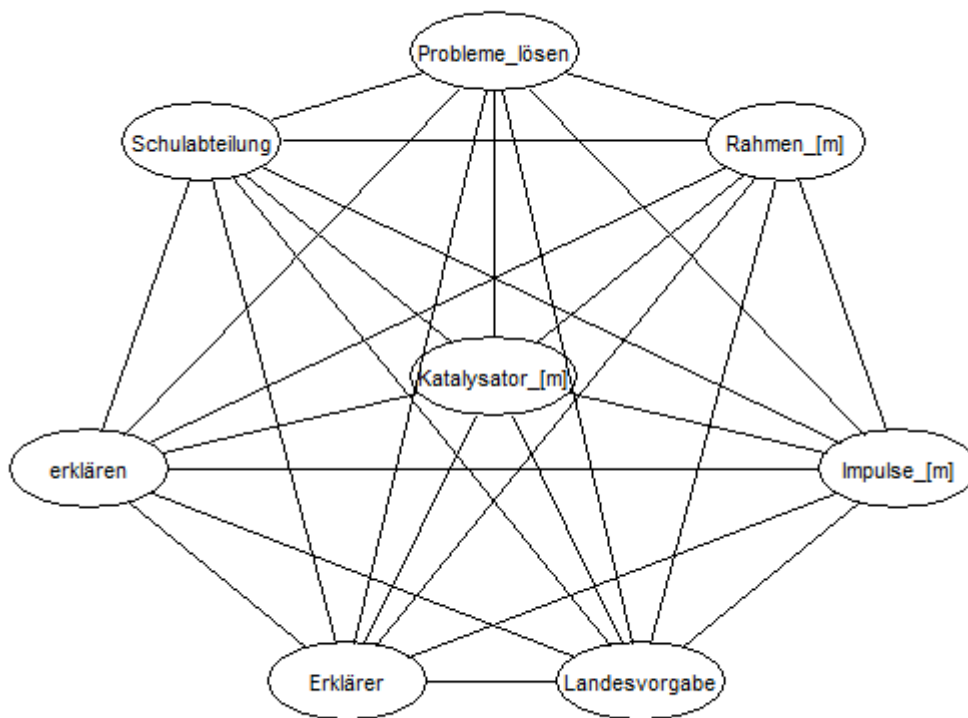


Abbildung 11: Beispiel des Assoziationsgraphen Katalysator_[m] erstellt mit GABEK ©WinRELAN.

Der dazu assoziierte „Satz“ bzw. die assoziierte Sinneinheit A18 aus dem Fokusgruppengespräch (Anzahl der Verbindungen n=1) lautet wie folgt:

***A18** Also ich erlebe die Schulabteilung auch so, dass wir Probleme lösen und dass wir Impulse geben und zwar: Es gibt einen Rahmen - auch vom Ministerium ausgehend - und diesen Rahmen setzen wir natürlich um, aber sozusagen auch als Katalysator auch für das was da umgesetzt wird, das muss man ja auch erklären, also wir sind Erklärer!*

3.5.4 Zugang über die Analyse semantischer Oppositionsrelationen

Das Identifizieren von semantischen Oppositionsrelationen kommt in der bevorstehenden Auswertung ebenfalls zum Einsatz. Diese Teilanalyse wird vorgenommen, weil Widersprüche und Ambivalenzen nicht nur als sehr typisch für

Veränderungsprozesse, sondern auch als Treiber von Veränderungsprozessen angesehen werden (vgl. Zapp 2016). Das Zweiwertigkeitsprinzip des logischen Gegensatzes beruht auf der Binarität⁶¹. In der Semantik werden unterschiedliche Arten von Gegensätzlichkeit unterschieden. Semantische Oppositionen sind ein fester Bestandteil sprachlicher Strukturen. Als Antonyme sind sie Gegenstand der lexikalischen Semantik: „Zwei sprachliche Ausdrücke sind antonym, wenn sie sich auf die beiden Extreme einer Skala beziehen“ (Klabunde 2018, S. 117). Es existiert also ein Mittelbereich, auf den die beiden Antonyme nicht referieren. Die klassischen Beispiele für einen Skalenbezug liefern gradierbare Adjektive wie „stark“ in „starker Kaffee“ und „starke Frau“. Das Antonym ist „schwach“ in der Bedeutung ‚geringer Koffeingehalt‘ bzw. ‚geringe Willens- oder Körperkraft‘. Welche Skala relevant ist, „ergibt sich also durch Welt- oder Kontextwissen“ (ebd.). Erben (1972, S. 53f.) weist darauf hin, dass Antonyme in allen Merkmalen gegensätzlich und verschieden sind, auch wenn logisch gesehen kein Gegensatz besteht:⁶²

„Ebensowenig wie sich ‚Synonyme‘ in allen Merkmalen decken, sind ‚Antonyme‘ in allen Merkmalen gegensätzlich und verschieden. Vielmehr sind ‚Gegenwörter‘ eher entgegengesetzte Endglieder derselben Reihe oder ‚Pole‘ derselben semantischen Achse, gleichgültig ob – logisch gesehen – zwischen ihnen ein ‚kontradiktorischer‘ (*gerade – krumm*), ‚konträrer‘ (*weiß – schwarz*) oder eher ‚korrelativer‘ (*warm – kalt*) Gegensatz besteht“ (Erben 1972, S. 53f.)

Bei kontradiktatorischen Gegensätzen geht es um Wortpaare, die einen Bereich strikt in genau zwei entgegengesetzte Gruppen teilen und eine gegenseitige Negation darstellen, also in einer binären Opposition zueinander stehen. Ein Mittelbereich existiert nicht⁶³, und die polaren Lexeme schließen einander aus: *tot – lebendig*, *Vater – Mutter*, *beabsichtigt - unbeabsichtigt* (vgl. Fleischer/Helbig/Lerchner 2001, S. 88). Von konträren Gegensätzen spricht man, wenn sich zwei Begriffe gegenseitig ausschließen, wie *schwarz – weiß*, *Kreis – Quadrat*, *Maximum – Minimum*. Mit korrelativen Gegensätzen hat man zu tun, wenn zwischen zwei Kontrastwörtern, z.B.

⁶¹ Die binäre Logik, die als Klassifikations- und Beschreibungsverfahren auf zwei gegensätzlichen Werten beruht, ist die Basis des abendländischen Denkens (vgl. Hayakawa 1987, S. 251). Dadurch sagt man, dass die Binarität das Denken „reduziert“ und in festen Oppositionen buchstäblich „untergräbt“. Daher greift Korzybski die zweiwertige bzw. aristotelische Logik scharf an (vgl. Köller 1988, S. 262).

⁶² Erben verweist mit Blick auf Greimas u.a. auf die „Dimension“ eines Wortes. Mit „Dimension“ ist die „Skala für die Oppositionen zwischen den Lexemen eines Wortfeldes bestimmender ‚Gliederungsgesichtspunkt‘ gemeint“ (vgl. Erben 1972, S.53 Fußnote 131).

⁶³ Klabunde (2018, S. 118) spricht hier von „Komplementarität“ der Bedeutungsrelation.

heiß – kalt, Lexeme zur Bezeichnung von Zwischenstufen existieren, wie *heiß – warm – lauwarm – kalt*.

Die Vorliebe zur Bildung von zweigliedrigen Oppositionskonstellationen auf derselben Abstraktionsebene ist nicht nur für das Fachdenken, sondern auch für das Alltagsdenken charakteristisch (vgl. Köller 2016, S. 215). Der Vorteil dieser Denkungsart liegt darin, dass es dadurch möglich wird, „eindeutige und ausschließende Oppositionsbegriffe zu bilden und das Denken so zu regulieren, dass klare wenn auch vereinfachende Alternativen hervortreten. Außerdem wird es dadurch [...] erleichtert, Schlussfolgerungsprozesse durchzuführen (...)“ (vgl. ebd.). Diese Konkretisierung von Oppositionen ist darauf zurückzuführen, dass das natürliche Denken nicht nur deskriptiv abläuft, sondern auch hermeneutisch, wertend und handlungssteuernd. Eine zweistellige Opposition wie *Frau – Mann* lässt sich demnach durch ein drittes (und weiteres) Oppositionskorrelat⁶⁴ erweitern, *Frau – Mann – Kind* und so wird es auch klar, dass es sich hier nicht um generelle Unterscheidungsrelevanzen geht, sondern um ganz spezielle (vgl. Köller 2016, S. 215).

„Die Einführung eines dritten Relationsfaktors zwingt uns nämlich automatisch dazu, den Stellenwert der beiden hinsichtlich ihres Geltungsanspruches zu dynamisieren und eben dadurch das Denken in zweistelligen Oppositionen bzw. in Alternativen als ein ganz spezifisches methodisches bzw. interpretierendes Denken zu werten“ (ebd., S. 216).

Da jedoch „die Semantik von Wörtern im Prinzip immer mehrschichtig ist und da von vornherein nicht immer klar ist, was mit einem bestimmten Wort affirmiert oder negiert werden soll bzw. in welche Oppositionsrelationen es eingebunden ist“ (Köller 2016, ebd.), erweist es sich für die Analyse als wichtig, die Oppositionsrelationen in den beiden Textkorpora zu identifizieren, um herauszufinden, ob dahinter eine Heuristik liegt, die nützlich für die Entwicklung von Zukunftsvorstellungen sein kann. So wurde beispielsweise mit bedauerndem Unterton gesagt, man sei in der Behörde „*sicher, aber unfrei*“.⁶⁵

⁶⁴ Als Voraussetzung für die Wahrnehmung und die Formulierung von drei- und mehrstelligen Oppositionsrelationen nennt Köller (vgl. 2016, S. 2016) nicht nur eine systemtheoretische als auch ein historisches Sprachwissen bzw. Wissen über die Genese und Veränderung von bestimmten Begriffsbildungen z.B. über Negation.

⁶⁵ So lautete ein Statement in der Kartenabfrage vom 18.6.2018.

Das Verstehen der semantischen Oppositionen schließt die unterschiedlichen Wahrnehmungsperspektiven und das typische Weltwissen der Abteilungsleiter mit ein. Anhand der semantischen Oppositionsrelationen will ich herausfinden, auf welche semantische Spannungen die Gegensatzrelationen in meinem Textkorpus schließen lassen. Wichtig ist mir dabei zu erfahren, in welchen gegensätzlichen zweigliedrigen Oppositionsrelationen die Abteilungsleiter denken. Sollten diese Oppositionsrelationen eruierbar sein, kann im zweiten Schritt geprüft werden, ob das semantische Oppositionskorrelat um ein drittes oder viertes Element erweitert werden kann. Über diese neue Beziehungsart könnte dann nicht nur das relationale Denken angestoßen werden, sondern es könnten auch *Wenn-Dann*-Relationen formuliert werden. Idealerweise würde das bedeuten, im Zuge des Nachdenkens über Modernisierungsmöglichkeiten alte Gegensätze aufzulösen (z. B. „sicher aber unfrei“ → „frei durch Sicherheit“). So könnte der „schöpferische Charakter („die Kreativität“) der Sprache (vgl. Erben, 1972, S. 54) genutzt werden, um strukturiert die Richtung einer MTP- oder Visionsformulierung zu bestimmen. Nach Hegel schließen sich Gegensätze nicht aus:

„Die Eigentümlichkeit der Hegelschen Philosophie in es nun gerade, dass sie die Dialektik nicht nur logisch, als eine Form des Denkens, sondern ontologisch oder metaphysisch, als die eigentümliche Form der Selbstbewegung der Wirklichkeit, nimmt und dass sie darüber hinaus zu zeigen unternimmt, dass beides: die Selbstbewegung unserer Denkens und die Selbstbewegung der Wirklichkeit, im Grunde der gleiche (oder gar derselbe) Prozess sind“ (Störig 1996, S. 461).

Es handelt sich dabei also um Gegensätzlichkeiten, die nicht starr, unbeweglich und unveränderbar sind, sondern um Gegensätzlichkeiten, die sich dialektisch aus Unterschieden entwickeln und die „der Unterschied auf der höchsten Stufe der Entwicklung“ sind (Störig 1996, S. 461).

3.5.5 Metaphernanalytischer Zugang

Die Metaphernanalyse zielt auf die im Korpus belegten individuell produzierten Muster des Sprechens, Denkens, Fühlens und Handelns, durch die hindurch die Akteure ihre Welt deuten, herstellen und strukturieren (vgl. Schmitt 2017; Köller 2016, Lakoff/Johnson 2008). Metaphern scheinen Diskurse in einer anderen Weise zu organisieren,

als es die Sequenzialität des gesprochenen Wortes zulässt. Metaphorische Konzepte werden in dieser Fallstudie als „Deutungsmuster“ erfasst, die sich hinter der sprachlichen Ebene verborgen halten (Schmitt et al. 2018, S. 52). Damit soll ebenfalls das verstehensrelevante Wissen erhoben werden, um auf dieser Grundlage auf die mentalen Modelle zu schließen. Bei der Analyse steht primär der heuristische und dann der kognitive Wert der Metaphern in Fokus. Und nicht zuletzt entscheide ich mich für die Analyse der Metaphern, weil die Metaphernanalyse ein geeignetes Analyseinstrument ist, um mentale Modelle zu erschließen und zu untersuchen, weil sie „im Gegensatz zu anderen sprachlichen Formen mit bildhaftem Denken verbunden sind“ (ebd.1). Hierzu nennt Moser (vgl. 2003, S.191) eine Reihe von Eigenschaften lexikalisierte Metaphern:

- Da lexikalisierte Metaphern in der Alltags- und Fachsprache verwendet werden, ist es unmöglich, einen Satz ohne metaphorischen Ausdruck zu bilden. „Damit ist der Zugang zu mentalen Modellen über eine Metaphernanalyse aufgrund fast jeden sprachlichen Materials möglich, unabhängig davon, ob dieses in mündlicher, schriftlicher oder elektronischer Form vorliegt“ (Moser (vgl. 2003, S.191).
- Metaphern erwirbt jeder Mensch unbewusst beim Spracherwerb im Rahmen der Entwicklung und der Sozialisation. „Damit bilden sich im spezifischen Metapherngebrauch einer Person kultur- und subkulturspezifische Eigenheiten ab, die aus einem spezifischen Erfahrungs- und Handlungskontext heraus entstanden sind“ (Moser ebd.).
- Metaphern werden in der Regel unbewusst und automatisiert verwendet wie grammatische und syntaktische Regeln. Die den Metaphern zugrunde liegenden mentalen Modelle werden erst richtig bei dem Erwerb einer Fremdsprache bewusst. „Damit dürfte die Verwendung von Metaphern kaum oder nur in geringem Ausmaß Selbstpräsentationsstrategien unterliegen und daher einen relativ ‚unverfälschten‘ Zugang zu dem in den mentalen Modellen repräsentiertem impliziten Wissen erlauben“ (Moser ebd.).

Der pragmatische Mehrwert der von Moser genannten Eigenschaften liegt darin, dass die Führungskräfte sich ihrer eigenen mentalen Modelle bewusst werden müssen. Das bedeutet wiederum, das eigene Denken, Sprechen und Handeln nicht unreflektiert zu vollziehen.

Moser geht in ihrer Untersuchung der Rolle mentaler Modelle in Verstehensprozessen vom propositionalen Modell der Sprache aus als eine Art Relation zwischen Prädikaten, Argumenten und Objekten. Der Vergleich der propositionalen und modellhaften Strukturen führt sie zu der Feststellung:

„Im propositionalen Modell ist nun zentral, wie genau die sprachlich-syntaktische Struktur der einzelnen Äußerungen aussieht und wie die sprachlichen Symbole zueinander gesetzt sind. Das mentale Modell hingegen kümmert sich nicht um diese strukturellen Aspekte der Repräsentation (...).“ (Moser 2003, S. 185).

Insofern wird es der vorliegenden Metaphernanalyse weniger um die Untersuchung der propositionalen Struktur der Metaphern gehen als vielmehr um den heuristischen Wert der Analogiebildung, die Lösungen in Hinblick auf den zu findenden und auszuformulierenden Oberzweck evozieren können.

In dieser Fallstudie gilt es, zunächst ein Analyseinstrumentarium für die Metaphernanalyse zu erarbeiten. Bei der Grundkodierung wurden alle Metaphern mittels der GABEK® WinRelan-Kriterienfunktion händisch kodiert, so dass eine Liste aller Sätze mit Metaphern erzeugt werden konnte. Die im Sinne der tragenden Begriffe ausgewählten Metaphern werden im Teil I und Teil II der Ergebnisse präsentiert. Man kann insgesamt von einem starken Vorkommen der Metaphern im Zukunftsdiskurs sprechen. Für die Analyse wurden die Metaphern anhand der Kriterien der *tragenden Schlüsselwörter* (s. Kapitel 3.9.1) ausgewählt.⁶⁶

Die Metaphernanalyse beginnt mit dem Erstellen der Beleglisten für die jeweils ausgewählte Metapher.

Beispiel: Für die Metapher *Leuchttürme* finden sich in Textkorpus 2 die folgenden Belege, die durch das Software-Programm GABEK® annotiert mit A96 etc. annotiert wurden.

⁶⁶ Einige Forscher versuchen sich bei der Auswahl der zu untersuchenden Metaphern daran zu orientieren, was „aus der Sicht der bestimmten Philosophie als zentral angesehen wird, z.B. mit dem Rückgriff auf Peppers (1942), Annahmen von sechs „Wurzelmetaphern (...): Formalismus, Mechanizität, Kontextualität, Organizität, Animalismus, Partizipation“ (Schmitt 2018, S. 31). Andere Forscher wiederum richten sich danach, wie zentral eine Metapher in einem Diskurs ist und ob dabei stabile Präferenzen für einzelne Metaphernfelder kontextuell gefunden werden. Andere richten sich nach dem Prinzip der Häufigkeitgebundenheit. In den von mir definierten Parametern der tragenden Begriffe finden sich diese Vorgehenstypen teilweise wieder. „Die metaphorische Vorprägung“ der Forscherin muss durch die Metaphernanalyse als Methode diesen Horizont überschreiten (vgl. Schmitt, 2018, S. 34), um dem Wahrheits- und Gütekriterien der qualitativen Interpretationsforschung zu entsprechen (Schmitt 2018, Steinke 2012).

Schritt 1: Belegliste generieren > (A96, A98, A99, B01, B04, B05, B09)

A96 *Ich denke immer wieder, dass wir es nicht geschafft haben, selbst solche Leuchttürme so weit nach vorne zu bringen - also innerhalb dessen, was wir in Südwestfalen haben als auch innerhalb dessen was wir im östlichen Ruhrgebiet haben - wie die anderen.*

A98 *Und bei uns ist es noch viel schlimmer. Wir haben eigentlich überhaupt keine Leuchttürme im Bezirk, die in irgendeiner Weise erkennbar sind.*

A99 *Das heißt die Regionale 2020 hat's dazu gebracht, mindestens zu sagen "Hallo, da gibt's ja Automotive".*

B01 *Aber keiner kennt so richtig die Firmen bis auf die Initiative der IHK, die wie gesagt hat, da gibt es 500 Weltmarktführer und guckt euch die mal an.*

B04 *Ich glaube einfach dass wir - umgedreht - nach dem Motto "was können wir produzieren?" - eigentlich die Region und mit der Region gemeinsame Leuchttürme entwickeln und dann mal überlegen, ob wir dadurch auch wieder erkennbar werden.*

B05 *Dass wir nicht sagen, "also wir haben die Leuchttürme hingestellt", sondern die Leuchttürme sind da und strahlen auch uns an. Die haben wir aber noch nicht.*

B09 *Ich kann mich gut an eine erinnern, die haben wir kaputtgefördert. Das war Siegen. Siegen haben wir dann irgendeinmal kaputtgefördert. Da haben wir uns rausgezogen, was da unten am Rand war, Hagen war genau das Gleiche, da sind auch Fördermittel reingegangen und so weiter. Wir müssen vielleicht unser Modell über das, wo wir wie nachdenken, wie die Region auf uns strahlt und wie wir wieder zurückstrahlen noch einmal neu überdenken.*

Schritt 2: Die konzeptuelle Einbettung der untersuchten Metaphern eruieren

Es wird geprüft, in welchem Ko- und Kontext die untersuchte Metapher vorkommt. Dabei werden die Propositionen um die Informationen bereinigt, die zum Verstehen nicht unbedingt gebraucht werden. Es werden Bezugsbegriffe identifiziert, und es wird eine Zusammenfassung bzw. eine „Hypergestalt“ im Sinne von Zelger (2019, S. 211-264) gebildet. Bei der Ausformulierung der „Hypergestalt“ orientiere ich mich an der Definition von Zelger (vgl. ebd.). Es darum geht, dass kohärente Informationen der ersten Ebene (hier die Sätze der Belegliste) zu „sprachlichen Gestalten“ und diese dann auf der nächst höheren Ebene zu Hypergestalten⁶⁷ zusammengefasst werden. Dabei werden die inhaltlich kohärenten verbalen Daten der ersten Ebene

⁶⁷ Hypergestalten betrachtet Zelger (2020) „als Kandidaten“ für die Formulierung von sozialwissenschaftlichen Theorien.

zusammengeführt zu einer Zusammenfassung der nächsten Ebene. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass die Komplexität der Sinneinheiten reduziert wird und die Zusammenfassungen sich gut zur überblicksmäßigen Information eignen. Möchte man allerdings wieder die Details betrachten, kann die Ebene der Satzbelege konsultiert werden.

Im Beispiel der Metapher *Leuchtturm* ergeben sich folgende Bezugsbegriffe:

Bezugsbegriffe zu „Leuchtturm“: *keine Leuchttürme im Bezirk haben; keine Leuchttürme nach vorne gebracht haben; keine Leuchttürme ... die ... erkennbar sind; 500 Weltmarktführer; keiner kennt sie; mit der Region Leuchttürme entwickeln; auch wieder erkennbar werden; Leuchttürme strahlen uns an [Zukunftsvorstellung]; über Modell nachdenken, wie Region auf uns strahlt und wie wir zurückstrahlen;*

Die Sinneinheiten („Sätze“) der Satzliste wurden manuell heuristisch zu folgender Hypergestalt zusammengeführt:

Zusammenfassung (Hypergestalt): Es ist schlimm, dass wir keine Leuchttürme im Bezirk haben. Wenn wir mit der Region Leuchttürme entwickeln würden, würden wir auch wieder (als Region) erkennbar werden, denn die Leuchttürme strahlen uns an. Wir müssen über ein Modell nachdenken, wie die Region auf uns strahlt und wie wir zurückstrahlen.

Schritt 3: Semantisch-logische Vergleichsstrukturen beschreiben

Hier beschreibe ich die semantisch-logischen Vergleichsstrukturen, wobei ich hier zuerst den Ausgangsbereich und dann den Zielbereich der Metaphern bestimme. Diese Vorgehensweise liefert Informationen über die Standardwerte, die mitgemeint, allerdings nicht mitkommuniziert werden. Es wird auch das Konzept, das hinter der Metapher steht, festgehalten. Zusätzlich wird eingangs das verstehensrelevante Wissen mitgeliefert. Am Beispiel „Leuchtturm“ ergibt sich das folgende Analyseergebnis:

(a) Bildspender/Ausgangsbereich bestimmen:

Projektionsebene: Seefahrt, Warn- und Orientierungssignal für Schiffe, von weitem sichtbar und wiedererkennbar

(b) Bildempfänger/Zielbereich bestimmen:

Region (Bezirk), Bezirksregierung

(c) Das Konzept hinter der Metapher identifizieren:

Fokussierung auf die semantischen Merkmale ‚erkennbar sein‘ und ‚anstrahlen‘/ ‚zurückstrahlen‘

Zur Metaphernanalyse gehört auch die Bestimmung des sog. „blended space“. Hierfür greife ich auf die Arbeit von Ziem (2012) zurück, in der er im Rahmen der frame-semantisch basierten Diskursanalyse die Blending-Theorie von Turner (2008) als komplementäres Modell zur Frame-Semantik versteht, mit dessen Hilfe ebenfalls verstehensrelevantes Wissen erfasst werden kann (Ziem 2012, S. 71). Bei der Analyse bestimme ich die Slots und Filler des Herkunfts- und Zielbegriffs. Abschließend wird der „Blend“ bzw. der „blended space“ bestimmt, also die Summe der selegierten und zusammengeführten semantischen Merkmale aus Herkunfts- und Zielbereich. Dabei werden nach Ziem bestimmte Wissensdomänen abgerufen und aus diesen Domänen werden einzelnen Wissensaspekte (Standardwerte) profiliert, andere werden in den Hintergrund gerückt, so dass eine ganz spezifische „semantische Perspektive“ entsteht“ (vgl. Ziem 2008, S. 81).

Für die Repräsentation der Ergebnisse dieses Teils der Analyse wird folgende Darstellung gewählt:

(d) Blend skizzieren:

Leuchtturm	Region (Bezirk)
Beteiligte: Seemänner	Beteiligte: Wirtschaftsregionen
Ziel: sicher ankommen, Orientierung	Ziel: wiedererkennbar sein
Mittel: Leuchten, strahlen	Mittel: wirtschaftliche Knotenpunkte entwickeln und bauen
Grund: Desorientierung	Grund: Regionalentwicklung
Blend: <i>Regionalentwicklung als Entwurf von Projekten, die selbst tragend die weitere Entwicklung befördern</i>	

Diese Vorgehensweise bietet folgende Vorteile: sie verdeutlicht, wie mentale Räume entstehen und organisiert sind und gibt einen Hinweis, wie man dieses Konzept für die

Entwicklung von geteilten mentalen Modellen (durch Gespräche) fruchtbar machen könnte.

Schritt 4: Die Funktion der Metapher bestimmen

Im nächsten Schritt soll die Funktion der Metapher bestimmt werden. Hierfür greife ich auf die Beschreibungen von Lakoff/Johnson (2008) und von Stahl/Menz (2015, S. 109) zurück. Für die Metapher „Leuchtturm“ handelt es sich um folgende Funktion:

Hervorhebung (lenkt die Aufmerksamkeit auf etwas Bedeutsames).

Schritt 5: Emotionale und sinnliche Bedeutungskomponenten bestimmen

Anschließend soll der Annahme, dass die Frames und Metaphern sinnliche Wahrnehmungsqualitäten enthalten (Minsky 1975; Ziem 2008) Rechnung getragen werden. Daher werden auch diese beschrieben. Für unser Beispiel können folgende Elemente festgehalten werden:

Visuelle Komponente (strahlen, leuchten), emotionale Komponente der Ausgangsebene: Schutz, Sicherheit, Orientierung; emotionale Komponente der Übertragungsebene: ‚im Licht stehen‘, ‚im Hellen stehen‘, ‚Klarheit finden‘

Schritt 6: Abschließender Kommentar

Abschließend werden am Ende jeder Teilanalyse die wichtigsten Erkenntnisse aus der Analyse zusammengefasst:

Die Metapher *Leuchtturm* ist eine konventionelle Metapher in politischen und Planungsdiskursen („Leuchtturmpolitik“). Die Vorstellung des *Leuchtturms* verspricht, eine Region zu entwickeln durch Konzentration der Mittel auf ein besonderes Projekt, von dem man sich zusätzliche Strahlkraft verspricht. Im Fokusgespräch wird es als „schlimm“ bezeichnet, keine Leuchttürme in der Region zu haben. Selbst die vielen Weltmarktführer in der Region würde niemand kennen. Beklagt wird also letztlich ein Identitätsproblem des Bezirks, für den die Bezirksregierung zuständig ist. Dieses Problem wird auch in der Wortwahl „Region“ sichtbar. Der Bezirk ist eine administrativ definierte Größe. Der Begriff „Region“ ist viel offener und tendenziell positiv konnotiert (vgl.

„Regionalentwicklung“). Im letzten Belegsatz (B09) folgt nicht zufällig im Anschluss an den Metapherngebrauch eine Reflexion eines Denkmusters: *Wir müssen vielleicht unser Modell über das [...] nachdenken, wie die Region auf uns strahlt und wie wir wieder zurückstrahlen noch einmal neu überdenken* (B09). Es ist zu vermuten, dass die Leuchtturm-Metapher den Fokus der Aufmerksamkeit auf das Bedeutungselement ‚strahlen‘ lenkte. Und dann taucht die Frage auf, ob man denn eigentlich das Verhältnis, in dem Bezirksregierung und Region wechselwirken, angemessen durchdacht habe, was in letzter Konsequenz zur Erkenntnis führen müsste, ob die Leuchtturm-Strategie überhaupt eine geeignete Strategie für ökonomische Entwicklungen ist und wenn ja, unter welchen Bedingungen.

3.5.6 Framesemantischer Zugang

Für die Frameanalyse im Sinne von Fillmore (1971), Minsky (1977) und Ziem (2008) entscheide ich mich, weil sie hilft, das tiefer liegende verstehensrelevante Wissen der Führenden zu untersuchen. Frames werden seit vielen Jahren in diversen Wissenschaftstraditionen und Forschungsrichtungen zur Beschreibung von Wissensordnungen und von Verstehens- und Interpretationsprozessen eingesetzt. Sie sind „ein ebenso produktives wie ein umstrittenes Konzept, dessen heuristischer Wert sowie methodologische Potenz jedoch außer Frage stehen“ (Fraas 2011, S. 1). Der heuristische Wert der Frames interessiert mich in erster Linie, da ich nach praktikablen Lösungen und Verstehenshilfen für die konkrete Verwendungssituation suche. Andererseits interessiert mich der produktive Wert für die sprachlich-kommunikative Strukturierung von Change-Kommunikation. Geht es doch gerade hier um implizites Wissen, „das sich nicht in Worte fassen lässt“ (Polanyi 1985, S. 17) und welches „tief in den Erfahrungen des einzelnen verankert ist“ und welches „in den Köpfen einzelner Personen gespeichert ist (embodied knowledge)“ (North 1999, S. 49). Dabei kann es sich um die Anteile individuellen wie auch kollektiven Wissens handeln (Nonaka und Takeuchi 1997

Die Bedeutung von Frames als Wissensrahmen liegt darin,

„dass buchstäblich jedes einzelne Wissensselement, das die Bedeutung eines Wortes, Satzes, Textbestandteiles ausmacht und für dessen Verstehen relevant und unabdingbare Voraussetzung ist, nur durch seine Position in einem

Wissensrahmen seine bedeutungskonstitutive Funktion erhält. Zudem bildet auch das kleinste in einem Rahmen positionierte Wissenselement selbst letztlich wieder eine Art Rahmen niedriger Organisationsstufe“ (Busse 2008, S. 9).

Insofern ist es im Rahmen dieser Studie von Interesse, die bedeutungskonstitutive Funktion von Frameelementen zu bestimmen. Zu vermuten ist, dass Umstrukturierungen von Frames von besonderer Bedeutung für das Erschließen von neuen bzw. Zukunftsvorstellungen sind. Zudem sollte die Bedeutung einer lexikalischen Einheit immer im Kontext untersucht werden, da die Bedeutung, die ein Frame eröffnet, keinen atomaren Charakter hat, sondern aus „einem Geflecht von Wissenselementen“ besteht, das „im Sprachverstehensprozess im Rückgriff auf Hintergrundwissen erschlossen („inferiert“) wird“ (Busse 2009, S. 85). Somit kann ein Frame nicht alleine stehen, sondern er ist immer ein Bestandteil eines Netzes von Frames oder Teil eines Framesystems („frame-system“) (Minsky 1977). Frames werden auch aufgefasst als „framework of knowledge or coherent schematizations of experience“ (Fillmore 1985, S. 223 und 2011, S: 10). Dies ist insofern von besonderer Wichtigkeit, als es in dieser Fallstudie gerade um das Erfahrungswissen der Führenden und nicht bzw. nicht in erster Linie um das Fachwissen geht. Alle Führenden sind gewissermaßen beides zugleich: Experten in eigener Change-Sache und Laien hinsichtlich der Durchführung von Change-Prozessen. Frames können angesehen werden als „a way of describing the cognitive context which provides the background for and is associated with cognitive categories“ (Ungerer und Schmitt 2006, S. 211f.; beides zit. N. Fraas 2011, S. 10). Ziem (2012, vgl. S. 69f.), der Werbetexte untersuchte, stellt fest, dass die Vernachlässigung des Backgrounds (des Kontextes) durch die linguistische Semantik der Grund dafür sein könnte, dass Bedeutungsverschiebungen zwischen Frames nicht explizit markiert werden konnten, die an der „Entstehung und Veränderung lexikalischer Einheiten in Werbeanzeigen konstitutiv beteiligt sind.“ Bedeutungsverschiebungen lassen sich demnach nur durch die Veränderung des Kontextes herbeiführen: „So kann etwa der Einbezug von Bildzeichen zum Aufbau eines neuen, ad hoc gebildeten Konzepts herbeiführen“ (Ziem 2012, S. 69).

Daher kommt die Doppelfunktion des Frame-Konzeptes in dieser Fallstudie zum Tragen: Einerseits als ein analytisches Instrument zur Bestimmung von Bedeutungskonstituenten, andererseits als Zugang zu kognitiven Konzepten – auf

dem Weg der Erschließung der Framestruktur als Mittel der Wissensrepräsentation, Wissensorganisation und als Indikator für mentale Modelle.

Die Frameanalyse beginnt in dieser Studie mit der Vorbereitung eines semantisch-kognitiven Auswertungsinstrumentariums, entlang dessen die in der Häufigkeitsanalyse identifizierten tragenden Begriffe analysiert werden. Zuerst soll die konventionelle Definition des jeweiligen Begriffs mithilfe des DUDEN Universalwörterbuchs ermittelt werden. Da „Default-Werte [...] durchschnittlich erwartbare Wissens Elemente eines bestimmten Prädikationstyps [sind]“ (Ziem 2005, S. 7) gehe ich davon aus, dass anhand der Wörterbuchbedeutung der Rahmen dieses Begriffs mit seinen stabilen Standardwerten (Default-Werten) abgerufen wird. Niemand wird z. B. auf den ersten Blick den quasi-metaphorischen Charakter von Begriffen wie „*Regionalentwicklung*“ oder „*wenn wir uns nicht definieren, lösen wir uns auf*“ wahrnehmen. Die Standardwerte sind „schwer hinterfragbar [...], weil sie fundamental zu unserem Denken und zu unserem kulturellen (anthropologischen, historischen, soziologischen usw.) Selbstverständnis gehören“ (Ziem 2005, S.7).

So wurde bei dem Begriff *entwickeln* beispielweise zunächst die Grundbedeutung erfasst:

Schritt 1: den Begriff definieren

agentivischer Entwicklungsbegriff (jmd. entwickelt etwas]

- A. Wenn „etwas“ = Region, Stadt o.ä. ist, dann ist der Begriff zugleich metaphorisch
- B. Wenn „etwas“ = Plan, Konzept o.ä. ist, dann ist der Begriff nicht metaphorisch
- C. Wenn der Begriff reflexiv bzw. passivisch verwendet wird („das Kind entwickelt sich gut“), dann meint „Entwicklung“ Prozesse des Wachsens, Reifens, Werdens. Diese Bedeutung wird im Folgenden nicht beachtet, sie spielt auch nur eine geringe Rolle im Textkorpus („wir verweigern uns nur dann Entwicklungen, die nichts mehr mit der freiheitlich demokratischen Ordnung des Staates zu tun haben“).

Dann wird der Frame um Wissens Elemente aus den Belegen des Textkorpus erweitert und angereichert. Dazu werden die passenden Belege mittels der Software GABEK® WinRelan abgerufen, ausgewertet und die Framestruktur integriert. Bei dem

Schlüsselbegriff „entwickeln“ konnte auf diese Weise folgende Belegliste generiert werden:

Schritt 2: Satzliste generieren

A54 *Wie jemand bei der Mitarbeiterversammlung gesagt hat, wir verweigern uns nur dann [Bedeutung C], die nichts mehr mit der freiheitlich demokratischen Ordnung des Staates zu tun haben. Also Abschaffung Rechtsstaat, ethnische Säuberungen etc. pp. Da werden wir uns verweigern als Beamte. Aber was ich sagen will: wir können ja auch Aufträge kriegen, die*

A50 *Diese kreative Entwicklungskompetenz mit den bestehenden Aufträgen, die wir haben ... wir sind ja ein guter Dienstleister, sonst kriegen wir die Aufträge nicht mehr. Es muss was anderes, wesentlich mehr sein und ich glaube, das hat etwas zu tun mit dieser Entwicklung einer Region oder von Regionen und Städten.*

A51 *Und die Digitalisierung ist dafür ein exzellentes Thema, weil was nützt mir oder auch Elektromobilität oder alle neuen politisch diskutierten Bestrebungen, führen ja dazu, dass es nichts nützt, dass wer in Warstein seine Tankstellen hat, und in Soest gibt es schon keine mehr, und dass Dienstleistungen, die angeboten werden, die aber von unterschiedlichen Dienstleistern kommen, Kommunen, Landkreise, wir, Land, also diese Entwicklung. Das gilt für Schulen und Unterrichtsentwicklung.*

B04 *Ich glaube einfach, dass wir - umgedreht - nach dem Motto "was können wir produzieren?" - eigentlich die Region und mit der Region gemeinsame Leuchttürme entwickeln und dann mal überlegen, ob wir dadurch auch wieder erkennbar werden.*

B21 *Ich bin vom Dienstleister weg und hin zum Entwickler, was die Begrifflichkeit angeht.*

B22 *Das gilt ja auch für Asyl, das entwickeln wir ständig weiter. Die andere Seite ist das Umsetzen, das Machen, das ist Sache der Kommunen.*

B23 *Wir tragen zur Entwicklung bei, ein Unternehmen will sich erweitern, eine Stadt will was Neues machen, Träger wollen ihre Schullandschaft verändern. Es ist immer diese Dynamik, die man auf den ersten Blick mit der Bezirksregierung gar nicht verbindet. Oder Luftreinhaltepläne das dient auch der Entwicklung von gesunden Städten. Also deshalb bin ich jetzt in der Diskussion mehr auf das Thema Entwicklung gekommen.*

Schritt 3: Satzliste bereinigen

Anschließend werden die Beleglisten um die Begriffe bereinigt, welche weggelassen werden können, ohne dass sich die Grundbedeutung verändert. In dem Beispiel sieht die bereinigte Liste wie folgt aus:

- i. Diese kreative Entwicklungskompetenz mit den bestehenden Aufträgen, die wir haben.*
- ii. Wir tragen zur Entwicklung bei, ein Unternehmen will sich erweitern, eine Stadt will was Neues machen, Träger wollen ihre Schullandschaft verändern. Es ist immer diese Dynamik, die man auf den ersten Blick mit der Bezirksregierung gar nicht verbindet. Oder Luftreinhaltepläne das dient auch der Entwicklung von gesunden Städten. Also deshalb bin ich jetzt in der Diskussion mehr auf das Thema Entwicklung gekommen.*
- iii. Wir sind ja Dienstleister. Es muss was anderes, wesentlich mehr sein und das hat etwas zu tun mit dieser Entwicklung einer Region oder von Regionen und Städten.*
- iv. Digitalisierung, Elektromobilität oder alle neuen politisch diskutierten Bestrebungen führen ja dazu, dass es nichts nützt [wenn ein und dieselbe Dienstleistung] von ganz unterschiedlichen Dienstleistern kommen, Kommunen, Landkreise, wir, Land, also diese Regionalentwicklung. Das gilt für Schulen und Unterrichtsentwicklung.*
- v. Ich bin vom Dienstleister weg und hin zum Entwickler, was die Begrifflichkeit angeht.*
- vi. Das gilt ja auch für Asyl, das entwickeln wir ständig weiter. Die andere Seite ist das Umsetzen, das Machen, das ist Sache der Kommunen.*

Schritt 4: Frame-Struktur (Slots, Fillers) bestimmen

Nun folgt die eigentliche Analyse, in der es darum geht, die konkreten Füllwerte der diskurspezifischen Aussageintention zu identifizieren. Die Analyse erfolgt über die Slot-Filler-Strukturen, die durch die Textbelege gestützt werden können (vgl. Konerding 1993, Fraas 1996, Ziem 208). Die so konstruierte Framestruktur kann somit als Wissensrahmen aus unterschiedlichen lexikalischen Einheiten interpretiert werden, welcher zugleich ein hohes Kontextualisierungspotenzial zur Erschließung der mentalen Modelle bietet. Den Ausgangspunkt dieses Analyseschrittes bildet die Annahme, dass „ein sprachlicher Zugang zu konzeptgebundenem Wissen nur über Prädikationen möglich ist, wie sie in der Sprachgemeinschaft gebräuchlich sind“ (vgl. Ziem 2005). Prädikationen⁶⁸ bilden zusammen mit Referenzobjekten, auf welche sie sich beziehen, Propositionen: Unter „Prädikation“ verstehe ich nach Busse „Prädikat-Argument-Strukturen jeglicher Form“ (vgl. Busse 2008, S. 18).

⁶⁸ Busse (2008, vgl. S. 11) konstatiert - in Übereinstimmung mit der Prädikationslogik von Polenz (1985) -, dass das gesamte menschliche Wissen über Prädikationen dargestellt werden kann. „Prädikationsstrukturen sind sozusagen das „Format“, in dem das sprachlich ausdrückbare menschliche Wissen - und damit auch das jeweils verstehensrelevante Wissen - gespeichert ist.“

Die Frame-Struktur lässt sich anhand von sinnvollen Fragen erschließen (vgl. Ziem 2005, S.4)⁶⁹, die mit verbalen Daten aus dem Textkorpus „gefüllt“ werden können: MIT WEM tun wir etwas? FÜR WEN tun wir das? GEGEN WEN richtet sich unser Tun? WEM nützt oder schadet unser Tun? BIS WANN tun wir das? Welche Fragen tatsächlich gestellt werden können, darüber entscheidet die Qualität der verbalen Daten im Textkorpus. Alle Belege entstammen den beiden Textkorpora. Zusammenfassungen („Hypergestalten“) werden gebildet, wenn die verbalen Daten es zulassen. Bei dem Begriff „*entwickeln*“ konnte folgende Slot-Filler-Struktur ermittelt werden.

Slot	Fillers
WER entwickelt?	wir (BR)
MIT WEM wird das entwickelt?	Schulträger, Stadt, Unternehmen
WAS wird entwickelt?	indirekte Benennung: Regionen, Städte, Schulen, Asyl [im Sinne von Asyl-Bestimmungen und Normen], (regionale) Potenziale Leuchttürme
WIE wird entwickelt?	kreativ, dynamisch
WAS ist das Ziel der Entwicklung?	Erweiterung eines Unternehmens, Angebote aus einer Hand, Neues, Veränderung der Schullandschaft, gesunde Städte
WAS ist die Voraussetzung?	Entwicklungscompetenz

Schritt 5: Abschließenden Kommentar verfassen

Die Frame-Analyse endet jeweils mit einem Kommentar. Darin sind die wichtigsten Erkenntnisse der Frame-Analyse festgehalten, was ich am Beispiel des Begriffs *entwickeln* in verkürzter Form zeigen möchte:

Es wird im Sprechen der metaphorische Charakter der Aussageweise „Wir entwickeln eine Region“ nicht bemerkt. Es steht hinter dem Gedanken die

⁶⁹ Eine ähnliche Wirkung zeigt sich in Bezug auf die semantische Rollen (Tiefenkasus). Polenz (2008, 170-172) unterscheidet 19 semantische Rollen, lässt aber offen, ob noch weitere Rollen gefunden werden können. Standardmäßig sind auf der Oberflächenstruktur des Satzes Subjekt und Objekt gesetzt, die unterschiedliche Tiefenkasus repräsentieren können.

Suche nach der zukünftigen Identität und damit auch das Bemühen, die eigene Existenz als Behörde zu sichern. Es werden zwar Co-Akteure der gemeinsamen Entwicklung genannt, aber im Falle der Objektbesetzung liegt ein Abstraktionssprung im Denken vor. Im Textkorpus gibt es keine Hinweise darauf, dass eigentlich mit den Entwicklungsobjekten ASYL, STADT, SCHULE, REGION gemeint ist, dass es um Asyl-Recht, um die Entwicklung von Normen betreffend Städte, Schulen und Regionen geht. Damit ist zugleich unwahrscheinlich, dass die Bezirksregierung erkennt, dass sie mit der Definition von Normen im Vorfeld von Entwicklungsprozessen tätig ist.

4 Datenanalyse

Ziel dieses Kapitels ist es, die beiden Textkorpora - das Fokusgruppendifkussion und die Interviews mit den Abteilungsleitern - auszuwerten.

Die Auswertung erfolgt jeweils über die sprachliche Untersuchung der verbalen Oberflächen- und der Tiefenstruktur. Im Zentrum stehen die metaphorischen Alltagsbegriffe und die in einem vorfachsprachlichen Sinne verwendeten Begriffe. Bei den metaphorischen Alltagsbegriffen handelt es sich um Begriffe wie z.B. „Zaun“ (für ‚Gesetzesrahmen‘) einerseits und um Fachbegriffe wie z.B. „Dienstleister“ oder „Entwicklung“ andererseits, die vorfachsprachlich verwendet werden, ohne dass sie im Textkorpus explizit definiert würden. In der Analyse geht es nicht darum, die Bedeutungen der Fachtermini zu erfassen, sondern es geht um die Gebrauchsbedeutung, wie sie sich aus dem textuellen Zusammenhang erschließen lässt. Dabei zeigt sich bei den vorfachsprachlichen Begriffen ein oft vager Sprachgebrauch, der offen lässt, ob die fachsprachlichen Bedeutungen den Sprechern voll bewusst sind.

Die vorfachsprachlichen Begriffe werden m. E. im Hinblick auf ihren Beitrag für gelingende Veränderungsprozesse unterschätzt. Man kann nämlich in diesen Begriffen auch eine „Mischung“ aus wissenschaftlichem und nicht wissenschaftlichem Denken sehen. Eine Aussage wie, „X ist nicht X“ macht wissenschaftlich betrachtet keinen Sinn, kann aber neue Sinnhorizonte für die praktische Bewältigung von Alltagsproblemen erschließen. Gerade diese Mischung überwindet Denkbarrieren der reinen terminologischen Fixiertheit von Bedeutungen. Es werden zur Bestimmung der metaphorischen und vorfachsprachlichen Bedeutungen nur die Kontexte herangezogen, die in den Textkorpora selbst fassbar sind. Auf dieser Basis werden auch die mentalen Modelle approximativ erschlossen.

4.1 Analyse Teil 1: Fokusgruppendiskussion

Die Fokusgruppendiskussion hatte das Ziel, Ideen für einen möglichen Oberzweck oder eine Vision und die allgemeine Zukunftsvorstellung über den Weg dorthin zusammenzutragen.

Folgende Fragen sollen auf der Grundlage des Textkorpus 1 beantwortet werden:

- Welche Begriffe sind aufgrund ihrer Häufigkeit Schlüsselbegriffe?
- *Welche semantischen Kategorien (Themen) kommen zu Sprache?*
- Welche semantischen Oppositionen können identifiziert werden?
- Welche Metaphern werden benutzt?
- Welche Schlüsselbegriffe sind tragende Begriffe im Zukunftsdiskurs?
- Welche Ideen für einen potenziellen Oberzweck (MTP) bzw. Visionen werden vorgeschlagen?

Die Beantwortung dieser Fragen bildet damit den ersten Teil der zweigliedrigen Analyse, deren oberstes Ziel ist es festzustellen, wie die tief liegenden mentale Modelle der Führenden das Nachdenken über die Entwicklung einer gemeinsamen Vision beeinflussen. Sie umfasst die Analyse der hochfrequenten Begriffe auf der Oberflächenstruktur und die Metaphern- und Frameanalyse auf der Tiefenstruktur.

Zuerst wurde die verbale Oberfläche auf relevante Schlüsselwörter untersucht. Diese zeigte, welche Schlüsselwörter in dem Sprechen über Changeprozesse dominant sind. Auf der Tiefenebene wurden dann die tief liegenden Vernetzungen von Metaphern und Frames untersucht, die auf der Oberflächenebene nicht ersichtlich sind. Die Ergebnisse im Teil I beeinflussen insoweit die Analyse im Teil II, als es dort gilt, herauszufinden, wie die Abteilungsleiter zu der im Teil I generierten Richtung der Visionsentwicklung aus ihrer abteilungsspezifischen Sicht stehen bzw. ob sie Änderungs- oder Ergänzungsvorschläge haben.

Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass bei der Darstellung der Ergebnisse überwiegend rekonstruierend und nur teilweise interpretativ vorgegangen wird. In der Darstellung werden diese Themen, Schlüsselbegriffe und tragende Begriffe (metaphorische Ausdrücke und vorfachsprachliche Ausdrücke) besprochen, die für die Entwicklung der gemeinsamen behördlichen Vision relevant sind.

4.1.1 Oberflächenstruktur: Schlüsselbegriffe

4.1.1.1 Häufigkeiten

Nach der Durchführung der Grundkodierung aller verbalen Daten konnte mit der computergestützten Software GABEK®WinRELAN eine Liste der häufigsten Schlüsselbegriffe erstellt werden. Die vollständige Liste mit den generierten 413 Ausdrücken ist im Anhang dokumentiert.

In der folgenden Übersicht (s. Tabelle 1) wird eine Vorauswahl präsentiert. Diese speist sich aus den häufigsten Begriffen und den weniger frequenten, aber tragenden Begriffen. Anhand dieser Liste lassen sich die zentralen Themen der Fokusgruppendifkussion identifizieren, welche die Suche nach dem Oberzweck bzw. der Vision einleitete. In der Darstellung sind die hochfrequenten und die weniger frequenten Begriffe abgebildet, deren Vorkommenshäufigkeit zwischen 11 und 2 liegt. Es wurden auch Begriffe in die Liste aufgenommen, deren Vorkommenswert 1 beträgt, da einige dieser Begriffe ebenfalls in die Kategorie der tragenden Begriffe fallen.

Die Kategorie „Schlüsselwörter“ umfasst häufig belegte Ausdrücke und Ausdrücke, die tragenden Gehalt haben. Die Siglen verweisen auf die Belegsätze im entsprechenden Textkorpus (s. Anhang).

Häufigkeit	SCHLÜSSELWORT	Vorkommensort (Satz-Nr.)
12	entwickeln/Entwicklung(-skompetenz)	A22 A48 A49 A51 B04 B22 B23 B52
11	Bezirksregierung	A37 A38 A39 A41 A65 A68 A70 A82 A95 B08 B23
9	Gesetze_umsetzen	A02 A03 A04 A05 A06 A10 A15 A20 A21
9	Akzeptanz	A60 A61 A62 A63 A66 A69 A70 A73 B14
7	Landesvorgabe	A04 A05 A15 A18 A22 A27 A37
6	Gleichheit, gleiche Lebensverhältnisse	A22 A23 A30 A31 A88
5	Gleichförmigkeit	A09 A10 A11 A12 A13
5	Diensteister, Dienstleistung	A37 A50 A51 B21

5	Landesregierung	A26 A27 A61 A82 A85
5	Gesetzesziele	A02 A07 A08 A16 A21
5	Förderung	A09 A09 A53 A64 B08
4	auflösen_sich_[m]	A37 A38 A39 A40
4	Potenziale/Potenzialentfaltung	A83 A89 A92
4	Heterogenität	A25 A28 A88 A94
4	Individualisierung_[m]	A83 A83 A86 A86
4	Rahmen/Zaun_[m]	A18 A22 A27 B19
4	erklären	A18 A21 A26 A27
4	übersetzen_[m]	A26 A33 A34 A604
4	Kunden	A67 A69 B11 B18
4	Auftrag_ erfüllen	A03 A04 A53 A84
4	Leuchttürme_[m]	A96 A97 B05 B05
4	Südwestfalen	A56 A57 A85 A96
4	Probleme_lösen	A17 A18 A42 A65
3	Freiraum(e)_haben_nutzen_[m]	A04 A04 A06
3	selbstständig_sein_gestalten	A 39 A77 A78
3	entscheiden	A32 B11 B12
3	definieren	A37 A40 B19
3	Unternehmen	A42 B18 B23
3	Zukunft	A25 A60 B11
3	Über_Sinn/Zweck_nachdenkenß	A34 A37 B10
3	Digitalisierung	A02 A31 A51
3	Stärkungspakt_[m]	A24 A61 B07
2	Strahlen	B05 B09
2	Elektromobilität	A51 A87
2	Ministerium	A05 A10
2	Komplexität_bejahen	A02 A12

2	Ostwestfalen	A55 A97
2	Regeleinhaltung_überwachen	A44 A45
2	Geschmack_[m]	B12 B15
2	Plattform_[m]	A43 A47
2	überzeugen	A04 A06
2	Vertrauen	A66 A69
2	Wirkungsmessung	A08 A15
2	Dimension_soziale	A14 A15
2	Koalitionsvertrag	A84 B16
2	Landesverfassung	A23 A28
3	Impulse_[m]	A18 A21 A 23
2	Zusammenführen_[m]	A83 A87
2	Regierungsbezirk	A41 A42
2	one_step_to_the_customer_[m]	A42 A46
2	Regierung	A77 A78
2	Aufsicht	B14 B20
2	Spagat_[m]	A68 A70
2	sichtbar_werden_[m]	A16 A42
2	erkennbar_sein_werden_wieder	A98 B04
2	Dinge_anschieben_voranbringen [m]	A63 A61
1	neu_überdenken	B09
1	Demographischer_Wandel	A31
1	Industrie_wegbrechen_[m]	B02
1	Bündelungsbehörde_[m]	A49
1	gemeinsame_Stimme__[m]	A25
1	Katalysator_[m]	A18
1	Makler_[m]	A65

1	erste_Adresse_sein_[m]	A65
1	weg_sein_[m]	A63
1	Mittler_sein_[m]	A61
1	Verlässlichkeit	A74
1	Exekutive vor Ort	A09
1	Vielfalt	A12

Tabelle 1: Liste der häufigsten Begriffe (Fokusgruppendifkussion)

Die präsentierten Schlüsselbegriffe im Textkorpus lassen sich in thematische Gruppen zusammenfassen. Da sich manche Begriffe aufgrund der Vagheit und mangelnden Prägnanz auf der Oberflächenstruktur nicht eindeutig ihrer Kategorie zuordnen ließen, wurden Sammelkategorien gebildet. Mit Kategorie ist hier eine Gruppe von Themen gemeint, die auf derselben semantischen Bedeutungsebene liegen. Auf der Oberfläche wird nicht die Bedeutung jeder einzelnen lexikalischen Einheiten analysiert, sondern es wird beleuchtet, in welcher semantischen Nachbarschaft diese vorkommen. Die Bedeutung eines Schlüsselbegriffs wird hier definiert als die Bedeutung, die durch den Kontext geprägt wird. In den folgenden Analyseschritten der Metaphern- und Frame-Analyse wird dann die semantische Bedeutung der vorgestellten lexikalischen Einheiten und ihre tiefere Vernetzung untereinander beleuchtet.

Im Folgenden werden die semantischen Kategorien vorgestellt, die die wichtigsten Themen zusammenfassen.

(a) Behördenfunktion und Selbstverständnis

Die Kategorie enthält Antworten auf die folgenden Fragen:

- a. Wer sind wir?
- b. Was macht unsere Tätigkeit aus?
- c. Welche Parameter müssen wir bei unserer Tätigkeit berücksichtigen?
- d. Welche Zielarten müssen wir im Blick haben?

Schlüsselbegriffe und Kommentar:

Schlüsselbegriffe, die auf die traditionelle Behördenfunktion hinweisen:

Bezirksregierung (11), Regierung (2), Bündelungsbehörde (1), Aufsicht (2), Dienstleister (3)

Diese Begriffe stehen zentral für die Funktion und das Selbstverständnis der Behörde und sind die zentralen Begriffe im Diskurs. Die Bezirksregierung ist Teil der Landesregierung und hat als solche die Rolle, Bündelungsbehörde, Aufsichts- und Dienstleistungsbehörde zu sein. „Dienstleister“ steht dabei in semantischer Opposition zum Begriff der „Aufsicht“, und es bleibt offen, inwiefern eine Bündelungsbehörde auch Dienstleister sein kann. Während die Funktion des Bündelns von Prüfungen und Genehmigungen in einem komplexen Antragverfahrens (z. B. wasserrechtliche, arbeitsschutzrechtliche, sicherheitstechnische Genehmigung bei Erstellung einer Produktionsanlage) innerhalb des Rahmens „Umsetzung von Gesetzesvorschriften“ verständlich ist, bleibt offen, in welchem Verhältnis beispielsweise ordnungsrechtliche Maßnahmen auch als Dienstleistung begriffen werden können.

Schlüsselbegriffe, die auf Handlungsakteure hinweisen:

Landesregierung (3), Unternehmen (3), Kunden (4), Bürger (1), Kommunen (3), Ministerium (2), Stakeholder (3), Schulen (1),

Die Landesregierung ist aus der Sicht der Bezirksregierung Stakeholder. Ohne Landesregierung ist keine Bezirksregierung denkbar. Zugleich wird deutlich, dass die Bezirksregierung es mit unterschiedlichen Ministerien zu tun hat. Und diese Beziehung wird sowohl - je nach Einzelfallbetrachtung – als förderlich oder als hinderlich betrachtet. Als hinderlich wird die Beziehung dann betrachtet, wenn darauf verwiesen wird, dass die Zusammenarbeit zwischen den Ministerien nicht reibungsfrei ist. Kommunen, Unternehmen und Schulen treten als Stakeholder deutlich hervor. Die individuellen Bürger selbst sind zwar wichtig, aber der Logik einer Staatsverwaltung nach nicht so primär wie in der Kommunalverwaltung. Der Begriff des „Kunden“ bleibt vage, er passt semantisch jedoch zum Begriff des „Dienstleisters“. „Kunde“ kann so gesehen auch eine Kommune sein, die hinsichtlich Fördermöglichkeiten beraten werden möchte.

Schlüsselbegriffe, die auf den topologischen Handlungsraum hinweisen:

Städte (1), Dörfer (1), Ostwestfalen (2), Münsterland (2), Aachen (1), Köln (1), Düsseldorf (1)

Diese Begriffe erscheinen beim Nachdenken darüber, für welchen Raum („Bezirk“) man eigentlich zuständig ist, und ob dieser Raum ökonomisch eine Einheit darstellt oder nicht. Hier wird auf die unterschiedlichen Lebensverhältnisse zwischen Stadt („Städte“ 1) und Land („Dörfer“ 1) verwiesen und gefragt, ob und wenn ja man als Bezirksregierung die Aufgabe hat, diese anzugleichen, was wiederum eine Frage ist, wie man den Verfassungsauftrag der gleichen Lebensverhältnisse deutet. Die anderen Begriffe („Ostwestfalen“ 2, „Münsterland“ 2, „Aachen“ 1, „Köln“ 1, „Düsseldorf“ 1) kommen als Vergleichsgrößen ins Spiel. Der Vergleich führt zur Einsicht, dass andere Regionen oder Bezirke aus unterschiedlichen Gründen weniger oder keine Probleme mit ihrer Identitätsbestimmung haben. Die semantische Opposition zwischen dem rechtlich definierten Zuständigkeitsterminus „Bezirk“ und dem neueren Begriff der „Region“ ist hier ein Motor der Diskussion, führt aber nicht zu einer abschließenden Erkenntnis, es sei denn dass man erahnt, im Bezirk es mit ganz verschiedenen Regionen (Stadt, Land) zu tun zu haben. Die Logik des Bezirksgedankens impliziert identische Umsetzung des Rechts, die Logik der Region impliziert eine ähnliche, nämlich regionalspezifische Umsetzung des Rechts – in den Spielräumen, die das Recht zulässt. So gesehen bleibt die Reflexion der semantischen Opposition zwischen „Bezirk“ und „Region“ vorerst ohne Ergebnis.

(b) Behördenhandeln, Konfliktfelder

Die Kategorie enthält Ausdrücke und Aussagen auf die folgenden Fragen:

- a. Was machen wir?
- b. Was charakterisiert unsere Arbeit?
- c. Was schränkt unsere Arbeit ein?
- d. Wo gibt es in unserem Handeln Konfliktfelder?

Schlüsselbegriffe und Kommentar:

Schlüsselbegriffe, die auf das Handeln bezogen sind:

Gesetze umsetzen (9), Landesvorgaben (7), Landesverfassung (2), Gesetzesziele (5), Koalitionsvertrag (2), Förderung (5), Handeln_regional (1), Regeleinhaltung_überwachen (2), erklären (4), überzeugen (2), Auftrag_erfüllen (4), entwickeln_[m] (4), übersetzen_[m] (4), Potenziale_nutzen-entfalten (2), Katalysator sein_[m] (1), Probleme lösen (4), , Impulsgeber_[m] (1), Impulse_geben (2), Makler_[m] (1), Entscheidungen aus einer Hand (2),

Schlüsselbegriffe, die auf die Einschränkung des Handelns und des Denkens hinweisen:

Rahmen_Zaun_[m] (4), goldene Zügel (1), Freiräume_haben_nutzen (3), Spagat_machen_[m] (2), Gleichförmigkeit (5), Heterogenität/Vielfalt (4), Individualisierung (2)

Die Beschreibung der Aufgaben bzw. der dazu notwendigen Handlungen und Handlungsmodalitäten bildet die umfangreichste semantische Kategorie. Diese zentralen Begriffe kommen immer im semantischen Umfeld des lokalen Handelns, der exekutiven Aufgabenerfüllung und der Überzeugungsarbeit vor, die von den Mitarbeitern im direkten Kontakt direkt vor Ort geleistet wird. Es geht letztlich um die semantische Opposition zwischen „Aufgabenerfüllung“ und den „Freiräumen“, die die Bezirksregierung bei der Aufgabenerfüllung hat. Als Bündelungsbehörde liefert man „Entscheidungen aus einer Hand“. Als unproblematisch wird angesehen, dass man bei der Umsetzung von Gesetzen die Ziele der Landesregierung, den Koalitionsvertrag und die Landesverfassung im Blick haben muss. Hier gilt es, die Dinge zu „erklären“, zu „übersetzen“ und dabei zu „überzeugen“. Mit Begriffen wie „Makler“ (von Interessen), „Impulsgeber“, „Probleme lösen“ und „Katalysator“ wird die Art und Weise der Handlungsausführung umschrieben, die über die mechanische Umsetzung der Landesvorgaben („umsetzen um des Umsetzens willen“ (A03), hinausgehen: *Also ich erlebe die Schulabteilung auch so, dass wir Probleme lösen und dass wir Impulse geben. Es gibt einen Rahmen – auch vom Ministerium ausgehend – und diesen Rahmen setzen wir natürlich um, aber sozusagen als Katalysator auch für das, was da umgesetzt wird, das muss man ja auch erklären, also sind wir Erklärer! (A18).*

Als unproblematisch gilt die Ordnungsfunktion: Man muss darauf achten, dass Gesetze eingehalten werden. Allerdings hat man das Gefühl, dass aus dieser

Ordnungsfunktion kein Imagegewinn zu ziehen ist: *Natürlich müssen wir bestimmte regionalspezifische Sachen haben, aber gerade Schule und andere Dinge zeigt ja auch - und das ist ja die Rolle, die wir haben - die man nicht an uns liebt, dass wir auch reglementieren - in der Kommunalaufsicht, wenn wir Stärkungspakt gemacht haben oder andere Sachen. Natürlich war das nicht geliebt (A24).* Als unproblematisch, aber als besondere Leistung wird angesehen, dass man bei der Gesetzesumsetzung übersetzen muss, was der Gesetzgeber gemeint hat, und dass man in dem, was man tut, überzeugen muss.

Ein Konfliktfeld eröffnet sich zwischen den semantischen Polen „Auftrag [der Landesregierung] erfüllen“ bzw. „Rahmen beachten“ einerseits und „Freiräume nutzen“ andererseits. Dieses Problemfeld wird als „Spagat“ begriffen, der gelingen muss. Bezogen auf die räumliche Umsetzung bzw. das Problem der regionalen Vielfalt kommt eine weitere semantische Opposition ins Spiel: „Heterogenität“ versus „Gleichförmigkeit“. Damit ist gemeint, dass früher eine Gesetzesmaßnahme gleichförmig über das ganze Land umgesetzt wurde. Es gab einen Plan, und der galt dann z. B. für alle Kommunen. Die Folgen werden drastisch beschrieben: *„Ich kann mich gut an eine [Stadt] erinnern, die haben wir kaputtgefördert, das war [Stadt x]. [Stadt y] haben wir dann irgendeinmal kaputtgefördert. Da haben wir uns rausgezogen, was da unten am Rand [des Bezirks] war“ (B09).* Die Konsequenz daraus lautet, dass man heute der Heterogenität des Bezirks gerecht werden müsse, indem man auf die spezifischen Bedarfe vor Ort eingeht, was mit dem Begriff der „Individualisierung“ gemeint ist, und der eine kreative Übertragung aus dem Schulbereich auf die regionale Tätigkeit der Bezirksregierung darstellt, gleichsam eine Art Metapher ist.

Ein Spannungsfeld tut sich dann auf, wenn man Potenziale entwickeln will. Hier kommt ein kreativer Aspekt zur Sprache, der über die reine Auftrags- oder Aufgabenerfüllung hinausgeht. Man kann dies als Hinweis auf einen Anspruch verstehen, mehr zu tun, als die reine Aufgabenerfüllung erfordert. Dieser Gedanke schließt unmittelbar an die Suche nach dem Oberzweck an. Denn wozu braucht man einen Oberzweck, wenn man sich an den zugewiesenen Aufgaben orientieren kann.

(c) Werte⁷⁰ und Haltungen

Die Kategorie enthält Ausdrücke und Aussagen auf die folgenden Fragen:

- a. Welche Werte liegen unserem Handeln zugrunde?
- b. Welche Haltungen sind uns bei der Arbeit wichtig?

Schlüsselbegriffe und Kommentar:

Schlüsselbegriffe, die auf die Werte hinweisen:

Vertrauen (2), Verlässlichkeit_im_Handeln (1),

Schlüsselbegriffe, die auf Haltungen hinweisen:

Akzeptanz (9), selbstständig (2), bei_Pflicht_aus_Kurve_fallen_[m] (1)

Die Schlüsselbegriffe dieser Kategorie verweisen auf die wichtigen Werte und Haltungen im organisationalen Handeln. Man ist sich bewusst, dass man auf Vertrauen untereinander, Vertrauen der Kunden angewiesen ist. Das Vertrauen erwächst aus der Verlässlichkeit des Handelns. Allerdings gilt die Suche der Akzeptanz. Ohne Akzeptanz in der Bevölkerung habe man keinen langfristigen Erfolg als Landesmittelbehörde. Die Frage der Akzeptanz wird als wesentlich begriffen, allerdings wird geltend gemacht, dass die „Kunden“ gar keine Wahl hätten, denn es gebe keine andere Bezirksregierung. Dieses Grundproblem, dass es nämlich gar keine Kunden im eigentlichen Sinne gibt, die die Wahl zwischen verschiedenen Anbietern hätten, wird nicht vertieft. Und es kommt eine weitere semantische Opposition ins Spiel, die Opposition zwischen „Pflicht“ und „Kür“. Damit ist gemeint, dass die Beherrschung der Komplexität an Ressourcen gebunden ist. Macht man zu viel „Kür“, d. h. freiwillige Tätigkeiten, dann fliegt man bei den Pflichtausgaben aus der Kurve und kann diese nicht mehr bewältigen.

Bei den Wertebegriffen gibt es Grenzfälle, die einen Wert, aber auch eine Haltung bezeichnen wie „Selbstständigkeit“ und „Verlässlichkeit“. Während Verlässlichkeit als Kernkompetenz des auf dem Recht umsetzenden Verwaltungshandelns gesehen wird, zeichnet sich in der Verwendung des Begriffs der „Selbstständigkeit“ ein Konflikt ab.

⁷⁰ Bei Werten handelt es sich um allgemeinste Ziele, die keine Mittel spezifizieren. Werte lassen sich mit dem Satz „Ich bekenne mich zu X“ ermitteln, Ziele mit dem Satz „Ich will X“.

Denn Selbstständigkeit wird als eine Voraussetzung für Potenzial- und Regionalentwicklung gesehen: *die Regierung müsste wesentlich selbstständiger werden und das müsste auch gewollt sein (A78)*. In dem Konjunktiv „das müsste auch gewollt sein“ kommt ein unbearbeiteter Konflikt zwischen Landes- und Bezirksregierung zur Sprache. Wie selbstständig darf eine Bezirksregierung sein? Das Selbstverständnis der Bezirksregierung als „*Filiale*“ der Landesregierung – so ein Begriff aus Textkorpus II – sieht eben keinen Freiraum vor und somit auch keinen Entwicklungsbedarf: *wir sind eine Filiale im Gegensatz zur Zentrale in Düsseldorf (E93 – Textkorpus II)*.

(d) Handlungsgründe für Change

Die Kategorie enthält Ausdrücke und Aussagen auf die folgenden Fragen:

- a) Warum wollen/müssen wir was ändern?
- b) Was passiert in unserem Umfeld?
- c) Was passiert mit uns, wenn wir nichts ändern?

Schlüsselbegriffe und Kommentar:

Schlüsselbegriffe, die auf die Hintergründe bzw. die Notwendigkeit von Change hindeuten:

Digitalisierung (1), Elektromobilität (2), demographischer Wandel (1), Wegbrechen von Industrie_[m] (1), keine Leuchttürme haben_[m] (2), Wegbrechen von Gebieten_[m] (1) hier ganz konkret mit Südwestfalen (1) und Teilen vom Ruhrgebiet (1), Einfluss_Fachbereiche_steigender (2),

Schlüsselbegriffe, die auf Konsequenzen hindeuten, wenn nichts passiert:

weg_sein (1), Region_zumachen_[m](1), absterben (1), sich_auflösen (1) überleben_nicht_[m] (2).

Die Ausdrücke dieser semantischen Felder bezeichnen äußere Begebenheiten, die gewisse Herausforderungen an die Organisation darstellen. Es handelt sich um

auslösende Bedingungen für das Nachdenken über die Notwendigkeit von Veränderungen. Als Auslöser gelten die Digitalisierung, der demographische Wandel und die Hinwendung zur Förderung der Elektromobilität als Folge der Notwendigkeit einer nachhaltigen Energiewirtschaft. Damit verbunden ist die Sorge, dass die Wirtschaft großer Teile der Region wegbrechen kann, wenn Komponenten für traditionelle Antriebsstränge für Automobile entbehrlich werden. Das Wegbrechen dieser Automobilzulieferer würde eine hohe Arbeitslosigkeit bedeuten. Dann kann man die Region „zumachen“. Der steigende Einfluss ministerieller Fachbereiche wird so gedeutet, dass er die Rolle der Bezirksregierung als Bündelungsbehörde bedroht. Als Konsequenz wird geltend gemacht: *Wenn das so bleibt, wird sich der Begriff ‚Bezirksregierung‘ immer weiter heterogen auflösen (A38), man wird diese Einzelaufgaben mehr oder weniger in anderen Strukturen umsetzen (A40), weil wir haben ja eine Entwicklung, die ... eine immer stärkere Einflussnahme bestimmter Fachbereiche ... hervorbringt und eigentlich die Bezirksregierung nur noch als Dienstleister in bestimmten Bereichen definiert über die Landespolitik (A37).*

(e) Zukünftige Rolle und neue Zwecke

Diese Kategorie enthält Ausdrücke und Aussagen auf die folgenden Fragen:

- a. Wer wollen wir in der Zukunft sein?
- b. Wie wollen wir in der Zukunft sein bzw. gesehen werden?
- c. Was ist unser Zweck?

Schlüsselbegriffe und Kommentar:

Schlüsselbegriffe, die auf die Suche nach einer neuen Identität hinweisen:

Entwickler_[m] (1), entwickeln (5), erste Adresse_sein_[m] (1), gemeinsame_Stimme_sein_[m] (1)

Schlüsselbegriffe, die auf Bedingungen zielen, die erfüllt sein müssen, um eine wünschenswerte Zukunft zu erreichen:

*strahlen_[m] (2), Dinge anschieben_voranbringen_[m] (2),
Leuchttürme_entwickeln/bauen_[m] (4), wiedererkennbar_sein (2),*

sichtbar_werden (2), Zweck_neu_definieren (1) überdenken (2), eigenständig sein_gestalten (2), definieren (3), sich_definieren (1)

Zu den Begriffen, die auf eine mögliche zukünftige Rolle zielen, gehören „erste Adresse“ (für Bürgermeister und Kommunen), „gemeinsame Stimme“ (der Region) und „Entwickler“ (von *Leuchttürmen*, Potenzialen, Regionen). Als Bedingungen werden genannt, dass man sichtbarer (wiedererkennbarer) wird und zu diesem Zweck Dinge anschieben und *Leuchttürme* in der Region entwickeln sollte. Dabei sollen auch übliche Vorstellungen hinterfragt werden: *Wir müssen vielleicht unser Modell über das, wo wir wie nachdenken, wie die Region auf uns strahlt und wie wir wieder zurückstrahlen noch einmal neu überdenken* (B09).

Vor allem aber kommt es darauf an, den Zweck neu zu definieren und eine Aufgabe zu finden, die spezifisch für die Bezirksregierung ist: *Zweck wäre jetzt im Grunde genommen neu zu definieren* (A37). *Ich finde das schwierig (...) das irgendwie klein zu definieren, wenn man nicht weiß, wie der große Rahmen wiederum; denn für mich sind Gesetze und Erlasse und Verfassung auch ein Rahmen, aber die Bedürfnisse der Region hat man hier rausgehört ist ja vielleicht auch ein wesentlicher Punkt* (B19). *Das heißt, wenn man keine Aufgabe hat, die spezifisch für die Bezirksregierung besteht, die sie eigenständig gestalten kann - kreativ, dann wird die Bezirksregierung keinen Bestand haben auf Dauer* (A39).

4.1.1.2 Semantische Oppositionen

Die Analyse der Oberflächenstruktur lässt erkennen (s.o.), dass sich das Denken in semantischen Gegensätzen bewegt, um den Prozess der Veränderung geistig-sprachlich zu erfassen. Das Denken in Oppositionen bestimmt nicht nur das Fachdenken,⁷¹ sondern auch Konflikte, was in Veränderungssituationen typisch sind. Bei der Analyse wurden zuerst die Gegenwörter oder Wortgruppen anhand der Liste mit den Schlüsselbegriffen extrahiert und anschließend für eine bessere Übersicht in thematische Kategorien gruppiert. Dies macht deutlich, in welchen Themenbereichen

⁷¹ In der klassischen Ordnungsverwaltung kennt man z. B. nur den Gegensatz „Genehmigung erteilen“ und „Genehmigung versagen“. In der Dienstleistungsverwaltung wird der Antragsteller auf das Ermöglichten der Genehmigung hin beraten.

die meisten Gegensätzlichkeiten von den Abteilungsleitern sprachlich zum Ausdruck gebracht wurden.

Bei der Gruppierung der semantischen Oppositionsrelationen wurden sowohl metaphorische als auch vorfachsprachliche Fachbegriffe berücksichtigt. „Über die Einteilung der semantischen Relationen gibt es keinen Konsens. Insbesondere die Oberklasse Antonyme wird sehr unterschiedlich eingeteilt und definiert (Busse 2009, S. 106).

Unter metaphorischen Alltagsbegriffen verstehe ich Begriffe metaphorischen Ursprungs, die in der Alltagssprache in ihrer metaphorischen Grundbedeutung verwendet und verstanden werden. Der mitgelieferte Abstraktionssprung oder das heuristische Potenzial wird allerdings nicht gemerkt und bleibt unreflektiert.

Vorfachsprachliche Fachbegriffe bezeichne ich für Zwecke dieser Arbeit wiederum Begriffe, die zwar einen metaphorischen Ursprung haben und in der Umgangssprache benutzt werden, um fachlich komplexe Tätigkeiten und Vorgänge zu beschreiben (z.B.: *entwickeln* von Regionen, näher dazu s. S. 214), aber gar nicht, ich betone, gar nicht als Metaphern verstanden werden. Insofern kann man hier auch von „verblassten Metaphern“ sprechen.

(a) Ordnungs-Verwaltung - Dienstleistungsverwaltung - gestaltende Verwaltung

Konträr zu dem Begriff der (klassischen) Ordnungsverwaltung steht der Begriff der Dienstleistungsverwaltung. Von einer unternehmerischen Verwaltung ist im Textkorpus nicht die Rede, aber von Kreativität, Selbstständigkeit und Gestaltungsspielräumen des Verwaltungshandelns. Insofern kreist das Denken um das Konzept der unternehmerischen Verwaltung, ohne es auf diesen Begriff zu bringen. Freilich ist der Gesprächsgruppe bewusst, dass es auf Gestaltung (A39) ankommt – insofern auch dies eine Opposition: Verwaltung – Gestaltung. Diese Vorstellung von Verwaltung wurde seit den 1980er Jahren entwickelt. Beide Begriffe sind im Textkorpus direkt und indirekt belegt: *Aufsicht/Regeleinhaltung_überwachen/reglementieren – Dienstleister/ one step to the customer*. Der Kundenbegriff (customer) gehört zur Logik des Dienstleistungskonzeptes. Mit Begriffen wie *entwickeln* und

Entwicklungscompetenz kommt ein weiterer Gedanke hinzu, der über das Selbstbild einer Dienstleistungsverwaltung hinausgeht: *Diese kreative Entwicklungscompetenz mit den bestehenden Aufträgen, die wir haben ... wir sind ja ein guter Dienstleister, sonst kriegen wir die Aufträge nicht mehr. Es muss was anderes, wesentlich mehr sein und ich glaube das hat etwas zu tun mit dieser Entwicklung einer Region oder von Regionen und Städten (A50).*

(b) Regierung - Dienstleister

<i>Landesregierung</i>	versus	<i>Bezirksregierung</i>
<i>Landesregierung</i>	versus	<i>Exekutive/Verwaltung vor Ort</i>
<i>Landesvorgaben umsetzen</i>	versus	<i>Politik_gestalten/Komplexität_ bejahen</i>
<i>Rahmen_Zaun</i>	versus	<i>Freiraum haben_nutzen</i>
<i>Doppelstrukturen/doppelte_</i>	versus	<i>schnelle_Lösungen</i> [i.e. direkt über die BR und nicht erst über die Landesregierung]

(c) Entwickler – Gesetze umsetzen (um des Umsetzens willen)

<i>entwickeln</i>	versus	<i>kaputt fördern</i>
<i>kreativ sein</i>	versus	<i>Gesetze/Auftrag umsetzen</i>
<i>Potenziale entfalten</i>	versus	<i>Regeleinhaltung überwachen</i>
<i>eigenverantwortlich handeln</i>	versus	<i>Rahmen_Zaun</i> (beachten)
<i>Freiräume nutzen</i>	versus	<i>goldene Zügel anlegen</i>

(d) Gleichförmigkeit (der Maßnahmen) - Individualisierung (der Maßnahmen)

<i>Individuelles Angebot/</i>	versus	<i>Gleichförmigkeit der Gesetzgebung</i>
<i>Individualisierung unserer Arbeit/Zusammenführen von Individuen und Potenzialen</i>	versus	<i>Gleichheit (der Lebensverhältnisse als Verfassungsnorm und als Fiktion</i>
<i>Heterogenität/Vielfalt</i>		

(e) Sichtbarkeit/Akzeptanz - Unsichtbarkeit

<i>Leuchttürme sind da</i>	versus	<i>die [Leuchttürme] haben wir noch nicht</i>
<i>wie die Region auf uns strahlt</i>	versus	<i>wie wir wieder [auf die Region] zurückstrahlen</i>
<i>Akzeptanz</i>	versus	<i>die Rolle [des Reglementierens], die man nicht an uns liebt</i>

4.1.2 Tiefenstruktur

Im Zuge der Tiefenanalyse der verbalen Daten aus dem Textkorpus 1 (Fokusgruppendifkussion) werden ausgewählte Begriffe untersucht. Dabei handelt es sich um die metaphorischen Alltagsbegriffe

AUFLÖSEN_SICH (6), RAHMEN (5), ZAUN (2), GOLDENE ZÜGEL (2), FREIRÄUME (2), LEUCHTTÜRME (5)

und um die vorfachsprachlichen Begriffe

ENTWICKELN/ENTWICKLER (12), ERKLÄREN/ERKLÄRER (5), DIENSTLEISTER (4), POTENZIALE/POTENZIALENTFALTUNG (4), INDIVIDUALISIERUNG (1).

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse der Tiefenstruktur dieser Metaphern festgehalten werden.

4.1.2.1 Metaphorische Alltagsbegriffe: AUFLÖSEN_SICH, RAHMEN_ZAUN, GOLDENE ZÜGEL, FREIRÄUME, LEUCHTTÜRME

Im ersten Schritt wurde das Textkorpus auf Metaphern durchsucht. Von insgesamt 122 Sätzen wurden 70 Sätze mit Metaphern identifiziert. Bei insgesamt 413 Ausdrücken in den 70 Sätzen liegt die Anzahl der Metaphern-Typen bei 58 und die Anzahl der Metaphern-Tokens bei 103.

Es konnten folgende Types mit den meisten Token identifiziert werden:

Freiraum (3), Rahmen (5), Zaun (2), übersetzen (3), one step to the customer (2), Plattform (3), entwickeln (Regionen, regional-) (12), Bündelungsbehörde („bündeln“) (1), Spagat (2), Region stärken/Stärkungspakt (5), Leuchttürme (4), wegbrechen (1), strahlen (an-, zurück-) (3), goldene Zügel (2), Katalysator (1), überleben (2), sich auflösen (4).

Der Fokus richtet sich auf die Metaphern, die zugleich tragende Begriffe sind und im Feld der semantischen Oppositionen vorkommen. Daher scheiden z. B. Metaphern wie „*laufen über uns*“ (die Anträge laufen über uns) oder metaphorische Redewendungen wie „*etwas im Hinterkopf halten*“ aus. Es wird gefragt, ob sie innovative Vorstellungsmerkmale im Hinblick auf den Changeprozess enthalten können.

(a) AUFLÖSEN_SICH

1. Belege:

A37 Zweck wäre im Grunde genommen jetzt neu zu definieren. Weil wir haben ja eine Entwicklung, die letztendlich eine immer stärkere Einflussnahme bestimmter Fachbereiche letztlich hervorbringt und eigentlich die Bezirksregierung nur noch als Dienstleister in bestimmten Bereichen definiert über die Landespolitik.

A38 Wenn das so bleibt, wird sich der Begriff "Bezirksregierung" immer weiter heterogen auflösen.

A39 Das heißt wenn man keine Aufgabe hat, die spezifisch für die Bezirksregierung besteht, die sie eigenständig gestalten kann - kreativ, dann wird die Bezirksregierung keinen Bestand haben auf Dauer

A40 und man wird diese Einzelaufgaben mehr oder weniger in anderen Strukturen umsetzen - auf Dauer sondern wird in ihren Einzelaufgaben mehr oder weniger sich auflösen. Aber wenn sie sich nicht definiert, wird sie nicht überleben.

2. Kontextuelle Einbettung:

Bezugsbegriffe zu *sich_auflösen*: *sich nicht definieren können; keinen Bestand auf Dauer haben; nicht überleben können; sich in ihren Aufgaben mehr oder weniger auflösen; ohne spezifische Aufgaben sich auflösen; ohne eigenständige und kreative Gestaltung von Aufgaben sich auflösen.*

Handlungsstruktur im Gespräch: Es wird Evidenz dafür erwähnt, dass eine mögliche Auflösung nicht ausgeschlossen werden kann. Als Gegenmittel wird die These vertreten, dass man sich neu definieren muss.

3. Zusammenfassung (Hypergestalt):

Zwei Entwicklungen gefährden das Überleben der Bezirksregierung. Zum einen nimmt der Einfluss bestimmter (ministerieller) Fachbereiche immer mehr zu und führt dazu, dass sich die BR als Dienstleister nur in bestimmten Bereichen über die Landespolitik definiert. Zum anderen besteht die Gefahr, dass Einzelaufgaben auf Dauer in anderen Strukturen umgesetzt werden. Aus beiden Entwicklungen folgt, dass die BR sich neu definieren muss, um sich nicht aufzulösen.

4. Semantisch-logische Vergleichsstrukturen

Bildspender/ Quellbereich:	chemische Substanz (wasserlöslich)
Bildempfänger/Zielbereich:	Nicht-Fortbestehen der Bezirksregierung – Einschränkung von Dienstleistungs- und Bündelungsfunktion.
Konzept:	Bestandsgefährdung durch Fremdeinwirkung führt dazu, dass BR in andere (private oder politische Strukturen übergeht. (Die verbeamteten Mitarbeiter werden nicht arbeitslos aber umgesetzt oder bei Ausscheiden aus dem Dienst nicht ersetzt).
Beteiligte/Kräfte:	Ministerielle Fachbereiche und politischer Wille erscheinen als Kräfte, die zur Auflösung führen können. (Ohne Antwort auf diese Herausforderung) erscheint die BR ohne schützende Hülle als eine Substanz, die sich auflöst.)

Schutzmaßnahme: Ein neuer Oberzweck (neues Selbstverständnis) mit spezifischen Aufgaben und Freiraum für die eigenständige Gestaltung der Aufgabenerfüllung.

Blend: BR wird sich auflösen, wenn sich die BR nicht definiert und eigenständig Aufgaben gestaltet. Dies kann geschehen, indem sie den neuen Bedarf erkennt, benennt und experimentiert.

5. Funktion der Metapher:⁷²

Hervorhebung: Lenkt die Aufmerksamkeit auf die Bestandsgefährdung.

Orientierung: Bietet einen Rahmen für die Deutung des Geschehens an und für die Notwendigkeit des Handelns.

6. Emotionale und sinnliche Bedeutungskomponenten:

Nach Verwaltungsreform in anderen Bundesländern gibt es es in Rheinland-Pfalz seit 2000, in Sachsen-Anhalt seit 2003 und in Niedersachsen seit 2005 keine Bezirksregierungen mehr. In Sachsen wurden Bezirksregierungen 2012 in Direktionsbezirke überführt. Die emotionale Komponente in der untersuchten Behörde ist Angst davor, dass die Bezirksregierung sich auch auflöst. Angst vor dem Verlust der Sicherheit des Jobs in der jetzigen Art und Weise. Angst vor dem Fall ins Nichts und dem Ende einer 200-jährigen Tradition.

7. Abschließender Kommentar:

Bei der Metapher AUFLÖSEN_SICH geht es um eine Metapher, wobei der Verlauf einer chemischen Reaktion mit der Abschaffung oder dem Nicht-mehr-Existieren der BR umschrieben wird. Im Fokusgespräch stößt das Nachdenken

⁷² Funktionen nach Stahl und Menz (2014), S. 109f.

auf die bedenkliche Tatsache, dass die Landesmittelbehörde Auftragnehmer der Landesregierung ist, von ihr abhängt und die Rolle des Dienstleisters nur in bestimmten Bereichen ausübt. Ohne Idee einer mehr gestaltenden Funktion und bedingt durch Fremdeinwirkung „*wird sich der Begriff Bezirksregierung immer weiter heterogen auflösen*“ (A38). Die wachsende Heterogenität entweder vor Ort in der Behörde oder in den Regionen überlagert die Fiktion von der Einheitlichkeit des Bezirks. All das zwingt zum Nachdenken über die Neudefinition des Selbstverständnisses im Rahmen der rechtlichen Vorgaben. Es ist zu vermuten, dass diese Auflösungsmetapher durch die Abschaffung der Bezirksregierungen in anderen Bundesländern und durch Erinnerungen an ähnliche Versuche in NRW präsent in den mentalen Modellen der ganzen Gesprächsgruppe ist. Die Metapher ist also negativ konnotiert und steht daher in Opposition zu „sich neu definieren“, um aus der die Identität bedrohenden Situation herauszukommen.

(b) RAHMEN_ZAUN

1. Belege: A18 A22 A27 B19

A18 *Also ich erlebe die Schulabteilung auch so, dass wir Probleme lösen und dass wir Impulse geben und zwar: Es gibt einen Rahmen - auch vom Ministerium ausgehend - und diesen Rahmen setzen wir natürlich um, aber sozusagen auch als Katalysator auch für das was da umgesetzt wird, das muss man ja auch erklären, also wir sind Erklärer!*

A22 *Schule ist ein gutes Stichwort. Ich komme jetzt von der Sozialisierung jetzt wieder auf die rechtliche Ecke und Unsere Vorgabe ist, dafür zu sorgen für die Gleichheit der Lebensverhältnisse im Land. D. h. bei aller Kreativität, die wir entwickeln, gibt es auch einen Rahmen, einen Zaun.*

A27 *Aber wenn die das dann mal halbwegs verstanden haben, haben wir natürlich sofort wieder die andere Rolle, die Rahmenbedingungen und "sieh zu, dass das auch weiter in diese Richtung immer läuft", also wir sind immer in dieser Doppelfunktion. Das muss man aushalten.*

B19 *Das ist ja - ich finde das schwierig, gerade in diesem großen Spektrum, das irgendwie klein zu definieren, wenn man nicht weiß, wie der große Rahmen wiederum. Denn für mich sind Gesetze und Erlasse und Verfassung auch ein Rahmen, aber die Bedürfnisse der Region, hat man hier rausgehört, ist ja vielleicht auch ein wesentlicher Punkt.*

2. Kontextuelle Einbettung:

Bezugsbegriffe: *Rahmen umsetzen, vom Ministerium ausgehend, Katalysator, erklären, Schulabteilung, Gleichheit der Lebensverhältnisse, bei aller Kreativität, die andere Rolle, Doppelfunktion, aushalten, Gesetze, Erlasse, Verfassung* [einerseits], *die Bedürfnisse der Region* [andererseits].

Handlungsstruktur im Gespräch: Es geht um eine Opposition der Rollen des Erklärens und des Kontrollierens. Das Verfassungsgebot „Gleichheit der Lebensverhältnisse“ wird als „Vorgabe“ aufgefasst. Es wird aber dagegegehalten und die These aufgestellt, dass Gleichheit eine Fiktion sei und die Bedürfnisse der Region seien beim Nachdenken über Landesvorgaben in Rechnung zu stellen. Der semantische Unterschied zwischen „Gleichheit“ im Sinne von ‚Identität‘ und ‚Ähnlichkeit‘ wird nicht thematisiert.

3. Zusammenfassung (Hypergestalt):

Einerseits ist das Handeln der BR durch Vorgaben, Gesetze und Erlasse von Ministerien bzw. der Landesregierung bestimmt, und dieser gesetzliche Rahmen muss bei der Umsetzung beachtet werden. Andererseits bietet die eigene kreative Kompetenz Möglichkeiten, in diesem Freiraum Vorgaben so zu übersetzen, dass die Übersetzung Katalysatorwirkung hat und Impulse auslöst. Andererseits wird dieser Rahmen als Begrenzung gesehen. Die Perspektive entscheidet darüber, ob man die Grenze sieht oder den Spielraum.

4. Semantisch-logische Vergleichsstrukturen

Bildspender/Ausgangsbereich: Einfassung, abgegrenzter Bereich, Markierung von Besitzverhältnissen

Bildempfänger/Zielbereich: Gesetze, Erlasse, Geschäftsordnung, Koalitionsvertrag, Landesverfassung

Konzept: Es gibt für die Umsetzung von Gesetzen einen Rahmen, der als Spielraum oder als Zaun (Begrenzung) gedeutet werden kann.

Beteiligte:	Landesregierung, Bezirksregierung, Stakeholder der Bezirksregierung (z. B. Schulen und Kommunen)
Wirkung:	Die positive Wirkung liegt im Rahmen als Begrenzungssystem für das Handeln der BR. Der Rahmen gibt Sicherheit. Die Metapher „Zaun“ ist ambivalent: ein Zaun bietet Schutz und ein Zaun begrenzt die (gestalterischen) Möglichkeiten der BR.
Blend:	Die BR muss es verstehen, ihren gestalterischen Spielraum innerhalb des Rahmens voll auszuschöpfen. Anders gesagt: Sie muss mit eingeschränkter Kreativität zurechtkommen (s.o. A27).

5. Funktion der Metapher:

Strukturierung:	Im Wechselspiel von „Zaun“ und „Rahmen“ lassen beide Metaphern die Ambivalenz der Situation erkennen.
------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

6. Emotionale und sinnliche Bedeutungskomponenten:

Die sinnliche Komponente richtet sich an die visuelle Raumerfassung und dann haptisch an die Abtastung des Rahmens. Emotionale Komponente der Ausgangsebene: Sicherheit und Schutz; emotionale Komponente der Übertragungsebene: Freiheitseinschränkung im Handeln. Bewegt man sich eingepfercht nur innerhalb des Zauns und setzt Gesetze um des Umsetzens willen um, erreicht man weder eigenständige noch große Ziele, man erlebt sich selbst als Werkzeug des Gesetzgebers, nicht als Mitarbeiter mit Wunsch nach individueller Autonomie.

7. Abschließender Kommentar:

Die Metapher Rahmen oder Zaun ist ambivalent. Als Rahmen bietet die Gesetzesauslegung kreative Spielräume. In der Deutung des Begrenzungssystems als Zaun ist man Gefangener des Systems – und letztlich durch Algorithmen ersetzbar. Zugleich impliziert Zaun, dass keine ungebetenen Eindringlinge von außen in den geschützten Bereich hineinkommen können. Diese Metapher weckt allerdings auch den Eindruck, dass die Wünsche der Kunden und Regionen nach Selbstbestimmung und der individuellen Entwicklung nicht unbedingt erfüllt werden. Dazu zählt offensichtlich auch die klassische Rolle der BR als Ordnungsverwaltung (*„Rolle, die man an uns nicht liebt; wir müssen reglementieren“*), wobei die Frage offen bleibt, was diese Einstellung (*„die man nicht liebt“*) letztlich begründet und worauf sich das Demonstrativum „die“ bezieht.

Es ist anzunehmen, dass Gesetze zwar umgesetzt werden, aber auch einen gewissen „Interpretationsrahmen“ in der Umsetzung zulassen. Erklärt man und nutzt man ihn, so lässt sich das Gesetz mit *dem Zaun* vereinbaren. Lebt man an der Grenze dessen, was man darf und was man soll, stellt sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns. Man ist „Filiale“ der Landesregierung, und die bestimmt, was geht und was nicht geht. In dieser Lesart lässt sich zwar mit dem Konzept der „Aufgaben“ bzw. der „Aufgabenerfüllung“ ungestört und gut leben, aber die Ahnung kommt auf, dass dies zukünftig nicht reichen wird, um den Bestand der BR zu sichern.

(c) GOLDENE ZÜGEL ANLEGEN

1. Beleg:

A09 Also bei Städtebauförderung haben dann irgendwann alle die gleichen Fußgängerzonen, also wenn man die Förderung in den 70er Jahren sieht. Da gibt es auch Fußgängerzonen wo man besser keine gemacht hätte. Das ist ja die Frage, wie wir in den Kommunen immer sagen, "goldener Zügel", also du kriegst Geld und du bist daran angelegt.

2. Kontextuelle Einbettung:

Bezugsbegriffe: *Städtebauförderung; alle die gleichen Fußgängerzonen; Förderung in den 70er Jahren; Fußgängerzonen, die man besser nicht gemacht hätte; du kriegst Geld und bist [als Kommune] daran angelegt; goldener Zügel.*

Handlungsstruktur im Gespräch: Die Metapher „Goldene Zügel“ taucht im Zusammenhang mit einem Argument gegen die gleichförmige Umsetzung von Gesetzeszielen auf, die keine Rücksicht auf regionale und kommunale Unterschiede nimmt.

3. Zusammenfassung (Hypergestalt):

Die Städtebauförderung in den 1970er Jahren sah so aus, dass alle Städte die gleichen Fußgängerzonen nach ein- und demselben Plan anlegten, ohne die Möglichkeit zu bekommen, die Fördergelder anders und besser zu investieren. Die zweckgebundene Mittelverwendung wurde als *goldener Zügel* verstanden. Ergebnis dieser gleichförmigen Förderung war, dass man gelegentlich Kommunen „kaputtgefördert“ hat. „Kaputt“ in dem Sinne, dass Städte ihren individuellen Charakter verloren.

4. Semantisch-logische Vergleichsstrukturen:

Bildspender/Ausgangsbereich: Zügel, mit dem man Reittiere lenkt. In der Mythologie: Pindaris versucht mit Hilfe der *goldenen Zügel* der Athene den Pegasus zu zähmen.

Bildempfänger/Zielbereich: Fördergelder für Kommunen, die nur projektgebunden fließen

Konzept: Förderung mit Landesmitteln als zentralistisches Konzept der Stadtentwicklung. Kommunen, die die Fördergelder in Anspruch nahmen, mussten nach demselben Plan verfahren, der im Ministerium ausgearbeitet worden war:

„Kontrolle durch Geld“ als Lenkungsprinzip.

Beteiligte: Landesregierung, Bezirksregierung, Kommunen

Negative Wirkung: Gleichförmigkeit, Kaputtförderung von Kommunen, Ressourcenverschwendung

Blend: Kommunen, die Fördergelder in Anspruch nehmen wollen, geben ihren freien Willen zur Gestaltung des eigenen Geschicks auf und sind statt Subjekte der Demokratie zu Objekten von Planung geworden.

5. Funktion der Metapher:

Vermittlung: macht Abstraktes deutlich.

6. Emotionale und sinnliche Bedeutungskomponenten:

Die visuell-auditive Komponente von klingelndem Geld und die Macht des Geldes. Mit Geld zügeln wir den Eigenwillen der Kommunen, nach dem Motto *„Wes Geld ich nehm, des Lied ich sing.“* Die Metapher steht für *„Kontrolle über Dritte durch Geld.“* Wenn sie unser Geld wollen, müssen sie unsere Konzepte übernehmen.

7. Abschließender Kommentar:

Die Metapher „Goldener Zügel“ ist eine Metapher aus dem administrativ-politischen Sprachjargon und bezeichnet die gegensätzlichen Ansprüche von Land auf Macht und Kommunen auf Selbstständigkeit. Es handelt sich dabei um projektbezogene Zuwendungen des Landes in der Städtebauförderung. Was der Gesetzgeber mit den Fördermitteln bezweckte, wurde ohne Rücksicht auf andere Bedarfe vor Ort. Auf diese Weise habe man ganze Kommunen kaputtgefördert. Im Fokusgruppensdiskussion besteht Konsens darüber, dass diese Form der Städteförderung ein auslaufendes Modell sei. Durch die immer mehr wachsende Heterogenität oder Vielfalt und eine darin verwobene soziale Komponente

entsteht der Wunsch der Städte nach Selbstbestimmung. Hinter Gleichförmigkeit steht 'Regieren als zentrales Planen', hinter Heterogenität steht 'Regieren als dezentrales Beteiligungshandeln'. Nun kommt die Idee ins Spiel, dass man als Bezirksregierung dieser Heterogenität viel besser gerecht werden könne und individuelle und kreative Lösungen finden könne, weil man ja vor Ort mit den Betroffenen spricht und näher an den Leuten ist. Dieses Thema ist in Hinblick auf den zu findenden Oberzweck wichtig: *Das ist auch etwas, wenn wir über unseren Sinn und Zweck nachdenken, dass wir das noch mehr im Hinterkopf halten [A15].*

(d) FREIRÄUME (NUTZEN)

1. Belege:

A04 *Das setzt voraus, dass ich mich nicht unbedingt nur an meinen Auftrag halte, sondern auch darüber hinausgehe. Das heißt, es gibt zur gesetzlichen Verpflichtung auch Freiräume bei der Erfüllung, dass ich sie hole und ausfülle und wirke in dem Freiraum überzeugend.*

A05 *Vielleicht dazu: ich hatte als Stakeholder an ein Ministerium gedacht. Und dann frag ich mich, wie sieht das denn das Ministerium? Möchte das Ministerium überhaupt, dass wir Freiräume haben oder eben nicht.*

A06 *Ich sehe das wie Sie, aber das ist es vielleicht: zu überzeugen, dass wir die sind, die diese Freiräume besser nutzen können. Weil wir vor Ort sind. Wir machen die Exekutive die Verwaltung vor Ort, da wo es dann auch passiert.*

2. Kontextuelle Einbettung:

Bezugsbegriffe: *Auftrag, über Auftrag hinausgehen, gesetzliche Verpflichtung, Freiräume bei der Erfüllung von Gesetzaufträgen, Ministerium, Wille des Ministeriums, Freiräume besser nutzen, Exekutive vor Ort.*

Handlungsstruktur im Gespräch: Beim Nachdenken über die Nutzung von Freiräumen taucht die Frage auf, ob das Ministerium überhaupt möchte, dass die Bezirksregierung Freiräume nutzt. Zugleich wird darauf verwiesen, dass man als Verwaltung vor Ort die bestehenden Freiräume bei der Gesetzesauslegung besser nutzen könne als die Zentrale (Landesregierung).

3. Zusammenfassung (Hypergestalt):

Wir gehen Aufgaben und Verpflichtungen nach, die uns an die Gesetze der Landesregierung binden. Gesetzliche Verpflichtungen bieten allerdings auch Freiräume bei der Erfüllung der Aufgaben. Die Freiräume können daher bewusst genutzt und ausgefüllt werden von uns als Mitarbeitern der Behörde. Dabei sollten wir überzeugen in der Art, wie wir in diesem Freiraum wirken. Ich frage mich aber auch, will das Ministerium überhaupt, dass wir die Freiräume hier vor Ort nutzen? Auf jeden Fall können wir diese Freiräume besser nutzen als die Landesregierung, denn wir sind die Verwaltung vor Ort, wir kennen die Bedürfnisse unserer Stakeholder.

4. Semantisch-logische Vergleichsstrukturen:

Bildspender/ Ausgangsbereich: Raum, der einem offen steht, über den man aber nicht hinausgehen darf. Früh schon in der Rechtssprache genutzt: *„So wie ein Schuldner, der nicht den Freiraum überschreiten darf“* (Grimm, Nachdruck 1991)

Bildempfänger/Zielbereich: Das Ermessen, das die Bezirksregierung bei der Erfüllung von Gesetzesaufträgen hat.

Beteiligte: Landesregierung (Ministerien), Bezirksregierung, regionale Akteure (als „Nutznießer“)

Konzept: Freiraum markiert ein Abhängigkeitsverhältnis von einem Normgeber. Die Bewegungsfreiheit ist eingeschränkt aufgrund von Gesetzen und Vorschriften: bedingte Freiheit.

Konzeptueller Konflikt: Einen Freiraum haben, bedeutet nicht nur, sich innerhalb dieses Raum bewegen zu dürfen, sondern er kann auch – Mut und Willen vorausgesetzt - kreativ-gestalterisch genutzt werden. Während die Metaphern

„Rahmen“ und „Zaun“ die Grenze perspektivieren, perspektiviert die Metapher „Freiraum“ das Aktionsfeld (innerhalb der Grenze).

Legitimation: Es ist verboten, den Freiraum zu überschreiten. Es ist jedoch möglich, den Freiraum maximal zu nutzen. Allerdings kommt die Frage auf, ob das überhaupt gewünscht sei.

Nutzen: Der Nutzen besteht darin, dass die Bezirksregierung die Lage vor Ort wesentlich besser kennt als der Gesetzgeber und von daher den Freiraum im Interesse des Ganzen besser nutzen kann.

Blend: Nutzung von Freiräumen erfordert die Entscheidung zur Kreativität, ermöglicht Vielfalt und garantiert ein vielfältiges Angebot für die Stakeholder. Allerdings ist es fraglich, ob es von Seiten der Ministerien gewollt ist, dass die Beamten kreativ sind. Die kreative Nutzung des Freiraums impliziert ein verändertes Selbstverständnis der Behörde.

5. Funktion der Metapher:

Orientierung: bietet einen Rahmen für die Interpretation an.

Hervorhebung: lenkt die Aufmerksamkeit auf etwas Bedeutsames.

6. Emotionale und sinnliche Bedeutungskomponenten:

Die sinnliche Komponente richtet sich visuell auf das Erfassen von Raum und Fläche. Die emotionale Komponente ruft ein gemischtes Gefühl aus Freiheit und

Übertretungsverbot auf. Im Freiheitsraum kann sich der Mensch als kreativ und eigenverantwortlich erfahren.

7. Abschließender Kommentar:

Die Metapher „Freiraum“ bezieht sich im Grundwort auf den Raum, in dem freie Bewegung erlaubt ist. Früh taucht das Wort in der Rechtssprache auf und meint den ‚Handlungsraum‘, den ein Schuldner nicht überschreiten darf. Übertragen auf die Tätigkeit der Behörde geht es darum, den Freiraum einer Gesetzesauslegung kreativ im Sinne des gesuchten Oberzwecks zu nutzen. Diese kreative Nutzung ist sinnvoll, weil die Bezirksregierung die Verwaltung vor Ort ist und daher die Bedürfnisse besser kennt als die Landesregierung. Diese kreative Nutzung erfordert aber auch ein neues Selbstverständnis, vor allem Mut und Selbstbewusstsein, um aus der Weisungs- und routinemäßigen Umsetzungskultur auszubrechen. Wenn Gesetze nur umgesetzt werden um des Umsetzens willens, trägt das weder zur Sinnorientierung noch zum Gedeihen der Region bei. Letztlich impliziert die Metapher „Freiraum“ eine andere Beziehungsqualität zwischen Bezirks- und Landesregierung und die Notwendigkeit, die Freiräume proaktiv zu definieren bzw. auszuhandeln.

(E) LEUCHTTÜRME

1. Belege:

A96 *Ich denke immer wieder, dass wir es nicht geschafft haben, selbst solche Leuchttürme so weit nach vorne zu bringen - also innerhalb dessen, was wir in X haben als auch innerhalb dessen was wir in Y haben - wie die anderen.*

A98 *Und bei uns ist es noch viel schlimmer. Wir haben eigentlich überhaupt keine Leuchttürme im Bezirk, die in irgendeiner Weise erkennbar sind.*

A99 *Das heißt die Regionale 2020 hat's dazu gebracht, mindestens zu sagen "Hallo, da gibt's ja Automotive."*

B01 *Aber keiner kennt so richtig die Firmen bis auf die Initiative der IHK, die wie gesagt hat, da gibt es 500 Weltmarktführer und guckt euch die mal an.*

B04 *Ich glaube einfach, dass wir - umgedreht - nach dem Motto "was können wir produzieren?" - eigentlich die Region und mit der Region gemeinsame*

Leuchttürme entwickeln und dann mal überlegen, ob wir dadurch auch wieder erkennbar werden.

B05 *Dass wir nicht sagen, "also wir haben die Leuchttürme hingestellt", sondern die Leuchttürme sind da und strahlen auch uns an. Die haben wir aber noch nicht.*

2. Kontextuelle Einbettung:

Bezugsbegriffe: keine Leuchttürme im Bezirk; keine Leuchttürme nach vorne gebracht haben; erkennbar; Weltmarktführer; mit der Region Leuchttürme entwickeln; wieder erkennbar werden; Leuchttürme strahlen uns; Modell ..., wie Region auf uns strahlt und wie wir zurückstrahlen;

Handlungsstruktur im Gespräch: Beim Nachdenken über die Art und Weise, wie eine Region entwickelt werden kann und was das für die Behörde bedeuten könnte, kommt das Thema „Leuchttürme“ (z. B. Weltmarktführer) zur Sprache.

3. Zusammenfassung (Hypergestalt):

Es ist nicht gut, dass wir keine Leuchttürme im Bezirk haben. Wenn wir mit der Region Leuchttürme entwickeln würden, würden auch wir über die Region erkennbarer werden, denn die Leuchttürme strahlen uns an. Wir müssen daher neu über ein Modell nachdenken, wie die Region auf uns strahlt und wie wir zurückstrahlen.

4. Semantisch-logische Vergleichsstrukturen:

Bildspender/Ausgangsbereich: Seefahrt: Warn- und Orientierungssignal für Schiffe, von weitem sichtbar und wiedererkennbar. In den 1990er Jahren wurde der Begriff in die Wirtschaftsförderung übertragen. Mit „Leuchtturmkonzept“ ist hier gemeint, dass nur wenige herausragende Projekte gefördert werden (müssen), in der Annahme, dass die „Leuchttürme“ neue Jobs generieren

Bildempfänger/Zielbereich:	Vorzeigeprojekte als Leuchtturm, die Region als Leuchtturm, die BR als Leuchtturm („zurückstrahlen“).
Konzept:	Bei der Regionalförderung auf Schwerpunkte setzen und in Projekte investieren, die eine hohe Sichtbarkeit haben, weil man sich von einer Konzentration der Mittel mehr Wirkung erhofft.
Beteiligte:	BR, Akteure der Wirtschaftsregion.
Nutzen:	Nicht nur die Sichtbarkeit der Region erhöhen, sondern auch selbst als BR besser sichtbar sein
Blend:	Von der schwerpunktmäßigen Förderung von Projekten ist eine hohe Strahlkraft zu erwarten, d. h. sowohl mehr Sichtbarkeit für die Region und die BR als auch stärkere Impulse für die Regionalentwicklung.

5. Funktion der Metapher:

Hervorhebung:	Lenkt die Aufmerksamkeit auf etwas Bedeutsames.
----------------------	-------------------------------------------------

6. Emotionale und sinnliche Bedeutungskomponenten:

Die Metapher hat eine starke visuelle Komponente („strahlen“, „leuchten“). Auch die emotionale Komponente der Ausgangsebene ist stark positiv konnotiert: Ein Leuchtturm ist von weither sichtbar, dient der Orientierung auf See und weist den Weg zum rettenden Hafen. Dies bedeutet Schutz, Sicherheit und im Hellen sehen.

7. Abschließender Kommentar:

Die Metapher ist eine konventionelle Metapher aus politischen und administrativen Planungsdiskursen („Leuchtturmpolitik“). In diesen dürfte er seit vielen Jahren als Argumentationstopos Verwendung gefunden haben. Die Vorstellung des „Leuchtturms“ verspricht, eine Region zu entwickeln durch Konzentration der Mittel auf ein besonderes Projekt, von dem man sich zusätzliche Strahlkraft verspricht. Im Fokusgespräch wird es als ein Manko aufgefasst, keine Leuchttürme in der Region zu haben. Selbst die vielen Weltmarktführer in der Region kenne niemand. Beklagt wird also letztlich ein Identitätsproblem der Region(en), für die die BR zuständig ist. Dieses Problem wird auch in der Wortwahl „Region“ sichtbar. Der Bezirk ist eine administrativ definierte Größe. Der Begriff „Region“ ist viel offener und tendenziell positiv konnotiert (vgl. „Regionalentwicklung“). Im letzten Belegsatz (B09) folgt nicht zufällig im Anschluss an den Metapherngebrauch eine Reflexion eines Denkmusters: *Wir müssen vielleicht unser Modell über das [...] nachdenken, wie die Region auf uns strahlt und wie wir wieder zurückstrahlen noch einmal neu überdenken* (B09). Die Leuchtturm-Metapher lenkt die Aufmerksamkeit auf das Bedeutungselement ‚strahlen‘, was dann zu der Frage führt, ob die Leuchtturm-Metapher den Fokus der Aufmerksamkeit auf das Bedeutungselement ‚strahlen‘ lenkte. Und dann tauchte die Frage auf, ob man denn eigentlich das Verhältnis, in dem BR und Region positiv („strahlen“) wechselwirken könnten, angemessen durchdacht habe.

4.1.2.2 Vorfachsprachliche Begriffe. ENTWICKELN, POTENZIALE, ERKLÄREN, DIENSTLEISTER, INDIVIDUALISIEREN

Im Folgenden werden die vorfachsprachlichen Begriffe mittels Frameanalysen beschrieben. Dazu werden die verbalen Elemente, die zu den jeweiligen Prädikationen wie z. B. „entwickeln“ gehören, über alle entsprechenden „Sätze“ im jeweiligen Textkorpus zusammengeführt. So kann die textspezifische Framestruktur mit Slots, Filler und Defaultwerten rekonstruiert werden. Daraus lassen sich dann Hypothesen über die jeweiligen mentalen Modelle oder Tiefenstrukturen generieren. Am Beispiel des Frames „entwickeln“ wird dann z. B. gefragt: Wer entwickelt? Was wird entwickelt?

Für wen wird entwickelt? Warum wird entwickelt? Wie wird entwickelt? Für die Analyse wurden folgende vorfachsprachliche Begriffe nach den festgelegten Kriterien der tragenden Begriffe aus der Fokusgruppendifkussion ausgewählt, die relevant für die Veränderungsvorstellungen sind. Als Leitmotto für die Suche nach dem neuen Selbstverständnis kann folgender Beleg gelten: *Das heißt wenn man keine Aufgabe hat, die spezifisch für die Bezirksregierung besteht, die sie eigenständig gestalten kann - kreativ, dann wird die Bezirksregierung keinen Bestand haben auf Dauer (A39).*

Auswahl:

- (a) ENTWICKELN,
- (b) POTENZIALE (entfalten/entwickeln)
- (c) ERKLÄREN,
- (d) DIENSTLEISTER,
- (e) INDIVIDUALISIERUNG.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse der Tiefenstruktur dieser vorfachsprachlichen Begriffe festgehalten.

(a) ENTWICKELN

1. Gebrauchsbedeutung

„Entwickeln“ kann agentivisch (transitiv) oder reflexiv verwendet werden. Im Folgenden steht der agentivische Gebrauch des Prädikats mit effiziertem Objekt im Fokus: „jemand entwickelt etwas“, wobei das Objekt insofern kein Resultatsbegriff (effiziertes Objekt) ist, als es bei Kommunen, Schulen und Regionen eher um eine von der Handlung betroffene (menschlich-soziale) Größe geht, die an der Entwicklung mitwirkt (Contraagens/Partner) ist (vgl. Polenz 2008, S. 170f.). Daher enthält der so gebrauchte Entwicklungsbegriff einen metaphorischen Aspekt.⁷³

⁷³ Man sagt nicht, man „entwickele sein Kind“, sondern man „erzieht sein Kind“.

- i. Wenn das grammatische Objekt Resultat des Tuns ist wie im Falle von „Plan“ oder „Konzept“, dann handelt es sich um einen nicht-metaphorischen Gebrauch des Prädikats „entwickeln“.
- ii. Wenn der Begriff reflexiv verwendet wird („das Kind entwickelt sich gut“), dann meint „Entwicklung“ Prozesse des Wachsens, Reifens, Werdens. Diese Bedeutung wird im Folgenden nicht beachtet, sie spielt auch nur eine geringe Rolle im Textkorpus („*wir verweigern uns nur dann Entwicklungen, die nicht mehr mit der freiheitlich demokratischen Ordnung des Staates zu tun haben*“ A54).
- iii. Wenn die Rede von Regionen, Schulen, Kommunen und Potenzialen ist, die man entwickeln will, dann haben wir es mit der oben beschriebenen metaphorischen Verwendung zu tun. Diese Verwendung steht bei der Frameanalyse im Vordergrund.

2. Belege:

A16 *Dann würde ich sagen, ist das Wesentliche, dass die Alleinstellungsmerkmale bezogen auf die regionalen Besonderheiten sichtbar werden. Das heißt, dass man bestimmte Ziele regionalspezifisch umsetzt und damit sichtbar wird.*

A54 *Wie jemand bei der Mitarbeiterversammlung gesagt hat, wir verweigern uns nur dann [Bedeutung C], die nichts mehr mit der freiheitlich demokratischen Ordnung des Staates zu tun haben. Also Abschaffung Rechtsstaat, ethnische Säuberungen etc. pp. Da werden wir uns verweigern als Beamte. Aber was ich sagen will: wir können ja auch Aufträge kriegen.*

A50 *Diese kreative Entwicklungskompetenz mit den bestehenden Aufträgen, die wir haben ... wir sind ja ein guter Dienstleister, sonst kriegen wir die Aufträge nicht mehr. Es muss was anderes, wesentlich mehr sein und ich glaube das hat etwas zu tun mit dieser Entwicklung einer Region oder von Regionen und Städten.*

A51 *Und die Digitalisierung ist dafür ein exzellentes Thema, weil was nützt mir oder auch Elektromobilität oder alle neuen politisch diskutierten Bestrebungen, führen ja dazu dass es nichts nützt, dass wer in X seine Tankstellen hat, und in Y gibt es schon keine mehr, und dass Dienstleistungen, die angeboten werden die aber von unterschiedlichen Dienstleistern kommen, Kommunen, Landkreise, wir, Land, ... also diese [Regional-]Entwicklung. Das gilt für Schulen und Unterrichtsentwicklung.*

B04 *Ich glaube einfach, dass wir - umgedreht - nach dem Motto "was können wir produzieren?" - eigentlich die Region und mit der Region gemeinsame*

Leuchttürme entwickeln und dann mal überlegen, ob wir dadurch auch wieder erkennbar werden.

B21 Ich bin vom Dienstleister weg und hin zum Entwickler, was die Begrifflichkeit angeht.

B22 Das gilt ja auch für Asyl, das entwickeln wir ständig weiter. Die andere Seite ist das Umsetzen, das Machen, das ist Sache der Kommunen.

B23 Wir tragen zur Entwicklung bei, ein Unternehmen will sich erweitern, eine Stadt will was Neues machen, Träger wollen ihre Schullandschaft verändern. Es ist immer diese Dynamik, die man auf den ersten Blick mit der Bezirksregierung gar nicht verbindet. Oder Luftreinhaltepläne das dient auch der Entwicklung von gesunden Städten. Also deshalb bin ich jetzt in der Diskussion mehr auf das Thema Entwicklung gekommen.

3. Bereinigung der Satzliste:

- vii. Diese kreative Entwicklungscompetenz mit den bestehenden Aufträgen, die wir haben
- viii. Wir tragen zur Entwicklung bei, ein Unternehmen will sich erweitern, eine Stadt will was Neues machen, Träger wollen ihre Schullandschaft verändern.
- ix. Es ist immer diese Dynamik, die man auf den ersten Blick mit der Bezirksregierung gar nicht verbindet. Oder Luftreinhaltepläne das dient auch der Entwicklung von gesunden Städten. Also deshalb bin ich jetzt in der Diskussion mehr auf das Thema Entwicklung gekommen.
- x. Wir sind ja ...Dienstleister ... Es muss was anderes, wesentlich mehr sein ... und ... das hat etwas zu tun mit dieser Entwicklung einer Region oder von Regionen und Städten.
- xi. Digitalisierung ... Elektromobilität oder alle neuen politisch diskutierten Bestrebungen führen ja dazu, dass es nichts nützt [wenn ein und dieselbe Dienstleistung] von ganz unterschiedlichen Dienstleistern kommen, Kommunen, Landkreise, wir, Land, ... also diese Regionalentwicklung. Das gilt für Schulen und Unterrichtsentwicklung.
- xii. Ich bin vom Dienstleister weg und hin zum Entwickler, was die Begrifflichkeit angeht.
- xiii. Das gilt ja auch für Asyl, das entwickeln wir ständig weiter. Die andere Seite ist das Umsetzen, das Machen, das ist Sache der Kommunen.
- xiv. Die Region und mit der Region gemeinsame Leuchttürme entwickeln.

4. Bestimmung der Frame-Struktur:

Slot	Filler
WER entwickelt?	Bezirksregierung, Wir
FÜR WEN /MIT WEM wird etwas entwickelt?	Städte, Kommunen, Landkreise, Unternehmen, Schulträger, Regionen,
WAS wird entwickelt?	Schullandschaft, Städte, Regionen, Leuchttürme, *Asyl
WIE wird entwickelt?	<i> kreativ, dynamisch</i>
WAS ist das Ziel der Entwicklung?	<i> Beitrag zu Veränderung, Neuem, Erweiterung; gesunde Städte, reine Luft (*Luftreinhaltepläne)</i>
WELCHE Voraussetzung?	BR verfügt über Entwicklungskompetenz
WELCHER KONTEXT kommt dem Entwickeln zu Gute?	Digitalisierung

5. Default-Wert:

Die semantischen Größen „Stadt“, „Region“, „Landkreise“ etc. werden als Größen gesehen, die man „entwickeln“ kann. Sie lassen sich als soziale Systeme im weitesten Sinne deuten. Und indem man Gesetzesvorgaben regionalspezifisch umsetzt, wird man als Bezirksregierung sichtbar.

6. Kommentar:

Als Gegenbegriff zu „entwickeln“ wird das „Umsetzen“ bzw. das „Machen“ erwähnt. Während es Sache der BR ist zu entwickeln, ist das Umsetzen Sache der Kommunen. In den Belegen wird nicht immer getrennt zwischen dem WAS und dem FÜR WEN. Wenn das Objekt des Entwickelns „Asyl“ genannt wird, kann man dies auch als elliptischen Ausdruck für ‚Asylpläne‘ deuten analog zum Ausdruck „Luftreinhaltepläne“ (s.o.). Für die Zukunftsvorstellung und die neue Identität sind zwei Aspekte relevant: zum einen der Abstraktionssprung von ‚Pläne entwickeln‘ hin zur Vorstellung „Regionen“ („Kommunen“, „Städte“) zu

entwickeln und zum anderen die mit dieser Vorstellung verbundene Dynamik und das gestalterische Element der Tätigkeit der BR: *Es ist immer diese Dynamik, die man auf den ersten Blick mit der Bezirksregierung gar nicht verbindet.*(B23). Der Abstraktionssprung und damit der metaphorische Charakter der Aussageweise *„Wir entwickeln eine Region“* bleiben im Gespräch unbemerkt. Das Sprechen über das Entwickeln hat sich abgelöst vom Sprechen über das Entwickeln von Plänen und behandelt soziale Systeme als grammatisches Objekt des Prädikats „entwickeln“.

In einem Beleg wird das Prädikat „entwickeln“ auch mit dem Objekt „Potenzial“ verbunden. Aus diesem Grund soll auch der nominale Frame „Potenzial“ vorgestellt werden.

(b) POTENZIALE (entfalten/entwickeln)

1. Gebrauchsbedeutung:

Die Lexikonbedeutung von „Potenzial“ geht zurück auf lat. *potentia* im Sinne von ‚Vermögen‘, ‚Stärke‘, ‚Möglichkeiten‘. Potenzial meint im übertragenen Sinne auch ‚Fähigkeit zur Entwicklung noch nicht ausgeschöpfter Möglichkeiten, wobei je nach Fach über unterschiedliche „Potenziale“ gesprochen wird. Die Gebrauchs- oder Textbedeutung zielt auf zwei Bedeutungsaspekte: auf das „Zusammenführen von Individuen und (vorgefundenen, bereitgestellten oder entdeckten) Potenzialen“ und auf das Bildungskonzept des Landes, welches „Potenzialentfaltung“ versteht als den Umstand, ‚dass jedes Kind entsprechend seinen Fähigkeiten zu dem Abschluss geführt werden soll, der seinen Fähigkeiten entspricht‘.

2. Belege:

A83 *...ein Gedanke ...Auftrag von NRW verdichten - ging mir durch den Kopf, aber nicht die Begrifflichkeit, sondern ich will das jetzt mal nennen, ne stärkere Individualisierung unserer Arbeit um gleichzeitig ein stärkeres Zusammenführen von Individuen und Potenzialen zu nutzen.*

A89 *Aber jeder, der genau etwas schaut, sieht, dass nichts dem anderen gleicht. D.h. wenn wir erst einmal davon ausgehen, dass alles unterschiedlich, alles anders ist, können wir trotzdem - in der Schule würde man sagen Potenzialentfaltung - also jedes Kind in seiner Unterschiedlichkeit muss die Abschlüsse ermöglicht bekommen, die seinen Fähigkeiten entsprechend auch möglich sind.*

A92 *Die [Schulsozialarbeiter] kriegen hier von was, die kriegen davon was, damit das große Ziel der Potentialentfaltung möglich ist.*

3. Bereinigung der Satzliste:

Verbaler Ausdruck:

- i. ...ein stärkeres Zusammenführen von Individuen und Potenzialen zu nutzen*
- ii. ...in der Schule würde man sagen Potenzialentfaltung - also jedes Kind in seiner Unterschiedlichkeit muss die Abschlüsse ermöglicht bekommen*
- iii. ...Schulsozialarbeiter, damit das große Ziel der Potenzialentfaltung möglich ist*

4. Bestimmung der Frame-Struktur

Slot	Filler
WARUM Potenzialentfaltung WESSEN Potenziale?	Zielvorgabe der Landesregierung für die Schulabteilung Schüler
WER hilft?	Schulsozialarbeiter
WAS folgt daraus für BR?	Die Verdichtung des Auftrags der Landesregierung auf dem Weg einer Individualisierung der Tätigkeit der BR
WORIN liegt der Nutzen?	Im Zusammenführen von Individuen und Potenzialen
WELCHE Potenziale?	unbestimmt
WIE nutzt man Potenziale	unbestimmt
WAS ist das Ziel für BR?	unbestimmt
WAS ist die Voraussetzung?	Unbestimmt

Default-Wert:

Die BR reflektiert ihre Tätigkeit im Lichte der Analogie zum bildungspolitischen Konzept der Potenzialentfaltung.

5. Kommentar:

Es ist zwar im Fokusgruppensdiskussion die Rede von der Nutzung, Entfaltung oder Entwicklung von Potenzialen, um die eigene Arbeit zu individualisieren. Somit ist dieser Gedanke anschlussfähig an den Gedanken des Freiraums (s.o.). Die Vorstellung zielt auf *ein stärkeres Zusammenführen von Individuen und Potenzialen*, was zugleich als eine *Verdichtung des Auftrags von NRW* aufgefasst wird. Der Frame bleibt aber unbestimmt, weil letztlich im Gespräch der Hinweis auf die Potenzialentfaltung als Auftrag der Schulabteilung als ein Angebot an die Gruppe aufgefasst werden kann, über diese Analogie nachzudenken. Es bleibt also offen, um wessen und welche Potenziale es sich handelt und um welche Individuen es geht. Offen bleibt auch die Rolle der BR im Frame „Potenzialentfaltung“. Denkbar wäre eine Art Vermittlungs- und Koordinationsfunktion. Nichtsdestotrotz hat der Begriff einen auf die Zukunft und auf Neues hinweisenden Charakter. Dieses Vorstellungselement liegt im Gedanken des „Ermöglichens“ (A89).

(c) ERKLÄREN**1. Gebrauchsbedeutung:**

Agentivisches transitives Verb: jemandem etwas so verdeutlichen, begreiflich machen, dass der große Zusammenhang verstanden wird. Auffallend ist der Gebrauch eines nomen agentis: *Wir sind Erklärer*. Damit wird ein Aspekt der Tätigkeit bzw. der Rolle der BR genannt. Zur Textbedeutung gehört, dass nicht mitzuverstehen ist, dass die BR grundsätzlich Gesetze erklärt, sondern dass sie die Ziele des Gesetzgebers erklärt, was wiederum impliziert, die Gesetze in ihrem Rahmen so zu erklären, dass ihre pragmatische Anwendbarkeit zum Nutzen der Rechtsanwender gesichert ist. Es geht also nicht um Hermeneutik, sondern um

Pragmatik, d.h. um rechtssicheres Handeln einerseits und dem damit verbundenen größten Nutzen für die Rechtsanwender. Interessant ist, dass zum Selbstverständnis auch gehört, Dinge in die Gegenrichtung zu erklären, d. h. der Landesregierung zu erklären, was operativ notwendig und sinnvoll ist.

2. Satzliste:

A18 *Also ich erlebe die Schulabteilung auch so, dass wir Probleme lösen und dass wir Impulse geben und zwar: Es gibt einen Rahmen - auch vom Ministerium ausgehend - und diesen Rahmen setzen wir natürlich um, aber sozusagen auch als Katalysator auch für das, was da umgesetzt wird, das muss man ja auch erklären, also wir sind Erklärer!*

A21 *Und was man da von uns erwartet, ist tatsächlich, dass wir Impulse geben. Und die sagen "Erklär uns mal: "Wie will die Regierung das?" und : "Was könnt Ihr jetzt mit uns gemeinsam erarbeiten, damit wir das auch so umsetzen, dass es für UNS gut ist?"*

A22 *Schule ist ein gutes Stichwort. Ich komme jetzt von der Sozialisierung jetzt wieder auf die rechtliche Ecke, und unsere Vorgabe ist, dafür zu sorgen für die Gleichheit der Lebensverhältnisse im Land. D. h. bei aller Kreativität, die wir entwickeln, gibt es auch einen Rahmen, einen Zaun.*

A26 *Wir müssen natürlich hören, was die uns erzählen. Wir müssen das übersetzen gegenüber dem Land, was wir auch im Asylbereich oder im Kommunalbereich oder so machen. Wir müssen dem Land erklären, was operativ passiert.*

A27 *Aber wenn die das dann mal halbwegs verstanden haben, haben wir natürlich sofort wieder die andere Rolle, die Rahmenbedingungen und "sieh zu, dass das auch weiter in diese Richtung immer läuft", also wir sind immer in dieser Doppelfunktion. Das muss man aushalten.*

3. Bereinigung der Satzliste

- i) *Es gibt einen Rahmen ... das muss man auch erklären, also wir sind Erklärer!*
- ii) *Und die sagen "Erklär uns mal: "Wie will die Regierung das?" und: "Was könnt ihr jetzt mit uns gemeinsam erarbeiten, damit wir das auch so umsetzen, dass es für UNS gut ist."*
- iii) *Wir müssen dem Land erklären, was operativ passiert. (z.B. im Asylbereich)*

4. Bestimmung der Frame-Struktur (Slots, Filler, Default-Wert):

Slot	Filler
WER erklärt?	Bezirksregierung, Abteilungen, wir
WEM wird erklärt?	a. den Rechtsanwendern b. der Landesregierung
WAS wird erklärt?	a. den Rechtsanwendern: Ziele des Gesetzgebers und die Möglichkeiten, die der Rahmen zulässt b. der Landesregierung: was vor Ort operativ passiert
WIE wird etwas erklärt?	unbestimmt
WARUM wird erklärt?	Aus dem Bestreben, den Rollenerwartungen von Rechtsanwendern und der Landesregierung zu entsprechen
WAS ist das Ziel?	Dinge zu ermöglichen und als BR sichtbar zu werden
WESSEN NUTZEN?	a. zum Nutzen der Rechtsanwender b. zum Nutzen der Landesregierung
IN WELCHEM KONTEXT wird erklärt?	Es ist ein Balanceakt der BR, sobald sie der Landesregierung erklärt hat, was operativ vor Ort notwendig ist, hat sie wieder die andere Rolle, das Recht umzusetzen.

5. Kommentar:

Der Frame ERLÄREN verdeutlicht sowohl das aktuelle Selbstverständnis der BR (Ist-Situation) als auch die Möglichkeit, die im Erklären begründet ist, die Region nach vorne zu bringen. Gleichzeitig wird die semantische Opposition deutlich: *wir sind Erklärer* und *wir setzen Gesetze um*, wodurch die Doppelfunktion der BR deutlich wird: Einerseits muss sie die Gesetze und Verordnungen des Landes umsetzen und die Einhaltung kontrollieren und andererseits erklärt sie dem Bürger, was im Rahmen des Gesetzes möglich ist, und arbeitet gemeinsam mit den Rechtsanwendern eine Lösung aus, die für alle Seiten gut ist. Gleichzeitig hat sie die Rolle, dem Gesetzgeber zu erklären, was vor Ort operativ passiert. So gesehen ist die BR in einer Sandwich-Position und könnte eine wichtige Rolle spielen als Akteur eines Begrenzungssystems für die Gesetzgebung. Allerdings

wird im Gespräch nicht soweit vorgedrungen, dass man die implizite Möglichkeit der Reflexion gesehen hätte, ein wichtiger Akteur innerhalb des Systems prälegislativer Gesetzgebungsverfahren zu sein. Ob oder wie weit man als BR aber auf den Gesetzgeber oder Gesetzgebungsverfahren Einfluss könnte, wurde im Gespräch nicht thematisiert.

(d) DIENSTLEISTER

1. Gebrauchsbedeutung:

In der konventionellen Bedeutung folgt das Konzept „Verwaltung als Dienstleister“ auf das Konzept „Verwaltung als Ordnungsverwaltung“. Während eine Ordnungsverwaltung z. B. Anträge genehmigt oder ablehnt, versteht sich eine Dienstleistungsverwaltung auch als Berater bei der Antragstellung. Die Textbedeutung des Dienstleistungsbegriffes erscheint vage, möglicherweise, weil angenommen wird, es sei damit Gemeint klar. Deutlich wird aber, dass der Begriff „Dienstleister“ als Gegensatz zu „Entwickler“ verstanden wird.

2. Belege:

A37 Zweck wäre im Grunde genommen jetzt neu zu definieren. Weil wir haben ja eine Entwicklung, die letztendlich eine immer stärkere Einflussnahme bestimmter Fachbereiche letztlich hervorbringt und eigentlich die Bezirksregierung nur noch als Dienstleister in bestimmten Bereichen definiert über die Landespolitik.

B21 Ich bin vom Dienstleister weg und hin zum Entwickler, was die Begrifflichkeit angeht.

A50 Diese kreative [Regional-]Entwicklungskompetenz mit den bestehenden Aufträgen, die wir haben ... wir sind ja ein guter Dienstleister, sonst kriegen wir die Aufträge nicht mehr. Es muss was anderes, wesentlich mehr sein und ich glaube das hat etwas zu tun mit dieser Entwicklung einer Region oder von Regionen und Städten.

A51 Und die Digitalisierung ist dafür ein exzellentes Thema, weil was nützt mir oder auch Elektromobilität oder alle neuen politisch diskutierten Bestrebungen, führen ja dazu dass es nichts nützt, dass wer in Warstein seine Tankstellen hat, und in Soest gibt es schon keine mehr, und dass Dienstleistungen, die angeboten werden, die aber von unterschiedlichen Dienstleistern kommen,

Kommunen, Landkreise, wir, Land, ... also diese [Regional-]Entwicklung. Das gilt für Schulen und Unterrichtsentwicklung.

A86 *Es ist die Frage - so verrückt wie sich das anhört - wenngleich man Regionen gleichbehandeln muss und soll, brauchen wir nicht eine stärkere Individualisierung? ... und bei einem individuellen Angebot stehen die Leute auch Schlange!*

3. Bereinigung der Satzliste

- i. die Bezirksregierung nur noch als Dienstleister in bestimmten Bereichen definiert über die Landespolitik
- ii. ich bin vom Dienstleister weg und hin zum Entwickler
- iii. wir sind ja ein guter Dienstleister, sonst kriegen wir die Aufträge nicht mehr
- iv. Dienstleistungen, die von unterschiedlichen Dienstleistern kommen
- v. und bei einem individuellen Angebot stehen die Leute auch Schlange!

4. Bestimmung der Frame-Struktur (Slots, Fillers):

Slot	Fillers
WER ist Dienstleister?	Bezirksregierung, wir
WAS FÜR ein Dienstleister sind wir?	ein guter
WAS ist die Folge dessen?	dass wir Aufträge bekommen
WAS machen wir als Dienstleister?	unbestimmt
WIE machen wir das?	unbestimmt
WAS ist das Ziel der Dienstleistung	beraten, fördern, planen, abrechnen etc. [nur aus dem Gesamtkontext zu erschließen]
WER sind unsere Kunden?	Städte, Kommunen, Landesbeamte (Beihilfe) u.a.
WER bestimmt über uns als Dienstleister?	die Landespolitik
WANN sind wir keine Dienstleister?	<i>wenn wir nicht kreativ arbeiten</i>
WAS bedroht unsere Dienstleisterrolle?	Konkurrenz-Dienstleister
WIE können wir uns als Dienstleister verbessern?	Individualisierung des Angebots:

5. **Kommentar:**

Es wird deutlich, dass das Selbstverständnis als Dienstleister in Opposition zu den klassischen Aufgaben der BR als Aufsichts- und Kontrollbehörde steht. Es wird aber auch deutlich, dass ein bestimmtes Hintergrundwissen im Gruppengespräch nicht thematisiert wird: Dies ist alles, was mit der Finanzierung der BR zu tun hat und alles, was mit der Auftragsvergabe zu tun hat. Entsprechend ist so etwas wie ein Budget der BR nicht Thema gewesen. Wie viel Geld zur Verfügung steht, lässt sich in Haushaltsplan des Landes nachlesen; nicht aber, wie viel davon an welche Bezirksregierung geht. Dafür muss ein interner Haushalt vorliegen. Dass der den einzelnen Abteilungsleitern nicht zugänglich ist, kann ich mir nicht vorstellen. Jede Behörde ist der Finanzverwaltung NRW gegenüber rechenschaftspflichtig. Es kann durchaus sein, dass die BR – wie Schulen – keine Kasse führt, sondern über ihr Budget im Rahmen von Anträgen und Verpflichtungsermächtigungen verfügt. Das ist ein Grund, weshalb die behördeneigenen finanziellen Angelegenheiten die meisten nicht oder nur wenig interessieren. Aus dem Haushaltsplan NRW geht übrigens auch hervor, dass die Bezirksregierungen mit ihren Verwaltungseinnahmen den zweithöchsten Posten der Landeseinnahmen generieren. Das scheint den Gesprächsteilnehmern auch nicht deutlich oder wichtig zu sein.

Es fällt auf, dass im Gespräch zwar über die Aufgaben und Bedeutung der BR gesprochen wird, aber nicht über die Ressourcen, die für ein wirkungsvolles Handeln zur Verfügung stehen bzw. fehlen. Dieser blinde Fleck vermindert die Realisierungschancen. Damit einher geht die Frage nach den Nutzenvorteilen und Interessen an Aufträgen, die offensichtlich derzeit noch die BR ausführt. Hierzu finden sich im Gruppengespräch nur Andeutungen wie die, dass private Dienstleister bereitstehen, Aufgaben der BR zu übernehmen oder dass die Politik Doppelstrukturen neben den bestehenden Bezirksregierungen etabliert hat. Da zu vermuten ist, dass die Budgets abteilungsspezifisch sind, wäre auch die Frage nach Singular- und Gesamtinteressen zu besprechen gewesen. Anders gefragt: Welche Abteilungen verstehen sich in besonderem Maße als Dienstleister? Weiter fällt auf, dass die Abteilungsleiter in den Einzelgesprächen durchaus konkret über den Wert ihrer Abteilung sprechen, dies aber im Fokusgespräch nur in Andeutungen erfolgt; so der unspezifische Hinweis, dass private Dienstleister oder politische Doppelstrukturen zu

Konkurrenten der BR werden können. Dies ist ein Indiz für ein fehlendes Bewusstsein als Gesamtbehörde zugunsten von Abteilungsidentitäten.

(e) INDIVIDUALISIERUNG

1. Gebrauchsbedeutung:

Individualisierung meint über alle Fachdiskurse hinweg das zu-sich-selbst-Kommen des Subjektes. Diese Bedeutung ist hier nicht gemeint. Wenn es im Textkorpus um Individualisierung geht, dann machen sich die Einflüsse aus zwei Diskursen geltend: Individualisierung als Leitbild guten Unterrichts (via Schulabteilung der BR), Individualisierung als Marketingstrategie. Aus beiden Quellen dürften sich die allgemeinen Überlegungen speisen sowie aus der grundlegenden Erfahrung, wieviel „Unheil“ das Gegenteil, nämlich eine gleichförmige Verwaltung angerichtet hat.

2. Belege:

A83...ein Gedanke ...Auftrag von NRW verdichten - ging mir durch den Kopf, aber nicht die Begrifflichkeit, sondern, ich will das jetzt mal nennen, ne stärkere Individualisierung unserer Arbeit um gleichzeitig ein stärkeres Zusammenführen von Individuen und Potenzialen zu nutzen.

A86 Es ist die Frage - so verrückt wie sich das anhört - wenngleich man Regionen gleichbehandeln muss und soll, brauchen wir nicht eine stärkere Individualisierung? ... und bei einem individuellen Angebot stehen die Leute auch Schlange!

3. Bereinigung der Satzliste:

- i. ne stärkere Individualisierung unserer Arbeit*
- ii. Zusammenführen von Individuen und Potenzialen*
- iii. brauchen wir nicht eine stärkere Individualisierung?*
- iv. bei einem individuellen Angebot stehen die Leute auch Schlange!*

4. Bestimmung der Frame-Struktur (Slots, Fillers):

Slot	Fillers
WER soll individualisieren?	Bezirksregierung
WAS wird individualisiert?	Arbeit und Angebote der BR
WIE kann individualisiert werden?	durch das Zusammenführen von Individuen und Potenzialen
WAS ist das Ziel der Individualisierung?	<ul style="list-style-type: none"> a. Sinnhaftigkeit der Tätigkeit b. Steigerung der Nachfrage c. Steigerung der Unabhängigkeit d. Erhöhung des Wirkungsgrades
WAS ist die Voraussetzung?	wachsende Heterogenität wachsende Vielfalt
WARUM ist das so?	Wunsch nach Selbstbestimmung; Wunsch nach mehr Verantwortung; Aus Angst vor der Auflösung der BR.

5. Kommentar:

Der Begriff der Individualisierung, der im Kontext der persönlichen, aber auch der organisationalen und der regionalen Identitätsbildung gebraucht wird, ist im Sprechen der Führenden gegenwärtig. Der Behelfscharakter des Ausdrucks fällt nicht auf. Hinter dem Begriff verbirgt sich der Unmut über die Gleichförmigkeit und Zentralisierung der Aufgaben seitens der Landesregierung und der Wunsch nach mehr Selbstbestimmung und mehr Verantwortung. Die Frage ist, ob die Landesregierung bereit ist, Freiräume zu gewähren, damit Individualisierung überhaupt möglich ist. Es liegt auf der Hand: individuelle Angebote bringen mehr Kundenzufriedenheit, eine stärkere Wirkung und mehr Unabhängigkeit und Sinnerfüllung. Ein weiterer Grund ist darin zu sehen, dass man in der Verbesserung der Dienstleistungsqualität auch einen Faktor sieht, den Fortbestand der BR zu sichern.

4.1.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse aus der Analyse der Fokusgruppendifkussion zusammengefasst:

Zentrale Begriffsgruppen

Der häufigste Schlüsselbegriff ist *Bezirksregierung*, da das Nachdenken über den Ist- und Soll-Zustand der Behörde das Hauptthema der Fokusgruppendifkussion war. Als Leitmotiv für das Gespräch kann ein Zitat gelten: „*Wenn man keine Aufgabe hat, die spezifisch für die Bezirksregierung steht, die sie eigenständig gestalten kann, dann wird die Bezirksregierung keinen Bestand haben auf Dauer [A39] und (...) der Begriff Bezirksregierung [wird sich] immer weiter heterogen auflösen“ [A38].⁷⁴* Als weiteres Ergebnis fiel auf, dass vier semantische Begriffsfelder häufig vertreten und aufeinander bezogen sind:

1. Zweckbezogene Tätigkeitsbegriffe:

Dies sind *Bündelungsbehörde*, *Aufsichtsbehörde* und *Dienstleister*. Diese drei Begriffe beziehen sich auf das Selbstverständnis der Behörde und schildern zugleich auch die Ist-Situation im Sinne von ‚Wir sind Bündelungs-, Aufsichts-, Dienstleistungsbehörde‘.

2. Begriffe, die Modalitäten der Ausführung dieser Tätigkeiten bezeichnen:

Dazu gehören: *übersetzen/erklären* bezogen auf Gesetze bzw. den Willen des Gesetzgebers, *handeln_regional*, *überzeugen*, *Probleme lösen*, *Impulse geben/Impulsgeber*, *Katalysator/Mittler/erste Adresse sein*. Diese Begriffe beantworten implizit die folgende Frage: Wenn wir Dienstleister (Aufsichts-/Bündelungsbehörde) sind, was soll uns als Dienstleister (Aufsichts-/Bündelungsbehörde) von anderen nicht staatlichen Institutionen unterscheiden, die auch Dienstleistungs-, Aufsichts- und Bündelungsbehörde sind, bzw. was können wir in diesen Funktionen besser machen als bisher? Hier bleibt das Denken den „alten“ Konzepten verhaftet und sucht und

⁷⁴ Es werden in beiden Textkorpora spezifische Risiken und Bedrohungen für den Fortbestand der Bezirksregierung zur Sprache gebracht. Aber die Grundsatzdebatte, ob ein Bundesland überhaupt Mittelbehörden braucht, taucht seit Jahrzehnten in regelmäßigen Abständen immer wieder in der politisch-gesellschaftlichen Debatte auf.

findet Vorschläge, die auf die Verbesserung der Ausführung der Grundaufgaben einer Mittelbehörde zielen.

3. Sprachliche Ausgriffe auf qualitativ neue und oberste Zwecke:

Sprachliche Ausgriffe im Sinne von Begriffen, die auf etwas vorerst nur Gedachtes, Gewünschtes oder Erhofftes zielen, sind die Begriffe *entwickeln* und *Potenziale entfalten*. Hier zeichnet sich ein neues Verständnis in Hinblick auf die Soll-Situation ab. Leitmotivische Ausgangsfrage war z. B. „*Sind wir überhaupt noch eine Bündelungsbehörde?*“ [A49].

Anmerkung: Neue Ideen entwickeln (Behörde als „Entwicklerin“) und *Potenziale entfalten* (Behörde als „Potenzialentfalterin“) wurden zugleich als die Hauptideen für einen möglichen Oberzweck ausgewählt, wobei die inhaltliche Offenheit der Begriffe den Betroffenen bewusst war. Galt es doch, diese Offenheit durch Anschlussgespräche für die Abteilungen wie für die Gesamtbehörde auszuloten und zu schließen. Die Anschlussfähigkeit der beiden Begriffe bzw. Konzepte ENTWICKLUNG und POTENZIALENTFALTUNG an benachbarte Konzepte wie GESTALTEN, ERMÖGLICHEN, INDIVIDUALISIEREN wurde dabei von den Führenden ebenfalls als Impuls für den weiteren Reflexionsbedarf begrüßt.

4. Begriffe, die in semantischer Opposition zueinanderstehen:

Das Denken in Gegensätzen erscheint als sehr wichtig. Das unterstreicht die Vermutung, dass das Denken in Gegensätzen sehr wichtig für die Strukturierung von Changeprozessen ist. Auf der höchsten Abstraktionsebene ist dies der Gegensatz zwischen „Verwaltung“ und „Gestaltung“. Auf darunterliegenden Abstraktionsstufen ist es z. B. der Gegensatz zwischen „Gleichförmigkeit“ und „Beachtung regional-/kommunalspezifischer Besonderheiten“ bei der Umsetzung von Gesetzen. Dahinter steht die Erfahrung, dass in den letzten Jahren Unterschiede aller Arten größer geworden sind. „Gleichheit“ (der Lebensverhältnisse) wird als Fiktion durchschaut, weshalb man fordert, „Verschiedenartigkeit“ anzuerkennen und „Individualisierung“ als strategisches Ziel daneben setzt.

Von der „Exekutive“ zur „Exekutive vor Ort“:

Mithilfe der Selbstverständnisbegriffe wird das Selbstbild der Behörde definiert. Dieses beruht auf der Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung, wozu auch die Einsicht in die Bestimmung gehört, Filiale zu sein („*Wir sind Filiale*“ der Landesregierung), was auch die Frage nach dem Spielraum für Veränderungen impliziert, den man als „Filiale“ hat. Mithilfe der modalitätsbezeichnenden Begriffe wird auf den Punkt gebracht, worin man gut ist, in dem was man klassischerweise tut: Gesetze nicht nur umsetzen, sondern für die Normadressaten vor Ort zugleich übersetzen und erklären, um dadurch Impulse zu geben und Dinge anzuschieben. Hierin wird bereits ein neues Bewusstsein spürbar, welches sich durch eine neue Qualität der Beziehung zu den Kunden auszeichnet. Folgender Beleg kann als Zusammenfassung der neuen Rolle gedeutet werden: *Ich sehe das wie Sie, aber das ist es vielleicht: zu überzeugen, dass wir die sind, die diese Freiräume besser nutzen können. Weil wir vor Ort sind. Wir machen die Exekutive die Verwaltung vor Ort, da wo es dann auch passiert* [A06]. Die entscheidende semantische Opposition, welche zu dieser Idee führt, ist also letztlich die Opposition zwischen EXEKUTIVE und EXEKUTIVE VOR ORT – somit also auch als eine Legitimierung der Existenz von staatlichen Mittelbehörden gedeutet.

Die zahlenmäßig häufigsten Oppositionsbegriffe zielen aber nicht auf die oben beschriebene Weiterentwicklung der klassischen Rolle, sondern sie zielen auf die Veränderung der klassischen Rolle selbst. Dazu passen Aussagen des Zweifels am Ist-Zustand: *Sind wir überhaupt noch eine Bündelungsbehörde?* [A06]. Dabei ist man fest davon überzeugt, dass man sich als Bündelungsbehörde neu definieren muss, um in der Zukunft zu bestehen. Unmittelbare Bedrohungen sind:

- (i) bereits existierende staatliche Doppelstrukturen, welche wie der Ruhrverband quer zu bestehenden Bezirksregierungen liegen und teilweise identische Aufgaben übernehmen,
- (ii) die größer werdende digitale Kluft zwischen gesellschaftlich-industriellem Fortschritt und administrativem digitalen Rückstand,
- (iii) die berechtigte Annahme, dass große Teile der Aufgaben einer staatlichen Mittelbehörde algorithmisierbar und somit digitalisierbar sind, worauf die Annahme gründet, die Existenz dadurch sichern zu können, dass man Bereiche mit größerer Gestaltungs- und Entwicklungskompetenz für sich erschließen muss,

- (iv) das Wegbrechen von klassischen Zulieferketten für die Automobilindustrie im Falle des Erfolges der Elektromobilität.

Von der „Exekutive“ über die „Exekutive vor Ort“ zur „gestaltenden Exekutive vor Ort“

Zur Vorstellung „gestaltende Exekutive vor Ort“ passen die meisten Oppositionsbegriffe aus der oben beschriebenen Gruppe (d). Mit ihnen gelingt ein gedanklicher Ausgriff auf ein anderes Selbstverständnis bzw. Selbstbild, das über das Ist-Selbstverständnis hinausgeht. In den Oppositionsbegriffen zeigt sich eine spürbare Ambivalenz zwischen dem Ist-Selbstbild der Gegenwart und dem Soll-Selbstbild in der Zukunft. Es fällt auf, dass neben Ausdrücken wie *Individualisierung unserer Arbeit* und *individuelles Angebot* auch Ausdrücke stehen wie *stärkeres Zusammenführen von Individuen und Potenzialen*. Hier geht die Vorstellung der Individualisierung (s. o.) in die Vorstellung eines aktiven Gestaltens und Ermöglichens über. Eine solche Tätigkeit ist in der gleichförmigen Gesetzeswelt eher nicht die Regel, die aus Umsetzen, Kontrollieren und Sanktionieren besteht, aber weit davon entfernt zu sein scheint, die tatsächlichen Wirkungen der Gesetzgebung messen zu können: *Wenn man nur etwas umsetzen will um des Umsetzens willen. Weil wir den Auftrag haben. Und weiß anschließend nicht, wie es gemessen wird* [A03].

Fazit aus der Fokusgruppendifkussion und weiteres Vorgehen

Insgesamt zeigt sich in der Fokusgruppendifkussion die Erkenntnis, dass man nicht nur im oben beschriebenen Sinn eine „gute“ Dienstleistungs-, Aufsichts- und Bündelungsbehörde sein will, sondern auch eine Behörde, die gestalten kann und Zukunft erschließen und sichern kann. Was im Gespräch teils sehr spontan und auch unbewusst geschieht, kann im Nachhinein auf der Basis der verbalen Daten belegt. Daneben wird in dem Gespräch auch deutlich, dass die Abteilungsleiter über die Zuständigkeitsbereiche ihrer Abteilungen hinaus auch über die Zukunft der Behörde als eine Einheit bzw. Ganzheit nachdenken. Denn es gibt ja keine zwingenden Gründe dafür, dass die heutigen Funktionen der Behörde auf einen Ort als Behördensitz

konzentriert werden.⁷⁵ Die Ergebnisse der Fokusgruppendifkussion zeigen auch, dass das weitere gemeinsame Nachdenken im Rahmen eines schöpferischen Dialogs eine sehr wichtige Rolle in Veränderungsprozessen spielt, da es nur dann möglich ist, die hier in einem ersten Gruppengespräch gefundenen Ideen strukturiert und unter Beteiligung weiterer Akteure von innerhalb und außerhalb der Behörde weiterzuentwickeln.

Konsequenzen aus der Fokusgruppendifkussion für die Einzelinterviews

Die Ergebnisse bedeuten im Hinblick auf die Analyse der Abteilungsleitergespräche, dass folgende Fragen beantwortet werden müssen:

- In welche Richtung soll die Behörde als Ganzes gehen?
- Gibt es im Sinne der Grundidee „*Potenziale entwickeln*“ („*Entwicklungskompetenz*“) Ansatzstellen für die Erarbeitung einer Zukunftsvorstellung für die Behörde als Ganzes?
- Welche Begriffe, die als Metaphern und/oder Frames auf der sprachlichen Oberfläche fassbar werden, spielen eine Rolle beim Nachdenken über die Entwicklung der Behörde? Wie also wird Entwicklung gedacht?
- Welche mentalen Modelle stehen hinter den das Denken leitenden metaphorischen Alltagsbegriffen und den vorfachsprachlichen Begriffen.

⁷⁵ Dies gilt auch vor dem Hintergrund, dass die Digitalisierung eine andere räumliche Aufgabenteilung und Struktur der Zusammenarbeit ermöglicht. Dies gilt erst recht vor dem Hintergrund, dass es einen großen Mangel an Kommunikationsräumen und Begegnungsräumen gibt. Letzteres wäre ein zwingender Grund für die Konzentration auf einen Ort. Dann aber müssten die Tätigkeiten auch wirklich kommunikativen und kreativen Austausch erfordern.

4.2 Analyse Teil 2: Narrative Interviews

Im Teil 1 der Datenanalyse konnten die wichtigsten Begriffe, mentale Konzepte wie auch die ersten Ideen für den auszuformulierenden Oberzweck oder visionsartige Elemente ermittelt werden. Folglich sollen hier die Fragen beantwortet werden, die sich aus der Zusammenfassung für das weitere Vorgehen als leitend ergeben haben.

Die Verfahrensweise gleicht der des Teiles 1 bis auf die Ausnahme, dass die Oppositionsanalyse nichtdurchgeführt wird. In den Fokus der Analyse rückt das abteilungsspezifische Verständnis für die Ausformulierung des Oberzwecks bzw. der Vision und die möglichen Wege hin zum neuen Selbstverständnis.

4.2.1 Oberflächenstruktur: Schlüsselbegriffe (abteilungsspezifisch)

Mit der Software GABEK® WinReLAN wurde eine Häufigkeitsliste über Abteilungsleiter-Interviews erzeugt, die eine sehr weite inhaltliche Streuung aufweist. Aus diesem Grund wurde entschieden, gewählte Schlüsselbegriffe (frequente und tragende Begriffe) nur abteilungsspezifisch zu untersuchen. So konnten abteilungsspezifische Themen klassifiziert werden, die auf das zukünftige Selbstverständnis, das Oberzweck/ die Vision und die Wege zur Realisierung bezogen waren. Für die Reduktion der Komplexität der Ausdrücke insgesamt und der Schlüsselbegriffe im Besonderen bot sich an, thematische Kategorien zu bilden. So wird das Gesamtbild deutlicher.

Auf der Grundlage der Häufigkeitslisten wurden im Hinblick auf das Thema der Oberzweck- und Visionssuche in den Abteilungsleitergesprächen thematische Kategorien identifiziert, denen frequente und tragende Begriffe – metaphorische Alltags- und vorfachsprachliche Begriffe – zugeordnet werden können. Die folgende Tabelle verdeutlicht die unterschiedlichen thematischen Schwerpunktsetzungen der Abteilungsleiter.⁷⁶

⁷⁶ Aus Gründen der Anonymität wurden die Abteilungsleiter mit A bis F gekennzeichnet und auch die Reihenfolge der Abteilungen wurde abgeändert.

AL A	AL B	AL C	AL D	AL E	AL F ⁷⁷
Veränderungsstrategien werden verstanden als:					
Dienstleistungs-funktion stärken <i>Funktion</i> (d.h. proaktiv im Sinne der Antragsteller Ermessensspielräume nutzen)	Bündelungs-behörde als Wert an sich unterstreichen <i>Amazon_m</i> <i>Paket_schnüren_m</i>	Ausrichtung der Abteilung auf Oberziele <i>Zukunft</i> <i>Potenziale entwickeln</i> <i>Kennzahlen</i> (i.e. Mitarbeiterpotenziale entwickeln, Oberziele als Orientierungsinstrumente nutzen)	Vernetzungs-strategie <i>Vernetzen</i> <i>Vernetzer</i> <i>innovieren</i>	Aufbau von Gestaltungs-kompetenz bei der Erschließung von Zukunftsfeldern <i>Perle_m</i>	
Ermessens-spielraum bei Entscheidungen nutzen <i>Spielraum_m</i> <i>Behördenziele</i> <i>Abteilungsziele</i> <i>Ziele</i> <i>Richtung</i>	Modernisierungskampagne <i>verbessern_sich/etwas; eine Leiter stellen_m</i> (Sammelbegriff für interne Ansatzstellen für Verbesserungen)	Verbesserung der Entscheidungssicherheit im Spannungsverhältnis von Staats- und Stakeholderinteressen <i>Spannungen_m</i> <i>Opportunitäts-prinzip</i> <i>Spannungsfelder</i> <i>Qualität</i>		Suche nach angemessenen Strukturen <i>entwickeln/ gestalten</i> <i>Strukturen</i>	
Entscheidungshilfe bei Ermessensentscheidungen (Instrument der Mitarbeiterführung) <i>Leit-Planken_m</i> <i>Führungshilfe_m</i> <i>entscheiden</i> <i>führen</i> <i>Richtungsvorgabe</i>	Identifikation der Mitarbeiter <i>hier arbeite ich gerne</i> Atmosphäre schaffen <i>Lagerfeuer_m</i> <i>Heimatgefühl</i> <i>wohlfühlen_sich</i>		Gemeinschaftsbildung <i>Gemeinsam</i> <i>Gemeinschaft</i> <i>gleichsinnig</i> <i>Vernetzer_m</i>	Corporate-Identity-Strategie <i>Alleinstellungsmerkmal</i> <i>Oberzweck</i> <i>Energiewirtschaftsbehörde</i>	Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit <i>Krankenstand</i> <i>Mehrarbeit</i> <i>Leistungsmotivation</i>
Mitarbeiter qualifizieren <i>Menschen</i> <i>Optimierung ihrer Qualitäten</i>	Digitalisierungsrückstand beseitigen <i>hinterherhinken_m</i> <i>Software</i> <i>Videokonferenzen</i>	Mitarbeiterqualifizierung bei Ermessensentscheidungen <i>übersetzen</i> <i>verstehen</i> <i>Lehmschicht_m</i> <i>entscheiden</i> <i>Spielraum</i>	Potenzialentwicklung für die Mitarbeiter <i>Leute</i> <i>Führung</i> <i>Haupt-dezernenten</i> <i>Personal</i>	Personalgewinnung <i>Ausbildung</i> <i>Wirtschaft</i> <i>Zusammenarbeit mit Hochschulen</i>	

Tabelle 2: Schwerpunktsetzungen im Kontext möglicher Veränderungsstrategien

⁷⁷ Die verbalen Daten zu AL F gingen bei der Aufnahme aus technischen Gründen verloren. Die Hinweise in dieser Übersicht stammen aus dem Gedächtnisprotokoll.

Die Themenbildung und die Zuordnung ausgewählter Schlüsselbegriffe soll hier einen schnellen Überblick über die Komplexität und die Heterogenität der Abteilungslogiken innerhalb der Behörde ermöglichen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wo die Behörde als eine Einheit in der Zukunft hinwill. Im Folgenden werden die semantischen Tiefenstrukturen der Schlüsselbegriffe näher betrachtet.

4.2.2 Tiefenstruktur

4.2.2.1 Metaphorische Alltagsbegriffe: LEHMSCHICHT, (LEIT-)PLANKEN, SPIELRAUM, LEITER STELLEN, VERNETZER. AMAZON, PERLE

In einem ersten Schritt wurden die relevanten metaphorischen Begriffe identifiziert und kodiert. In den insgesamt 1031 Sätzen mit 2287 Schlüsselbegriffen wurden 250 Sätze mit Metaphern gezählt. Die Anzahl der metaphorischen Ausdrücke insgesamt belief sich auf 869. Zu den thematisch relevanten Metaphern zählen insgesamt 168 Type-Begriffe, die sich auf 347 Token-Begriffe verteilen⁷⁸.

Types mit den meisten Tokens sind:

Bündeln/Bündelung-(Behörde) (28), Entwicklung/ entwickeln (Regional-) (18), Atmosphäre (12), Begleiten (10), Spiel-/Freiraum/-räume (16), Kulisse (6), Rahmen (4), Zaun (2), Philosophie (3), [ermöglichen] (4), aus einer Hand (8), fremdeln (2), Packet packen/schnüren (7), Amazon (2), Amazonpaket (2), ausfransen (2), Kampf/kämpfen (4), streuen (2), Federführung (4), Klaviatur (3), Perle (4), Planken (4), Thema/Feld/Geschichte (10), laufen (bei uns) (4), Säulen (7), übersetzen (4).

Folgende metaphorische Ausdrücke wurden mittels des Indizierungsinstrumentariums der tragenden Wörter für die weitere Analyse bestimmt:

- a. LEHMSCHICHT
- b. (LEIT)PLANKEN

⁷⁸ Types sind alle unterschiedlichen Metaphern im Textkorpus, unabhängig von 10fach oder mehrfach-Belegung. Tokens sind alle Belege im Textkorpus, d. h. auch die Belege bei mehrfacher Nennung einer Metapher sind mitgezählt.

- c. SPIELRAUM
- d. LEITER STELLEN
- e. VERNETZER
- f. AMAZON
- g. PERLE

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse der Tiefenstruktur dieser Metaphern festgehalten.

a. LEHMSCHICHT

1. Belegliste

E40 (...) *Mir liegt es noch mehr am Herzen, wie übersetze ich das für meine Leute. Um das klar zu machen und dann nur. Na ja klar, wir haben 30/40 Prozent - keine Ahnung - das ist jetzt schnell her gegriffen, die Sie eh nicht erreichen. Also da können Sie auch so einen Zweck formulieren oder Sonstiges machen, aber die, die es wollen, die wissen "ja das ist die Richtung".*

E52 *Weil da ist irgendwie eine Lehmschicht, die wir nicht durchdringen, weil wir müssen ja, denn ich muss an meine Leute kommen mit modernen Methoden an alle, an das adressieren. Das ist 80 Prozent des Zwecks. Ja und das habe ich noch nicht klar, wie wir das übersetzen wollen, um die Mitarbeiter mitzunehmen.*

F03 *Na ja, weil ich im besten Sinn will wissen, aber dann sind wir bei dem, was wir schon diskutiert haben, Entscheidungshilfen für meine Leute geben. Ich will das in die tägliche Arbeit übersetzen.*

F35 *Genau das, was wir jetzt gerade die ganze Zeit beredet haben und das vielleicht noch mit Leben füllen und das da zu übersetzen (...) dann werde ich irgendwann auch meine Lehmschicht da drunter erreichen (...)*

F39 *dann, wenn wir es merken, es gibt Fragezeichen und die Leute machen das nicht mit, Leute dann wieder zurück, dann machen wir nochmal einen neuen Versuch, dann müssen wir überlegen, wo dann die Geschichten sind. Das wäre mir wichtig, weil sonst fühlen sich die Leute nicht ernst genommen und machen es gar nicht mit.*

2. Kontextuelle Einbettung

Wie in großen Unternehmen, die Innovationen und Changeprozesse vorantreiben wollen, scheint es auch in der Behörde ein Problem mit der „Lehmschicht“ zu geben. Mit dieser Metapher sind hier das Mittelmanagement und die Mitarbeiter der Behörde gemeint, die die Changeprozessen aus unterschiedlichen Gründen vermeintlich oder tatsächlich nicht vorantreiben

wollen oder können. Daher ist es der Führung sehr wichtig, die Mitarbeiter im anschließenden Changeprozesse „mitzunehmen“. Als wichtig wird auch erachtet zu schauen, wo dann die Geschichten sind (Storytelling) und wie man die Mitarbeiter in die Diskussion einbinden kann, „weil sonst, fühlen sich die Leute nicht ernst genommen und machen es gar nicht mit“.

3. Zusammenfassung (Hypergestalt)

Das Nichtbeachten der *Lehmschicht* hindert die Prozesse. Daher sind Gespräche und das Anhören von Ideen aller Beteiligten, auch der Gegner solcher Prozesse wichtig. In solchen Verfahrensweisen müssen sich die Abteilungsleiter und Führungskräfte wertschätzend verhalten und den Mitarbeitern auf der gleichen Augenhöhe begegnen, denn es stellt sich die Frage, Ist es ein Zeichen von Wertschätzung, wenn ich meine Mitarbeiter als „Lehmschicht“ bezeichne?

4. Semantisch-logische Vergleichsstrukturen

Bildspender/ Quellbereich: Geologie, schwer wasserdurchlässige Schicht

Bildempfänger/Zielbereich: Mitarbeiter, die als nicht veränderungswillig eingeschätzt werden

Quellbereich	Zielbereich
Relation: Schicht, die kein Wasser durchlässt. Wenig plastisch und wasserundurchlässig. Bei Trockenheit hart.	Relation: Mitarbeiter, die keine Veränderungen zulassen
Ziel: -	Ziel: Die Mitarbeiter für die anstehenden Veränderungsprozesse gewinnen.
Mittel: -	Mittel: Gespräche führen, Aufmerksamkeit zeigen; sich die Geschichten der Menschen anhören; mehrmals versuchen, und schauen woran es liegt, dass es nicht klappt.

<p>Grund: Schwere Durchlässigkeit aufgrund der chemischen Zusammensetzung und geologischen Faktoren</p>	<p>Grund: Die Mitarbeiter zeigen wenig bis kein Verständnis für neue Themen und zeigen sich wenig kooperativ.</p>
<p>BLEND: <i>Mitarbeiter sind „Material“. So wie eine Lehmschicht kein Wasser durchlässt, lassen manche Mitarbeiter keine Veränderungen zu.</i></p>	

5. Funktion der Metapher

Hervorhebung:	lenkt die Aufmerksamkeit auf etwas für das Gelingen des Changeprozesses Bedeutsames
Vermittlung:	macht Abstraktes deutlich.

6. Emotionale und sinnliche Bedeutungskomponenten:

Emotionale Komponente auf der Zielebene: fehlende Wertschätzung, Verantwortungslosigkeit seitens der Mitarbeiter und Verharren in der Komfortzone.

7. Abschließender Kommentar:

Der Gebrauch der Metapher aus dem Unternehmens- und Managementjargon weist hier auf ein vorhandenes Problem hin, dass nicht alle Mitarbeiter, aus welchen Gründen auch immer bestimmten Veränderungen nicht zustimmen. Andererseits liegt es in der Verantwortlichkeit der Führungskraft, die Verstehensprozesse genauso wie die Diskussion voranzutreiben und ebenso zu reflektieren, was der Anteil an angeblicher oder tatsächlicher Innovationsverweigerung der "Lehmschicht" ist. Somit birgt die Metapher auf der emotionalen Ebene ein inhumanes Potenzial, das Menschen wie Material behandelt und suggeriert, es gäbe das Faktum, weil es das Wort gibt. Die Metapher Lehmschicht erscheint daher als eine Anti-Entwicklungs-Metapher: explizit durch Referenz auf veränderungsunwillige Mitarbeiter und Führungskräfte und implizit durch indirekte Referenz auf die Führungsstärke bzw. -schwäche jener, die solche Metaphern unreflektiert verwenden. Die Metapher ist ein Argumentationsstereotyp und impliziert einen Abstraktionssprung, d. h.

ohne Prüfung der empirischen Grundlagen wird von einem Teil der Mitarbeiter gesagt, er sei veränderungsresistent. Andererseits ist es ein wichtiger Hinweis dafür, dass man sich auf die Mitarbeiter einstellen muss. Und dem Leiter liegt es am Herzen, eigene Mitarbeiter in den Veränderungsprozessen mitzunehmen.

b. (LEIT-)PLANKEN

1. Belegliste

A94 *Ja das heißt, einige Ziele werden gebraucht als Planken für die Mitarbeiter. Ob wir da einen Oberzweck brauchen, das ist eine andere Sache.*

A95 *Konkret benötigen wir Ziele als Planken für die Mitarbeiter, wenige Ziele. Die sind dann herunterzubrechen, dass man sie halbwegs messen kann.*

B13 *Der Grundgedanke heißt, die Verwaltung muss eine Vorstellung von einer Richtung haben. Dann müssen die Mitarbeiter wissen, was will meine Behörde, wenn sie Ermessensspielräume haben.*

B14 *Dann ist so ein Behördenziel nicht unwichtig. Denn dann sagt einer: „Aha die Behörde hat sich folgendes Ziel gesetzt.“ und in meiner aktiven Rolle in der Behörde und bei der Befassung des Einzelfalles, wenn ich dann die Möglichkeit habe a, b oder c, dann weiß der Mitarbeiter, das Behördenziel ist a.*

2. Kontextuelle Einbettung

Den Belegen zufolge geben die Leitplanken als Behördenziel vor, wie der Mitarbeiter das Ermessen zu nutzen hat, d.h. der einzelne Mitarbeiter hat da keinen Spielraum mehr. Deshalb kommt der Gedanke abteilungsspezifischer Oberziele ins Spiel – solche Oberziele scheinen für die Abteilung wichtiger zu sein als ein Oberzweck für die gesamte Behörde (A94). In diesem Sinne sind Ziele „Planken“, die sicher stellen, dass sie bei ihren Entscheidungen auf dem rechten Weg sind.

3. Zusammenfassung (Hypergestalt)

Oberziele geben den Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit, wenn sie Entscheidungen treffen müssen, bei denen es einen Ermessensspielraum gibt. Die Oberziele fungieren als Referenzpunkte des Entscheidungsspielraums.

4. Semantisch-logische Vergleichsstrukturen

Bildspender/ Quellbereich: Schutzeinrichtung im Straßenverkehr; verhindert das Abkommen des Fahrzeugs von der Fahrbahn.

Bildempfänger/Zielbereich: Oberziele zur Reglementierung des Spielraums bei Ermessensentscheidungen

Quellbereich	Zielbereich
Beteiligte: Autofahrer	Beteiligte: Mitarbeiter, Vorgesetzte
Tätigkeit: Fahren	Tätigkeit: Entscheiden
Ziel: Schutz und Sicherheit, wenn ein Fahrzeug von der Straße abkommt	Ziel: Entscheidungssicherheit in Verbindung mit Orientierung im Spannungsfeld von Landesinteresse/ Regelungsziel und Stakeholder
Mittel: Vorrichtung am Straßenrand	Mittel: Abteilungs-Oberziele (ca. 3 bis 5)
Grund: Schutz der Fahrzeuginsassen, Verhinderung von Schlimmerem	Grund: souveränes kontrolliertes Entscheiden (Entscheidungskompetenz verbessern);
BLEND: <i>Entscheidungen im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen an der Abteilungslinie aus- und gleichrichten.</i>	

5. Funktion der Metapher:

Vermittlung: macht Abstraktes deutlich.

6. Emotionale und sinnliche Bedeutungskomponente:

Emotionale Komponente der Ausgangsebene: Schutz, Sicherheit, Orientierung; emotionale Komponenten bei der Übertragungsebene: Orientierung, Messbarkeit; visuelle Komponente: den Weg sehen – auch bei schneller Geschwindigkeit.

7. Abschließender Kommentar:

Indem die Abteilung Oberziele definiert – was durchaus im Lichte des zu findenden Oberzwecks geschehen kann - hat der Abteilungsleiter gemeinsam mit seinen unmittelbar untergebenen Führungskräften ein Führungsinstrument an der Hand, um den Mitarbeitern eine Orientierung im Alltagshandeln (Entscheiden) zu geben. Auf diese Weise tragen Oberziele dazu bei, die Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter zu verbessern, die Einheitlichkeit der Entscheidungen zu gewährleisten und die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern. Zugleich sind strategische Überlegungen erst dann möglich, wenn Ziele definiert sind. Ohne Ziele keine (Abteilungs-/Behörden-) Strategie.

c. (ERMESSENS)SPIELRAUM

1. Belegliste:

A43 *Ja, wenn Sie von ermöglichen sprechen würden, was nicht notwendig ist, weil man hier den Dienstleistungsgedanken im Kopf hat, dann ist das Ermöglichen der Spielraum im Rahmen des Gesetzes und so wie ich es sehe, haben Sie auf zwei Seiten Spielraum.*

A45 *Aber dann gibt es auch den Spielraum bei der Sachverhaltsdefinition. Denn wenn Sie vor Ort mit den Leuten reden, das heißt, da ist der zweite Ort für Spielraum, nämlich im Gespräch sieht manches anders aus als in der Wirklichkeit.*

B13 *Der Grundgedanke heißt, die Verwaltung muss eine Vorstellung von einer Richtung haben. Dann müssen die Mitarbeiter wissen, was will meine Behörde, wenn sie Ermessensspielräume haben.*

B15 *Also muss ich meinen Ermessensspielraum nutzen, um in Richtung a zu gehen. Das brauchen die Mitarbeiter, um sicher zu sein, im Falle von Ermessensspielraum das Richtige zu tun.*

B25 *Wir haben im klassischen Bereich der Dienstleistung die Rechtaufischt, Kommunalaufsicht, Städtebauförderung und da liegt der Spielraum in der Auslegungsfähigkeit der Mitarbeiter und in der Kompetenz, die Gesetze anzuwenden auf die Wünsche des Antragsstellers und hier liegt der Spielraum tatsächlich im Gespräch. Jetzt kommt das Ziel ins Spiel. Sie haben zu tun mit dem Gesamtwerk. Andersrum.*

B44 *Dem Menschen vor Ort steht es also frei. Ich gebe ihnen Freiräume, das Ziel zu erreichen. Mich interessiert das Ziel. Es liegt nicht an der Qualität der Mitarbeiter, wie ich dahin komme, denn das ist unterschiedlich.*

B45 *Und wenn ich es vorgebe wie, dann scheitere ich, ich kann die Qualität nicht verbessern, ich kann sie nur optimieren, so würde ich es übertragen sagen (...).*

2. Kontextuelle Einbettung:

Es geht um Entscheidungen, die die Mitarbeiter tagtäglich im klassischen Bereich der Dienstleistung treffen müssen: Rechtsaufsicht, Kommunalaufsicht und Städtebauförderung. Die Frage stellt sich, wie die Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter verbessert werden kann.

3. Zusammenfassung (Hypergestalt):

Es gibt Gesetze und Normen, die dem Entscheider einen (Ermessens-) Spielraum bieten. Ob diese (im Sinne der Behörde) genutzt werden, hängt von den folgenden Faktoren ab: die Auslegungsfähigkeit des Mitarbeiters; das Wissen um den Rechtssachverhalt; im Gespräch herausfinden können, was die Stakeholder wirklich wünschen bzw. beabsichtigen; wissen, was die Behörde bzw. die Abteilung will. Hier kommen Abteilungs- und Behördenziele ins Spiel. Damit die Mitarbeiter gut und schnell entscheiden können, müssen sie die Ziele der Abteilung kennen und gegebenenfalls auch den Oberzweck der Behörde. Dann ergibt die Summe der Entscheidungen eine Art Gesamtwerk. Mit Blick auf die Mitarbeiter geht es hier um eine Art Führen mit Zielen. Die Mitarbeiter haben Freiräume und sollen diese auch nutzen. Wie die Mitarbeiter die Ziele erreichen, ist sekundär.

4. Semantisch-logische Vergleichsstrukturen:

Bildspender/ Quellbereich: Raum oder Feld, in dem ein Spiel nach bestimmten Regeln gespielt werden darf.

Bildempfänger/Zielbereich: Freiheitsgrad, den die Mitarbeiter bei ihren (Rechts-)Entscheidungen haben (Spanne bei Entscheidungen)

Quellbereich	Zielbereich
Beteiligte: Spieler	Beteiligte: Vorgesetzte, Mitarbeiter, Stakeholder und die Behörde

Ziel: Begrenzung	Ziele: Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter verbessern, den Mitarbeitern Freiräume geben, die Behördenentscheidungen nachvollziehbar und transparent machen, den Stakeholder vor Ort berücksichtigen)
Mittel: Definition (Spielregel)	Mittel: Potenziale der Mitarbeiter entfalten: wissen, was die Behörde will; den Rechtssachverhalt kennen und auslegen; wissen, was Stakeholder wünschen
Nutzen: Berechenbarkeit	Nutzen: Mitarbeiterführung mit Freiräumen (Zielerreichung ist wichtiger als der Weg zum Ziel)
Grund des „Spiels“: Gewinnen	Grund des „Spielraums“: Behördenreputation verbessern
BLEND: <i>Oberziele ermöglichen Mitarbeitern gute und schnelle Entscheidungen zu treffen und bieten ihnen beim konkreten Wie mehr Freiheit (als Führen mit Befehl).</i>	

5. Funktion der Metapher:

Vermittlung: macht Abstraktes anschaulich.

6. Emotionale und sinnliche Bedeutungskomponenten:

Eine visuelle Komponente und eine Bewegungskomponente. Zugleich Raum zum Spielen im Sinne von teilkreativer Tätigkeit.

7. Abschließender Kommentar:

Indem die Mitarbeiter lernen, den Ermessensspielraum zu nutzen, verspricht sich der Abteilungsleiter ein besseres Erreichen der Behördenziele. Klare Ziele und gute Orientierung sind hier dafür die Voraussetzung. Somit ist die Idee der abteilungsspezifischen Oberziele – angewandt auf die Tätigkeit der Mitarbeiter – eine Strategie, die bei der Verbesserung eines Führungsinstrumentes ansetzt. Gleichzeitig wird eine Steigerung der Reputation der Behörde erhofft, weil die Entscheidungen nachvollziehbar und vergleichbar werden.

d. LEITER_STELLEN

1. Belegliste:

D40 *Also, wie schaffe ich jetzt Kommunikationsräume?*

D43 *Diese Möglichkeit ist wichtig, dass die Vorgesetzten es vormachen.*

D44 *Und wissen Sie was passiert, wenn Sie da einen Sessel hinstellen und die Dinger genauso schön machen? Keiner glaubt Ihnen, dass sie dahingehen dürfen, weil die Situation ist anders.*

D45 *Ich habe immer gesagt: "Leute, ihr vergesst die Überleitung". Wenn ihr wollt, dass Leute über einen neuen Zaun steigen, dann muss eine Leiter her. Und wenn die Leute auch merken, dass es da auf der anderen Seite schöner ist, da gehen sie trotzdem nicht hin, wenn ihnen nicht jemand eine Leiter hinstellt und zeigt, dass man Hilfe der Leiter über den Zaun klettern kann.*

D46 *So da müsste also eine Leiter hin. Und es muss einer vormachen. Und da muss noch ein Anreiz sein, aber das reicht nicht aus, vielleicht Kaffeeautomat, schön, nützt aber nicht, da setzt sich keiner hin, denn dann kommt ein dritter und sagt, guckt mal, da sitzen die beiden und alle haben wir im Kopf "es ist nicht gewünscht".*

D47 *Da müssten wir einen Schalter im Kopf umlegen und sagen: Hallo ihr könnt da sitzen, es ist sogar gewünscht, dass ihr dort sitzt und über diese Themen redet, Und wenn es vier Stunden sind, genauso wie wir es jetzt machen, und uns gegenseitig im Arbeitsmodus über Probleme erzählen. Also, es muss gewünscht sein.*

D48 *Und weil es gewünscht ist, kann man gemeinsam Problem lösen und das würde viel mehr bringen, als wenn jemand nur eine Idee alle 10 Tage abliefern.*

D49 *Es würde einen echten Fortschritt bringen, mehr als das was wir hier seit Jahren haben. Und das ist das, was ich glaube, worauf man dran bauen muss! Da gibt es sehr viele Sachen, die man verbessern kann!*

2. Kontextuelle Einbettung:

Es geht im Kontext einer Modernisierungskampagne (Verbesserungsstrategie) um die vielen organisationsinternen Ansatzmöglichkeiten von der Arbeitsatmosphäre über die Kommunikationsräume bis hin zur Verfügbarkeit moderner digitaler Ressourcen. Kernaussage ist an dieser Stelle, dass es nicht genügt, den Mitarbeitern zu sagen, was erlaubt und gewünscht ist. Sagen, hören, verstehen und sehen, führt nicht zu einer Verhaltensänderung. Deshalb ist es die Aufgabe der Vorgesetzten, dass sie das neue Verhaltensmuster praktizieren bzw. vormachen („Leiterfunktion“ als Vorbild).

3. Zusammenfassung (Hypergestalt):

Veränderungen oder Verbesserungsmaßnahmen in Behörden oder in Betrieben mit starren hierarchischen Strukturen gelingen, wenn die Vorgesetzten mit gutem Beispiel vorangehen und selbst das Verhalten vorleben, was sie sich von ihren Mitarbeitern wünschen. Über solche „Leitern“ kann man die Mitarbeiter befähigen, den Wandel nicht nur zu wollen, sondern ihn in neue Verhaltensmuster umzusetzen.

4. Semantisch-logische Vergleichsstrukturen:

Bildspender/ Quellbereich: Hausbau, Ernte u.a. Um an eine Sache heranzukommen, die außerhalb der eigenen Reichweite liegt (um einen Höhenunterschied zu überwinden)

Bildempfänger/Zielbereich: Neues Verhalten lernen

Quellbereich	Zielbereich
Beteiligte: Maurer, Pflücker, Handwerker u.a.	Beteiligte: Mitarbeiter
Ziel: Arbeiten erledigen, die außerhalb der eigenen Reichweite liegen (Körpergröße)	Ziel: Das eigene Verhalten mit Hilfe von vorbildlichen Vorgesetzten ändern – weil die Änderung nicht in der eigenen Reichweite liegt (Willen, Wissen, gute Absicht)
Mittel: Leiter stellen	Mittel: Vormachen, Vorleben des Neuen durch die Führung
Grund: Mensch schafft es ohne „Hilfsmittel“ nicht, Höhenunterschiede zu überwinden	Grund: Mitarbeiter schaffen es ohne Vorbilder („role models“) nicht, von einer Situation A in eine neue Situation B zu gelangen, indem sie das wollen.
BLEND: <i>Um Mitarbeiterverhalten nachhaltig zu verändern, genügt es nicht an deren Willen, Wissen oder Wahrnehmung („dort ist das Gras grüner“) zu appellieren, sondern man muss das gewünschte Verhalten als Führungskraft vorleben.</i>	

5. Funktion der Metapher:

Vermittlung: macht Abstraktes anschaulich

6. Emotionale und sinnliche Bedeutungskomponenten:

Emotionale Komponente: Hilfe durch den Vorgesetzten (A stellt für B eine Leiter auf; B weiß, dass A helfen will und nicht einfach nur fordert). Das neue Verhalten ist Ergebnis einer guten Beziehung und Kooperation zwischen A und B. Auf eine Leiter steigen, kann Angst machen. Wenn A hilft (die Leiter festhält), lässt sich die Angst überwinden. Mit der Leiter erreiche ich etwas, das ich selbst wünsche (Positives Ziel). Sinnliche Komponente: Höhenunterschied überwinden (visuell), sicherer Tritt (taktil), Gleichgewichtssinn.

7. Abschließender Kommentar:

Die Metapher *eine Leiter stellen* beantwortet die Frage, wie in Veränderungsprozessen Mitarbeiter zu neuen Verhaltensmustern gelangen können. Gelingt es den Führenden, in der Belegschaft Neugier zu wecken, was auf der anderen *Seite der Mauer* ist, und gehen sie mit gutem Beispiel voran, so gelingt die Veränderung. Wichtig ist also nicht nur für die Führenden, *den Schalter im Kopf umzulegen*, sondern auch, die Initiative zu ergreifen, das Neue vorzuleben und die Mitarbeiter aktiv auf ihrem Weg zu neuen Verhaltensweisen zu begleiten.

e. VERNETZER

1. Belegliste:

F60 *Z.B. heute haben wir gerade die Anmeldesituation an allen Schulen. Bedeutet, dass wir die Schulentwicklungsplanung in den Kommunen begleiten. Es vergeht eigentlich nicht ein Tag, wo ich nicht Bürgermeister oder Beigeordnete hier habe und mit sehr viel Öffentlichkeit auch umgehen muss, weil wir die Probleme, die vor Ort sind, permanent lösen.*

F83 *Und man wird uns als große Vernetzter auch erleben. Das ist auch eine wichtige Aufgabe, die wir haben: die Player vor Ort zusammenzubringen.*

F75 *Wir haben ganz nahe, relativ lückenlose Kontakte zu unsren Schulen, weil wir hier so aufgestellt sind, dass wir ganz stark in der Region verankert sind.*

F84 Also auch in Sachen Schule, wir bringen Schulen zusammen, wir bringen Schulen mit Schulträgern zusammen, wir bringen Schulen mit außerschulischen Partnern zusammen, ja, auf ganz unterschiedlichen Ebenen. Wir sind oft große Vernetzter.

G02 Und dass allen klar ist, dass sie selber ihre Prioritäten im Sinne des Kindes dann auch wirklich ausschöpfen und nicht meinen, Konzepte verfassen zu müssen, die weit weg von Allem sind.

G05 Ich wünsche mir auch, dass es einen Gemeinschaftsgeist gibt, der eben nicht das Abarbeiten in den Vordergrund stellt, sondern sich tatsächlich immer wieder fragt, was ist jetzt für dieses Kind in dem Moment tatsächlich am Wichtigsten, und wo muss ich an welchem Hebel muss ich mich festhalten, welchen Hebel muss betätigen

G09 Ich hoffe einfach nur, dass ich den richtigen Weg gehe, um alle mitzunehmen und da mach ich mich so schlau, wie es geht und versuch natürlich auch Verbündete zu finden, versuche eben, mit allen gemeinsam zu gehen. Vor allem auch den Letzten mitzunehmen. Also. Mehr kann ich nicht tun, und das versuche ich, ja. Wenn ich das mache. Also ich hab eigentlich keine Befürchtungen.

G23 Also ich hab das Thema Digitalisierung. In der Gruppe Digitalisierung hab ich an der Spitze einen Generalisten, der ist in irgendeiner von diesen Säulen, der ist Spezialist, und in dieser Gruppe von ihm sitzen ein 41er, ein 42iger, 43er, 44er, 45er, 46er ... bis 4 Q alle neun Leute.

G24 Manchmal sogar noch Player von außen, weil ich ja auch nach außen ganz stark vernetzt bin, mit ganz ganz vielen Akteuren. Weil die je nach Thema auch dazugehören. Als Arbeitsgruppe, oder Qualitätszirkel kann man sagen.

G84 Ich hab natürlich auch eine Hierarchie. Ich habe drei Säulen, Sie merken schon, ich arbeite wirklich so in Strukturen, die eine Säule ist tatsächlich die top-down-Säule, das mach ich mit den Dezernenten.

G85 Das andere ist aber bottom-up. Und das mach ich mit dem Future-Lab. Wie kann ich Lernräume, professionelle Lerngemeinschaften - deshalb dieser Vernetzungsgedanke - wie kann ich die stärken, in den Regionen, damit wirklich sehr niedrigschwellig Räume entstehen, in denen die Menschen sich austauschen können, und zwar so, dass es wieder in Schule fließt, dass die Leute das ausprobieren usw.

2. Kontextuelle Einbettung:

Wenn es darum geht, den Schulen und den Kindern die bestmögliche und individuelle Entwicklung zu gewährleisten, setzt die Schulabteilung der Bezirksregierung auf Vernetzung von unterschiedlichen Akteuren und „Playern“ (Kommunen, Schulen, Schulträger, Bürgermeister, Beigeordnete, Öffentlichkeit etc.) vor Ort. Lückenlose Kontakte zu den Schulen, permanenter Austausch, Gemeinschaftsgeist garantiert das Erreichen des großen Ziels, das als Oberziel der Schulabteilung schon längere Zeit fest etabliert ist: Die Vernetzung mit

zahlreichen externen Akteuren dient dem Oberziel, das *eben nicht das Abarbeiten in den Vordergrund stellt, sondern sich tatsächlich immer wieder fragt, was ist jetzt für dieses Kind in dem Moment tatsächlich am Wichtigsten, und wo muss ich an welchem Hebel muss ich mich festhalten, welchen Hebel muss betätigen.*“ [G05]

3. Zusammenfassung (Hypergestalt):

Als Vernetzer versucht die Schulabteilung alle möglichen externen Beteiligten über alle fachlichen, hierarchischen und interesseläßigen Unterschiede hinweg zusammenzubringen und mitzunehmen. Darüber hinaus versucht sie auch, was neue Themen wie die Digitalisierung angeht, neue Verbündete zu finden.

4. Semantisch-logische Vergleichsstrukturen:

Bildspender/ Quellbereich: Netz lässt sich zurückführen auf Spinnennetz, eine sehr eng geknüpft elastische Konstruktion aus sehr dünnen Fäden, die wiederum ein großes Ganzes ergeben, und dem Zweck dienen, durch Beutefang das Überleben zu sichern, bestimmten Zweck dienen (dem Beutefang).

Bildempfänger/Zielbereich: Schulabteilung der Bezirksregierung

Quellbereich	Zielbereich
Beteiligte: Spinne, Beute	Beteiligte: Bezirksregierung, Akteure und Player aus der Politik und Öffentlichkeit
Tätigkeit: Netze knüpfen, weben	Tätigkeit: alle (Akteure und Player: Abgeordnete, Kommunen, Schulen, Schulträger, Bürgermeister, Schulleiter, Öffentlichkeit etc.) mitnehmen, zusammenbringen; lückenlose Kontakte zu den Schulen pflegen;
Ziel: Beute fangen	Oberziel: dem Kind den höchstmöglichen Abschluss ermöglichen, der seinen Fähigkeiten entspricht

Mittel: Netz	Mittel: Netzwerken nach außen; alle Mitarbeiter mitnehmen; Mittel: die Beteiligten stärken und Räume schaffen, in denen sich die Beteiligten austauschen können und Dinge ausprobieren können.
Grund: Überleben durch Nahrungsaufnahme	Grund: damit alle Akteure jenseits ihrer Partikularinteressen ein in einem Strang ziehen
BLEND: <i>Dass durch Vernetzung von Akteuren und Playern Lernräume in den Regionen aufgebaut und gestärkt werden, um jedes Kind mit seinen Potenzialen zu fördern.</i>	

5. Funktion der Metapher:

Vermittlung: macht ein abstraktes Problem anschaulich.

6. Emotionale und sinnliche Bedeutungskomponenten:

Emotionale Komponente auf der Zielebene: Die enge Vernetzung gibt Sicherheit und löst Befürchtungen auf. Sinnliche Komponente: Veranschaulichen von sozialen Beziehungen durch die Struktur eines Netzes.

7. Abschließender Kommentar:

Hinter der Metapher „Vernetzer“, die hier ein Identitätsausdruck ist, steht der „Vernetzungsgedanke“. Das schafft für alle Akteure und Player, die bei der Bildung mitreden wollen und müssen, eine gemeinsame Basis für Austausch. „*Ganz nahe, relativ lückenlose Kontakte zu unsren Schulen*“: dieser Gedanke ist mit der Folge verknüpft, dass „*wir ganz stark in der Region verankert sind.*“ Daneben soll durch die Vernetzung ein tieferes Verständnis für das geschaffen werden, was man tut und wie man es vor dem Hintergrund der neuen Herausforderungen wie Digitalisierung noch besser gestalten könnte. Der Sinn des Netzwerkens liegt darin, dass die klassischen Machtstrukturen zweitrangig sind und dass an dem Austausch alle teilnehmen können. Ein Aspekt eines möglichen Machtkonfliktes scheint in der Metapher „Verbündete“ auf (*neue Verbündete suchen*). Durch den Austausch erhofft man sich, an wertvolles Wissen und wertvolle Erfahrungen der Beteiligten zu kommen und neue

Lösungen zu generieren. Ohne es auf den Punkt zu bringen, entsprechen etliche Gedanken dem Konzept der Kollaboration.

f. AMAZON

1. Belegliste:

B61 *Wir sind Amazon. Wir schnüren für den Kunden ein Amazon-Paket mit unterschiedlichen Produktgruppen und wir sind verpflichtet, und das steht eigentlich in der Geschäftsordnung, und das können Sie nachlesen, das zu bündeln. Wir schnüren ein Paket und das innerhalb des Hauses für Dritte also z. B. Kommunen.*

B65 *Und man kann sich das so vorstellen, ich hole die Inhalte aus unterschiedlichen Regalen im Amazon-Magazin raus, pack das zusammen und übergebe es dann an den Kunden. Das ist unser Job. Möglichst lösungsorientiert, klar auch strukturiert und deswegen auch.*

B70 *Sie brauchen tatsächlich bei Amazon, ich sag mal vereinfacht, einen Picker, der kriegt seinen Pickzettel und dann laufen Sie kilometerweit und da kriegen Sie gesagt, welchen Wagen sie fahren müssen*

B72 *Und wenn es heißt am Ende des Tages haben Sie bei Amazon das Computerprotokoll und bei uns ist das dann jemand, der eine Paraphe macht und sagt mein Vorgang ist das, was da mit drei Sätzen drin steht abgebildet steht. Und während bei Amazon die das Computerprotokoll haben, sind das bei uns die Mitzeichnungen. Schlicht und einfach.*

B73 *Also in der Welt der Politik (...) und alle Ministerien machen so eine Politik und wir bündeln das Ganze von unten und der Auftrag eines RP, wenn Sie mich jetzt fragen (lacht) ist, gut, wer die Rübe dafür hinhält für die Landespolitik.*

B78 *Aber es geht immer um diese Effizienz wie bei Amazon um dieses Paket zusammenzuschnüren und zu verschicken und sich überall mit allen Beteiligten innerhalb dieses Pakets abzustimmen, so dass der Kunde dann sagt, alles das, was ich nachgefragt habe.*

B92 *Also diese Koordinierung, welche wichtigen Fälle sind da, stehen wir schlecht in der Presse, wo müssen wir was machen, wer koordiniert wen usw. Die Hierarchie ist die Effizienz des Ganges bei Amazon.*

D51 *Aber wissen Sie, was die Menschen für ein Problem haben? Sie müssen die Menschen mitnehmen. (...) Das Denken der Menschen ändert sich doch. Und wenn wir jetzt hin gehen und sagen, dass wir die Menschen mitnehmen und junge Menschen engagieren sich, wenn sie hier Spaß haben könnten, gemeinsam zu arbeiten, fortschrittlich zu sein, Dinge gemeinsam abzuwickeln und dieses Amazon-Paket zu packen für die Kunden. Dann sind Sie auf dem richtigen Weg.*

D52 *Aber wir haben hier intern ein Problem. Unsere Stabilität, die wir jetzt haben, können wir nicht beibehalten, denn im Inneren unserer Gesellschaft laufen Digitalisierungsprozesse, die laufen wahnsinnig schnell und die Verwaltungen kommt nicht mit und hinken hinterher. Wir haben Mitarbeiter, die WhatsApp und*

alle technischen Schikanen zu Hause haben und kommen hier hin und sehen, da sind wir noch nicht so weit.

2. Kontextuelle Einbettung:

Die Bündelungsfunktion der Behörde besteht darin, dass sie für ihre Kunden, von Unternehmen bis Kommunen dem Auftrag der Landesregierung entsprechend als Dienstleister die unterschiedlichen Genehmigungsverfahren (Wasserrecht, Arbeitsschutz, Gebäudesicherheit etc.) bei komplexen Antragstellungen (z. B. Genehmigung einer Industrieanlage) bündelt und sie koordinierend bearbeitet. Bei der Bündelung wird die Effizienz der Tätigkeit mit der Effizienz von Amazon verglichen, das als Unternehmen für seine Kunden unterschiedliche Produkte aus einem Warenlager vollautomatisch in ein Paket packt und an den Kunden ausliefert.

3. Zusammenfassung (Hypergestalt):

Die BR ist Amazon. Wie Amazon für seine Kunden Pakete packt, so bündelt die BR als Bündelungsbehörde – unter Federführung eines Dezernates – unterschiedliche Genehmigungsverfahren bei komplexen Antragsverfahren. Die Grundlage für den internen Geschäftsvorgang liefert die gemeinsame Geschäftsordnung aller Bezirksregierungen in NRW.

4. Semantisch-logische Vergleichsstrukturen:

Bildspender/ Quellbereich: Amazon – ein börsennotierter amerikanischer Online-Versandhändler.

Bildempfänger/Zielbereich: Die Bezirksregierung als Bündelungsbehörde

Quellbereich	Zielbereich
Beteiligte: Unternehmensleitung, Mitarbeiter und Kunden	Beteiligte: Bezirksregierung, Mitarbeiter und „Kunden“ (Kommunen, Unternehmen)
Ziel: Profit und Umsatz erzielen	Ziel: Komplexe Genehmigungsverfahren effizient und kompetent abwickeln.

Mittel: Digitalisierte Bestellvorgänge, computergesteuerte, vollautomatisierte Warenlager, angeschlossene Lieferanten (Computerprotokoll)	Mittel: Effizienz: durch Hierarchie, interne Koordination und Abstimmung mit Kunden/Kommunen; Federführung des komplexen Vorgangs bei einem Dezernat (Zeichnungsrechte)
Grund: Nummer 1 weltweit sein.	Grund: Auftrag der Landesregierung:
Probleme: -	Probleme: schlechte Presse; veraltete Ausstattung; Konkurrenz durch politisch gewollte Doppelstrukturen und private Anbieter
BLEND: <i>Was bei Amazon das Computerprotokoll für die vollautomatische Warene Zusammenstellung ist, ist für die Bezirksregierung die Effizienz durch Hierarchie in Verbindung mit Koordinations-, Abstimmungs- und Qualitätssicherungsprozesse (auf dem neuesten Stand der Rechtsprechung sein)</i>	

5. Funktion der Metapher:

Vermittlung: macht Abstraktes anschaulich

6. Emotionale und sinnliche Bedeutungskomponenten:

Sinnliche Komponente: die Schnelligkeit vollautomatisierter Prozesse und die Anschaulichkeit des „Paketes“, dass das „verlorengegangene“ abstrakte Objekt von „Bündeln“ wieder in die Vorstellung rückt. Emotionale Komponente: Zufriedenheit des Kunden, der sich (noch) ohne Mehrkosten über Versand über schnelle und pünktliche Lieferung freut bis wundert. Kontrast zwischen hochtechnisierter „exponentieller“ Firma (MTP-gesteuert) und altbackener Verwaltung.

7. Abschließender Kommentar:

Die Metaphern „Amazon“ und „Amazon-Paket“ dient der Erklärung dessen, was eine Bündelungsbehörde tut. Diese Erklärung ist auch für die politische Führung relevant, da nicht jedem bekannt und selbstverständlich ist, was der Unterschied zwischen „bündeln“ und „vernetzen“ ist. Zugleich fällt auf, dass die Metapher auf ein hochmodernes und digitalisiertes Unternehmen fällt, das in der

Managementliteratur zu den sog. „exponentiellen Organisationen“ gerechnet wird, die ihre Strategie unter einen Oberzweck gestellt haben. Während Amazon ein Quasi-Monopolist ist, überwacht die Bündelungsbehörde öffentliche wie private Konkurrenz. Anhand der Analyse wird deutlich, dass es zwischen Quellbereich und Zielbereich der große Differenzen gibt. So fällt auf, dass „Bündelungsbehörde“ selbst ein metaphorisches Kompositum ist. Allerdings ist hier „Bündelung“ eine verblasste Metapher. Gleichwohl ist nicht auszuschließen, dass die Analogsetzung von Antragsbündelung (BR) und Paket schnüren (Amazon) dem Wunsch entspringt, das Verwaltungshandeln auch als effizient (durch Hierarchie und Struktur) darzustellen. Eine das Neue erschließende Funktion hat die Amazon-Metapher nicht, allenfalls lässt wie oben dargestellt der Vergleich zu, dass durch den großen Kontrast zwischen „Modernität und Digitalisierung“ (Amazon) und „Rückschrittlichkeit und mangelnde Digitalisierung“ implizit Befürchtungen mitschwingen, ob die Bündelungsbehörde noch zeitgemäß ist – ob als Konzept oder als Umsetzung, das bleibt offen. Deutlich wird ein wichtiges Motiv für die Suche nach einem behördlichen Oberzweck: *Unsere Stabilität, die wir jetzt haben, können wir nicht beibehalten, denn im Inneren unserer Gesellschaft laufen Digitalisierungsprozesse, die laufen wahnsinnig schnell und die Verwaltungen kommt nicht mit und hinken hinterher.*

g. PERLE

1. Belegliste:

H99 *Also Sachen, die mit der Bergbehörde gar nicht zu tun hatten, keine fachliche Anbindung mehr an das Wirtschaftsministerium, sondern an das Umweltministerium und eben trotzdem landesweit, also das muss man wissen, also landesweite Zuständigkeit.*

I05 *Und dann gibt es weitere landesweite Zuständigkeiten, z.B. im Bereich von Gas-Hochdruckleitungen und Gasleitungen. Da haben wir auch die Aufsicht und die Genehmigung für diese Leitungen,*

I13 *Während wir als Bergbehörde eben alles machen, d. h. die Genehmigung, Kontrolle, Aufsicht, und eben auch massiv an der Entwicklung der ganzen Kulisse teilnehmen.*

I51 *Sie haben den Hauptanteil an Ölreserve. Wir haben auch fünf. Und das ist auch ein Zukunftsthema für die Bergbehörde, da machen wir die gesamte Genehmigung und die Aufsicht in den Kavernen, weil es das eine einzige die*

größtechnische Lösung ist für die Energiespeicherung, insbesondere für Wasserstoff.

J19 *Ich habe dem RP (Vogel) gesagt, "Die Bergbehörde ist da die Perle in Ihrer Krone und die müssen Sie putzen und nicht in den Dreck schmeißen."*

J25 *AL-5: Ja genau. Es [die Perle] gibt das nirgendwo anders, da wir auch landesweit zuständig sind und insofern sind wir da eine Ausnahme. Es gibt nirgendwo eine Abteilung (6) in den anderen Bezirksregierungen.*

J82 *Das andere Thema ist dieses Thema, dass man vielleicht letztendlich durch den Titel oder den Namen deutlich macht, dass wir eben eine Perle sind und nicht irgendein Integrationsmodul, was noch nicht völlig integriert ist.*

J84 *Ja, das [die besondere Rolle der Abteilung] natürlich! Wir werden es auch nicht anderes können, weil wir eben die landesweite Zuständigkeit haben und diese Fach- und Dienstaufsichtstrennung haben. Und das muss man eben letztlich auch, und dazu möchte ich beitragen, dass die Wahrnehmung in den Köpfen auch der nächsten, die hier kommen, nicht immer wieder dazu führt, dass man immer eine Grundsatzdiskussion führt.*

J90 *Aber ich sag mal, das ist ein Thema, wo wir die Sicht aus den Abteilungen auf die gesamte Bezirksregierung X lenken müssen oder sollten, weil wenn man die Geschichte insgesamt betrachtet, sind wir ja im Grunde genommen ein Sonderthema.*

2. Kontextuelle Einbettung:

Die Bezirksregierung sucht nach einem Alleinstellungsmerkmal und einem Oberzweck. Es ist eine Frage, ob der Leitung bewusst ist, welche Potenziale die aus dem alten selbstständigen Landesoberbergamt entstandene Abteilung „Bergbau und Energie“ für die Gesamtbehörde hat, die für sich selbst bereits eine informelle Vision als „Energiewirtschaftsbehörde“ verfolgt. Die Metapher „Perle“ dient dem Versuch, behördenintern die wahre Bedeutung der Abteilung für das große Ganze zu verdeutlichen.

3. Zusammenfassung (Hypergestalt):

Die Abteilung „Bergbau und Energie“ hat eine andere Struktur mit landes- und bundesweiter Zuständigkeit, obwohl sie integraler Bestandteil der Bezirksregierung ist. Im Verständnis als „Energiewirtschaftsbehörde“ klingt bereits eine abteilungsspezifische Vision an. Die Abteilung erschließt eigenständig Zukunftsfelder – in Abstimmung mit Ministerien – und entwickelt Förderkulissen. Genau darin liegt die Analogie zum bereits vorgestellten

„Entwicklungsgedanken“. Insofern eine „Abteilung“ eigenständig Förderkulissen entwickelt, ist sie wesentlich mehr als ein Dienstleister und auch mehr als eine Bündelungsbehörde. Als Dienstleistungs- und Bündelungsbehörde ist die Behörde Auftragnehmer. Als Entwickler ist sie unabhängig bzw. Partner der Landesregierung. Genau in diesem Zusammenhang liegt die heuristische Funktion der Metapher „Perle“ begründet. Um diese Funktion auszuloten, bedürfte es vertiefender Gespräche. Entlang der semantischen Unterscheidung „erschließen“/„entwickeln“ versus „(algorithmisierbare) Dienstleistung“ (z. B. Beihilfe) verläuft eine unsichtbare Grenzlinie durch Behörde, welche als eine Grenze zwischen altem und neuem Selbstverständnis aufgefasst werden kann. Die interne Bedeutung der Abteilung wird nicht jedem auf Anhieb offensichtlich, weshalb nachdrücklich darauf hingewiesen wird: *Die Bergbehörde ist da die Perle in Ihrer Krone und die müssen Sie putzen und nicht in den Dreck schmeißen.*" [J19]

4. Semantisch-logische Vergleichsstrukturen:

Bildspender/ Quellbereich: ein fester Körper aus Perlmutter, welcher in bestimmten perlbildenden Muscheln wächst und je nach Typ sehr hochwertig ist und dementsprechend als Schmuck sehr begehrt ist.

Bildempfänger/Zielbereich: Abteilung Bergbau und Energie

Quellbereich	Zielbereich
Beteiligte: Käufer	Beteiligte: Abteilung E, die ehemalige Bergbehörde
Ziel: hoher Stellenwert; Respekt und Ansehen	Ziel: wirtschaftliche und politische Wettbewerbsfähigkeit
Mittel: Erwerb	Mittel: Erschließung von Zukunftsfeldern, Partner der Landesregierung werden
Grund: Besitz von wertvollem Schmuckstück	Grund: kreativer Gestalter sein
BLEND: <i>Hoher Stellenwert, starker Nutzen, dauerhaft wettbewerbsfähig, Alleinstellungsmerkmal</i>	

5. Funktion der Metapher:

- Hervorhebung:** fokussiert die besondere Rolle der alten Bergbehörde und der aktuellen Energiebehörde.
- Heuristik:** eröffnet der Gesamtbehörde einen Weg in die Zukunft, weg von reiner Dienstleistungs- und Bündelungsbehörde hin zu einer Behörde mit eigenständiger Erschließungs- und Entwicklungskompetenz.

6. Emotionale und sinnliche Bedeutungskomponenten:

Emotionale Komponente: Wert, Stolz, Schutz und Pflege. Visuelle Komponente: eine Perle glänzt, so kann auch die Behörde in der öffentlichen Wahrnehmung neuen Glanz erhalten.

7. Abschließender Kommentar:

Es ist der Kontext, der über die Bedeutung der Metapher „Perle“ bestimmt. Die Metapher hat nicht ausschließlich hervorhebende Funktion, denn es folgen Aussagen darüber, wie die Gesamtbehörde von dieser "Perle" für die Neuausrichtung der Struktur und die Außenwahrnehmung profitieren könnte. Und da hat die Metapher eine Erschließungsfunktion (heuristische Funktion): Das Neue soll mit Hilfe der Metapher erst noch erschlossen werden. Denn so gesehen eröffnet die Metapher den Zugang zu neuen Möglichkeiten, die zukunftsweisend sein könnten. Im Verlauf des Gesprächs wird die Entwicklung der Behörde von dem alten Landesoberbergamt zu der heutigen Abteilung Bergbau und Energie bis hin zu der anvisierten Energiewirtschaftsbehörde als Zukunftsperspektive beschrieben. Für die Gesamtbehörde sieht der Leiter der Abteilung folgende Vision: *„Ein Oberziel wäre es, das strukturell zu verbinden und diese Förderkulisse in eine operative Kulisse auszuweiten und das mit dem alten Bereich synergetisch verbinden, sodass man dann später eine Energiewirtschaftsbehörde der Zukunft hat“* (J78). Nichts verändern, kann keine Option sein: *Denn wenn man nur auf die administrativen Dinge abstellt wie*

Kontrolle, Überwachung, administrative Vorgänge, Formulare etc. dann hat das im Grunde genommen keine gute Basis (K17).

4.2.2.2 Vorfachsprachliche Begriffe: FÜHRUNGSHILFEN, ÜBERSETZEN, INNOVIEREN, VERBESSERN, GEMEINSAM/GEMEINSCHAFT, STRUKTUR

Für die Frameanalyse wurden folgende vorfachsprachlichen Begriffe ausgewählt:

- a. FÜHRUNGSHILFEN
- b. ÜBERSETZEN
- c. INNOVIEREN
- d. VERBESSERN
- e. GEMEINSAM/GEMEINSCHAFT
- f. STRUKTUR

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse der Tiefenstruktur dieser vorfachsprachlichen Begriffe festgehalten werden.

a. FÜHRUNGSHILFEN

1. Gebrauchsbedeutung:

Konventionell bedeutet ‚führen‘ ‚voran gehen‘ im Sinne von Personal führen oder eine Behörde, ein Unternehmen leiten. Wer führt, muss das Ziel kennen.⁷⁹ ‚Führung‘ kann den Prozess, aber auch die Führenden bedeuten. In den Textbelegen ist überwiegend von ‚Führungshilfen‘ die Rede. Gemeint sind ‚Instrumente, die der Vorgesetzte benötigt, um den Mitarbeitern zu zeigen, ihre Ziele zu erreichen‘.

⁷⁹ Es geht hier nicht um die managementwissenschaftliche Diskussion des Führungsbegriffes (z. B. transaktionale Führung oder Führung von unten).

2. Satzliste:

A15 *Sie haben unterschiedliche Menschen. Einige Mitarbeiter sind ängstlich, andere sind wenig ängstlich und andere sind über diesen Rahmen hinaus. Und mein Ziel ist es diesen Mittelweg zu gehen.*

A81 *Und das muss man den Mitarbeitern vermitteln. Also einige wenige grundlegende Gedanken zur grundständigen Orientierung. Die ausformuliert, müssen nicht umfangreich sein, ich sag mal eine vernünftige Orientierung mit drei starken Argumenten reicht vielleicht aus.*

A79 *Jetzt sind wir an einem Punkt, an dem wir nichts haben, um den Mitarbeitern Führungshilfen zu geben. Und das wäre eine Aufgabe, die Suche nach einem neuen Führungsinstrument. Wir haben nichts. Und das ist schade. Wir brauchen als Behörde ganz wenige Leitideen, ganz wenige Ziele. Wo will eine Behörde hin.*

A83 *Drei wichtige Themen, die sich eine Behörde als Leitbild, als Leitziel vorgibt und an diesen Oberzielen hat sich die Arbeit der Behörde auszurichten. Dann diese Leitvorstellungen runtergebrochen auf drei Ziele für jede Abteilung, denn die obersten Ziele gelten für die gesamte BR, sie sind aber nicht unmittelbar spezifisch für jede Abteilung, da ist jede Abteilung anders, das kann unterschiedlich ablaufen, und dann hat sich jede Abteilung daran auszurichten, was gehört vom Oberziel zu meiner Abteilung und dann muss man vorsichtig sein und nicht der Versuchung nachgehen, dass dann zwanghaft jeder Dezernent irgendwelche Ziele triggert.*

B43 *Die preußische Kriegerlehre spricht so oft von Taktik. Sie sagen: da ist ein Berg und hol ihn. Wie du das machst, ist deine Sache. Sieh zu, dass du ihn holst.*

B44 *Dem Menschen vor Ort steht es also frei. Ich gebe ihnen Freiräume, das Ziel zu erreichen. Mich interessiert das Ziel. Es liegt nicht an der Qualität der Mitarbeiter, wie ich dahin komme, denn das ist unterschiedlich.*

3. Bereinigte Satzliste:

- i. *Wir haben nichts, um den Mitarbeitern Führungshilfen zu geben.*
- ii. *Und das wäre eine Aufgabe, die Suche nach einem neuen Führungsinstrument.*
- iii. *Drei wichtige Themen, die sich eine Behörde als Leitbild, als Leitziel vorgibt und an diesen Oberzielen hat sich die Arbeit der Behörde auszurichten*
- iv. *Und da bin ich ein wenig enttäuscht, dass unsere Führung im Hause die Freiräume, die man ihnen gibt, nicht richtig nutzen.*
- v. *Sie haben unterschiedliche Menschen. Und mein Ziel ist es diesen Mittelweg zu gehen.*
- vi. *Und das muss man den Mitarbeitern vermitteln*
- vii. *Dem Menschen vor Ort steht es also frei. Ich gebe ihnen Freiräume, das Ziel zu erreichen.*

4. Bestimmung der Frame-Struktur (Slots, Fillers):

Slot	Fillers
WER führt?	Behördenleitung, Abteilungsleitung
WER wird geführt?	Mitarbeiter
WIE führt man?	indem man Ziele vorgibt und Freiräume bei der Art, wie die Ziele erreicht werden; indem man Rücksicht auf die Natur des Menschen nimmt („den Mittelweg gehen“, s.o.)
WELCHES ist eine Erfolgsbedingung für Mitarbeiterführung?	Mitarbeiter benötigen einige wenige Gedanken zur grundständigen Orientierung, an der sie ihre Arbeit ausrichten können.
WOMIT führt man?	Mit Führungshilfen wie einem Oberzweck und abteilungs-spezifischen Oberzielen
WIE BESCHAFFEN sollte so eine Führungshilfe sein?	Drei wichtige Ziele, als Leitziele oder Leitbild formuliert, und dann die Arbeit daran ausrichten.
WAS ist das Ziel?	Behörden- und Abteilungsziele erreichen
WAS muss man tun, damit Führung gelingt?	Freiräume nutzen, die man als Führung hat

5. Kommentar:

Die Behörde hat aktuell keine „Führungshilfen“. Diese sollten den Mitarbeitern eine „grundständige Orientierung“ bei der Arbeit bieten. Dabei geht es um eine kurz ausformulierte Orientierung mit drei Leitzielen auf der Ebene der Gesamtbehörde. Dann können Oberziele für die Abteilungen formuliert werden. Wie die Mitarbeiter ihre Arbeitsziele erreichen, das möge man ihnen selbst überlassen. Wichtig ist, dass sie ihre Ziele kennen. Als Vergleich wird eine Erkenntnis der preußischen Kriegslehre angeführt: Führen mit Zielen bedeute, den Mitarbeitern nicht reinzureden. Das Ziel ist vorgeschrieben, nicht der Weg zur Zielerreichung. Allerdings neue Führungsinstrumente zu finden, „wäre dann eine Aufgabe,“ die von der Leitung der Behörde zu leisten sei.

b. ÜBERSETZEN

1. Gebrauchsbedeutung:

Die konventionelle Bedeutung lautet ‚von einer Sprache in eine andere übersetzen‘ (‚Translation‘). Die Gebrauchsbedeutung meint ‚Landesvorgaben‘ auf die Bedürfnisse vor Ort ausdeuten‘ bzw. ‚für die Akteure so verdeutlichen, dass sie wissen, was sie tun können‘. In diesem Sinne ist der Begriff quasi-metaphorisch und bedeutet beides: ‚den Sinn einer Vorschrift verdeutlichen‘ und ‚Wege aufzeigen, wie man vor Ort daraus einen Nutzen ziehen kann‘. Und es bedeutet für die Vorgesetzten: ‚Oberziele so verdeutlichen, dass die Mitarbeiter wissen, woran sie sich bei ihrer Arbeit orientieren können‘.

2. Satzliste:

E36 *Hmm, also ich hatte in der Zwischenzeit, nur dass Sie es wissen, hatte ich nachdem wir das alles hatten, und die Leute auch gesprochen haben, habe ich mir dann eine DIN 4 Seite gemacht und ich hatte eine halbe Stunde Zeit und ich habe mich hingesezt und habe überlegt, Okay, wie übersetzen wir das jetzt?*

E37 *Und da geht es um Potenziale, um Zukunft, und Zukunft ermöglichen und solche Dinge.*

E40 *(...) Mir liegt es noch mehr am Herzen, wie übersetze ich das für meine Leute. Um das klar zu machen und dann nur. Na ja klar, wir haben 30/40 Prozent - keine Ahnung - das ist jetzt schnell her gegriffen, die Sie eh nicht erreichen. Also da können Sie auch so einen Zweck formulieren oder Sonstiges machen, aber die, die es wollen, die wissen "ja das ist die Richtung".*

E48 *(...) aber dann ist es immer wichtig und da war es mir sehr wichtig, nachdem diese Veranstaltung am 10.10. war, wir müssen an "das Übersetzen" mitdenken, wir müssen das Übersetzen mitdenken, denn irgendwann kommen wir zum Ergebnis, und sagen, das ist er jetzt.*

E52 *Weil da ist irgendwie eine Lehmschicht, die wir nicht durchdringen, weil wir müssen ja, denn ich muss an meine Leute kommen mit modernen Methoden an alle, an das adressieren. Das ist 80 Prozent des Zwecks. Ja und das habe ich noch nicht klar, wie wir das übersetzen wollen, um die Mitarbeiter mitzunehmen.*

E84 *(...) aber keine Weiterentwicklung. Sondern die Übertragung in die Abteilung. I: Ja das war die Idee, und dann stand noch die Frage von Oberzielen im Raum.*

E97 *Ja, so ist es! Da müssen wir gucken, denn wir haben die Sandwichposition als Bezirksregierung [zwischen Land und Kommune] Wir sind die Vertretung der Landesregierung in der Region, wir übersetzen das und müssen natürlich dementsprechend hören, was da aus Düsseldorf kommt. Aber wir treten gegenüber den Kommunen usw. auf, und diese unterliegen unserer*

Aufsichtspflicht. So, natürlich aus der kritischen Aufsicht aus der Sicht der Kommunen, die da natürlich gucken, wie weit geht die Bezirksregierung.

F03 *Na ja, weil ich im besten Sinn will wissen, aber dann sind wir bei dem, was wir schon diskutiert haben, Entscheidungshilfen für meine Leute geben. Ich will das in die tägliche Arbeit übersetzen.*

F29 *Und so würde ich das übersetzen und es würde mir noch leichter fallen, wenn ich sagen könnte, da stehe ich zu, wenn ich die Vorlage hätte. Da stehe ich zu das ist meine Sicht.*

F35 *Genau das was wir jetzt gerade die ganze Zeit beredet haben und das vielleicht noch mit Leben füllen und das da zu übersetzen (...) dann werde ich irgendwann auch meine Lehmschicht da drunter erreichen (...).*

3. Bereinigte Satzliste:

- i. aber keine Weiterentwicklung. Sondern die Übertragung in die Abteilung X: Ja das war die Idee, und dann stand noch die Frage von Oberzielen im Raum.*
- ii. Mir liegt es noch mehr am Herzen, wie übersetze ich das für meine Leute. Um das klar zu machen und dann nur. Na ja klar, wir haben 30/40 Prozent - keine Ahnung.*
- iii. Ja und das habe ich noch nicht klar, wie wir das übersetzen wollen, um die Mitarbeiter mitzunehmen.*
- iv. Da müssen wir gucken, denn wir haben die Sandwichposition als Bezirksregierung [zwischen Land und Kommune]. Wir sind die Vertretung der Landesregierung in der Region, wir übersetzen das und müssen natürlich dementsprechend hören, was da aus Düsseldorf kommt.*
- v. Entscheidungshilfen für meine Leute geben. Ich will das in die tägliche Arbeit übersetzen.*
- vi. Und das [den Oberzweck] da zu übersetzen dann werde ich irgendwann auch meine Lehmschicht da drunter erreichen.*

4. Bestimmung der Frame-Struktur (Slots, Fillers):

Slots	Fillers
WER übersetzt?	Abteilungsleiter
Für WEN wird übersetzt?	für die Mitarbeiter der Abteilung und für Kommunen
WAS wird übersetzt?	der Sinn von Oberzweck und Oberzielen (für die Mitarbeiter); der Sinn von Gesetzen und Landesvorgaben

WIE wird etwas übersetzt?	durch Erklären, Auslegen, Verdeutlichen und durch das Führen von Gesprächen.
WAS ist das Ziel?	dass die Mitarbeiter den Sinn ihres Tuns verstehen; dass die Kommunen verstehen, was der Gesetzgeber will.

5. Kommentar:

Hinter dem Begriff des Übersetzens steht das Konzept, dass man das, was man erreichen will oder muss, auch so zielgruppenspezifisch formulieren kann, dass es verstanden wird. Drei Schwerpunkte des Übersetzens gehen aus den Textbelegen hervor: i. Die Idee des Oberzwecks bzw. von Oberzielen den Mitarbeitern erklären, um sie „mitzunehmen“; ii. Landesvorgaben den Kommunen gegenüber verdeutlichen und auslegen, die Vorgaben mit den Erfordernissen vor Ort ab- und angleichen (Adaptionsfunktion); iii. kompetenzbasierte Ermessensentscheidungen zur täglichen Routine machen und damit den Mitarbeitern die Arbeit erleichtern und die Entscheidungen der Behörde transparent machen.

c. INNOVIEREN

1. Gebrauchsbedeutung:

„Innovieren“ ist ein agentivisches fachsprachliches Verb, das so viel bedeutet wie ‚eine Innovation vornehmen‘. Im engeren fachsprachlichen Sinn sind nur solche Erfindungen oder Verbesserungen Innovationen, die vom Markt oder der Gesellschaft angenommen werden. In den Textbelegen steht „innovieren“ nahe bei der Bedeutung ‚kreativ sein‘, und ‚offen sein, um neue Wege zu gehen‘. Das Adjektiv „innovativ“ bedeutet in den Textbelegen ‚neu‘. In diesem Sinne steht hier Innovation abteilungsspezifisch dafür, neue Wege jenseits der Hierarchie zu gehen.

2. Satzliste:

G65 *Ich sag mal so, wir sind auf jeden Fall - was heißt denn - "innovativ". Es heißt ja innovieren.*

G71 *Und innovieren heißt - ich nehme ja auch von außen Dinge auch wahr - ich reagiere ja auf die Gesellschaft, so wie Schule auch auf die Gesellschaft reagiert. Ich bin ja nicht Selbstzweck, sondern ich hab ja die Aufgabe, das was im Ministerium ist, sozusagen zu übersetzen für die Menschen. Das einfacher zu machen, das klar zu machen, zu helfen, so - und da ist mir jeder Weg, den ich neu erfinde, sag ich mal, um das noch besser hinzubekommen, recht.*

G74 *Deshalb sage ich auch, wir sind Innovatoren, weil wir tatsächlich diese - auch wenn es viele gar nicht merken - wird die ganz anders sein. Das ist ein langsamer Prozess. Das ist ein Quantensprung, den ich jetzt mit meiner Hauptdezernentenkonferenz habe.*

G75 *Ich weiß gar nicht, ob wir das wirklich verstehen, was da der Quantensprung ist - zum Teil. Ich weiß nicht, ob's jeder versteht. Aber, die werden es merken. Ich bin eine, die muss das nicht schnell ... ich mach eins nach dem anderen. Ich habe eine klare Vorstellung davon, wie ich's am Ende dann habe. Ne ganz klare Vorstellung, wo ich hinwill, wie die Leute agieren sollen, und was ich mir von denen wünsche.*

G79: *Also ich meine mit "innovativ sein" auch wirklich nur, dass wir offen sind und dass wir neue Wege gehen. Und zwar unbetretene.*

G80 *Zum Beispiel haben wir jetzt gerade eine große Kooperationstagung gemacht. Hab ich jetzt gemacht. Das machen wir einmal im Jahr. Das gehört auch zu diesem Programm "Gleichsinnig handeln", alle sprechen und denken gleichsinnig und was hab ich gemacht? Ich habe in Sachen Digitalisierung - was noch nie passiert ist zuvor - ich hab einfach die Schulen eingeladen.*

G81 *Die Schulleiter, das ist eine Tagung, die wird nur unter Schulaufsichten gemacht. Ich hab gesagt, "Leute, wir haben doch alle keine Ahnung. Wir suchen uns jetzt die Leute raus, die Ahnung haben oder die vermeintlich Ahnung haben. Und die zeigen, die machen mit uns die Workshops. Das ist total umgedreht. Das hat noch nie einer gemacht vorher. Das ist innovativ.*

G82 *Ich habe zum Beispiel Leute ausfindig gemacht in der Bezirksregierung X, Lehrkräfte, die überhaupt nicht in irgendeiner Hierarchie sind, die aber richtig was draufhaben. Hab ich über Twitter herausgefunden und sonst wie.*

G83 *Und mit denen arbeiten wir jetzt an innovativen Konzepten, jenseits von Hierarchie.*

3. Bereinigte Satzliste:

- i. Wir sind auf jeden Fall - was heißt denn - "innovativ".*
- ii. "Innovativ sein" auch wirklich nur, dass wir offen sind und dass wir neue Wege gehen. Und zwar unbetretene.*
- iii. Und innovieren heißt - ich nehme ja auch von außen Dinge auch wahr - ich reagiere ja auf die Gesellschaft, so wie Schule auch auf die Gesellschaft reagiert.*
- iv. Das hat noch nie einer gemacht vorher. Das ist innovativ.*
- v. Wir [die Abteilung] sind Innovatoren ... wird die [Abtlgs.-Struktur] ganz anders sein.*

- vi. *Wir sind Innovatoren, weil wir tatsächlich diese - auch wenn es viele gar nicht merken - wird die [Abteilungsstruktur] ganz anders sein.*
- vii. *Und mit denen arbeiten wir jetzt an innovativen Konzepten, jenseits von Hierarchie.*

4. Bestimmung der Frame-Struktur (Slots, Fillers):

Slot	Filler
WER innoviert?	Abteilungsleitung
MIT WEM wird innoviert?	mit den Dezernatsleitern und mit externen Akteuren (Fachleute, Schulleiter, Lehrkräfte)
WIE innoviert man?	mittels neuer Formate des Gedankenaustauschs: Foren, Workshops, Futur-Lab; führen jenseits des Organigramms;
WAS sind Innovationsvoraussetzungen?	offen sein; Dinge von außen wahrnehmen; eine klare Vorstellung von dem haben, was man sich wünscht und was man erreichen will.
WAS blockiert Innovationen?	Hierarchie und Organigramm
WAS ist das Ziel?	Das Ziel ist die Landesvorgabe, die zugleich Oberziel der Abteilung ist: Kindern helfen, ihr Potenzial zu entfalten (bezogen auf das Erreichen von Schulabschlüssen).
WARUM innoviert man?	Um auf gesellschaftliche Entwicklungen zu reagieren; um Wege zu finden, angesichts vieler neuer Themen (Inklusion, Integration u.a.) sich neu zu organisieren („Themenspeicher“).

5. Kommentar:

Innovation scheint notwendig, weil die neuen Aufgaben nicht mehr in den alten Strukturen erledigt werden können. Zugleich ist Innovation eine Aufgabe der Bezirksregierung, die als Vorgabe der Landesregierung im Rahmen des Koalitionsvertrags NRW 2017-2022 zwischen CDU und FDP festgehalten worden ist. Die Abteilung versteht sich nicht als „Selbstzweck“, sondern übernimmt eine vermittelnde, organisierende und übersetzende Rolle zwischen der Landesregierung und den Kommunen, Schulen und Schulträgern. Wie man „innoviert“, dafür gibt es eine klare Vorgehensweise: *Wir sind offen. Wir gehen neue Wege und zwar ... unbetretene.* Innovation wird bewusst und gezielt zum

Motor des Handelns, z. B. durch die Etablierung von Veranstaltungen, zu denen viele Akteure eingeladen werden, um von den verschiedenen Kompetenzen jenseits von Hierarchie für neue Konzepte zu profitieren. Es finden viele Veranstaltungen statt, wo versucht wird, viele Akteure, die ihre Kompetenzen einbringen können, jenseits von Hierarchien an einen Tisch zu bringen, um gemeinsam zusammenzuarbeiten und neue Konzepte zu erarbeiten. Im Unterschied zum Konzept des „Verbessern“ werden hier die Impulse für die Erneuerung von außen nach innen in die Behörde hineingetragen – was im Sinne der Logik des MTP-Denkens ist.

d. VERBESSERN

1. Gebrauchsbedeutung:

„Verbessern“ bedeutet, ‚eine gute Sache ausbauen und besser machen‘. Die Gebrauchsbedeutung bezieht sich entsprechend auf die unzulänglichen Gegebenheiten der Ist-Situation: Atmosphäre, Kommunikationsräume, digitale Ausstattung, strukturelle „Aufstellung“ etc. verbessern. Wenn etwas „dramatisch verbessert“ werden soll, dann ist die Implikation, die zu verbessernde Sache sei an sich eine gute Sache, eine beschönigende Umschreibung der Ist-Situation. Das Konzept des Verbesserns ist eng konnotiert mit den Konzepten „Fortschritt“ und „Modernisierung“.

2. Satzliste:

C65 *Also was ich mir wünsche würde, wäre, dass wir die Atmosphäre dramatisch verbessern.*

C77 *Es ist die Frage, wie man sich besser möglicherweise aufstellen könnte (...) die Frage, wo können wir uns verbessern - das wäre aus meiner Sicht einerseits in diese Richtung, die ich schon erwähnt haben, was können wir für die Menschen hier tun für die Mitarbeiter. Um beim Thema zu bleiben, dass wir den Krankenstand verbessern vielleicht. (...)*

C78 *Die Frage ist, wie könnten wir was tatsächlich besser machen. Fangen wir an mit dieser Geschichte, wir brauchen mehr Kommunikationsräume und das meine ich nicht nur im Sinne von physischen Räumen, wir treffen uns da und da und machen das und das - sondern auch digitale Räume.*

D36 *Aber ich sag mal, eine Überschrift benutzen, wie "Modernisierungskampagne", worunter dann all die vielen Einzelmaßnahmen*

drunter passen würden. Modernisierung ist vielleicht ein Wort, was „old school“ ist, da müssten Sie sich was einfallen lassen.

D37 Wissen Sie, es gibt überall Bereiche, wo man was verbessern kann. Wenn ich nur über den Bereich Elektronik nachdenken, Digitalisierung, Kommunikation, wie ich sagte Messenger, da fiel mir viel ein, was man verbessern könnte.

D40 So, ich sag Ihnen ein Beispiel. Mein Chef sagte in München, wir müssen auch in der Kantine so ein Wohlfühlding haben und prinzipiell hat er ja recht. Also, wie schaffe ich jetzt Kommunikationsräume?

D49 Es würde einen echten Fortschritt bringen, mehr als das was wir hier seit Jahren haben.

D71 Und dann nach anderthalb Jahren wollte ich zu dem Thema etwas beitragen, "was ist meine Heimat" und "fühle ich mich wohl".

D74 Wissen Sie was da rauskam in Zusammenhang mit den Verbesserungsmaßnahmen? (...) Und das hängt zusammen mit der Affinität der jungen Leute zu einer Behörde.

D88 Unsere Geschäftsordnung haben wir schon einmal geändert. Warum soll man denn das heute nicht probieren? Dass man sagt, lasst uns das Modell, was wir im Kopf haben, darauf abklopfen, ob es zukunftsfähig ist. Und ob die Zusammenarbeit, die in der Geschäftsordnung definiert ist, dem noch entspricht wie wir sie wirklich brauchen, das vermag ich jetzt gar nicht zu sagen.

3. Bereinigte Satzliste

- i.* Wissen Sie was da rauskam in Zusammenhang mit den Verbesserungsmaßnahmen?
- ii.* Eine Überschrift benutzen, wie "Modernisierungskampagne", worunter dann all die vielen Einzelmaßnahmen drunter passen würden.
- iii.* Die Atmosphäre dramatisch verbessern.
- iv.* Wie könnte man sich besser möglicherweise aufstellen.
- v.* Wo können wir uns verbessern.
- vi.* Wie könnten wir was tatsächlich besser machen.
- vii.* Wie schaffe ich jetzt Kommunikationsräume? Wie verbessere ich Kommunikation?
- viii.* Wenn ich nur über den Bereich Elektronik nachdenken, Digitalisierung, Kommunikation, wie ich sagte Messenger, da fiel mir viel ein, was man verbessern könnte.

4. Bestimmung der Frame-Struktur (Slots, Fillers):

Slots	Filler
WER verbessert?	Personen mit Führungsverantwortung

WAS will man verbessern?	Atmosphäre, Kommunikation, Mitarbeiterzufriedenheit, Identifikation, Außenbild, Attraktivität der Behörde als Arbeitgeber, digitale Ausstattung
WIE will man verbessern?	mittels einer „Modernisierungskampagne“, die primär auf die Atmosphäre zielt, verbunden mit Elementen wie: Lagerfeuer, Heimatgefühl, Wohlfühlgefühl, Überarbeitung der Geschäftsordnung, Vorbildfunktion.
WELCHE Wege führten nicht zu Verbesserungen?	endlossuche, Informationsbeschaffung ohne Strukturierung derselben, Führen mit Zielen aber ohne Mittel, Leitbildprozess der Vergangenheit
WAS ist das Ziel der Verbesserung?	Wohlfühlen der Mitarbeiter nach innen und Attraktivierung der Behörde nach außen.
WAS ist der Grund für die Verbesserung?	digitale Kluft, ineffizientes Arbeiten, unnötige Vielfahrerei der Außenstellen

5. Kommentar:

Das Schlüsselwort „Verbessern“ zeigt in der Frameanalyse das ganze Spektrum der kontextbedingten Themen. Hinter dem Ausdruck steht die Suche nach einer besseren Zukunft für die Behörde. Im Mittelpunkt der Veränderungen stehen die aktuellen und künftigen Mitarbeiter. Dahinter steht auch die Vorstellung von einer „Modernisierungskampagne“ im Hause, wobei wichtig ist mit passenden „Überschriften“ (Storytelling) zu arbeiten, damit die Mitarbeiter sich mit der Behörde identifizieren können. Der Gedanke der Selbstorganisation wird nicht ausgesprochen. Er steht aber implizit hinter der Forderung nach Kommunikationsräumen und Austausch. Kritisiert wird der digitale Rückstand der Behörde und das Warten auf innovative Messenger-Dienste, die die Projektarbeit vereinfachen können. Auch die Geschäftsordnung sei auf ihre Zukunftsfähigkeit hin zu überprüfen. Die Verbesserung der Atmosphäre wird als ein besserer Weg angesehen als der Weg über eine Kulturveränderung. Struktur kommt insofern in den Blick, als vielleicht neue Strukturen die Folge von mehr Austausch sein könnten.

e. GEMEINSAM⁸⁰

1. Gebrauchsbedeutung:

Gemeinsam bedeutet, dass mehrere Personen (oder Dinge) in gleicher Weise zugehörend, sich an etwas beteiligen. In den Textbelegen deutet sich ein etwas anderes Führungsverständnis an: „gemeinsam in die Ziele reinkommen“ bedeutet ‚kooperativ führen‘ bzw. ‚Ziele gemeinsam aushandeln‘. Daneben zielt die Textbedeutung von „gemeinsam“ auf Gemeinschaftsbildung („wir sind eine gemeinsame Behörde“) sowie auf die „Gleichsinnigkeit“ des Tuns und Entscheidens der Behörde.

2. Satzliste:

F68 *Also ich versuche, mit denen gemeinsam in die Ziele reinzukommen, dafür bin ich auch gerne mal der Buhmann. Also ich glaube, ich habe ne unterschiedliche [Rollen-Sichtbarkeit]: Ich bin Beratung, ich bin Unterstützung. Ich bin aber auch Aufsicht. Manchmal ja, ich sag auch manchmal, so jetzt geht es nicht mehr.*

F91 *Wir stehen für Ermöglichung, wir stehen für Demokratie, wir stehen für Chancengleichheit und Chancengerechtigkeit, wir stehen für Wertschätzung, wir stehen für Kooperation.*

F93 *Wir wollen gemeinsam kooperieren und zwar so kooperieren, dass wir ermöglichen im Sinne unserer Werte Demokratie Chancengerechtigkeit, direkt am Schüler sein, das ist wirklich das Zentrum dieser systemischen Aufstellung usw., dass jeder das weiß;*

G09 *Ich hoffe einfach nur, dass ich den richtigen Weg gehe, um alle mitzunehmen und da mach ich mich so schlau wie es geht und versuch natürlich auch Verbündete zu finden, versuche eben, mit allen gemeinsam zu gehen. Vor allem auch den Letzten mitzunehmen. Also. Mehr kann ich nicht tun, und das versuche ich, ja. Wenn ich das mache. Also ich hab eigentlich keine Befürchtungen.*

G13 *Und ich bin ein Ermöglicher nach gemeinsam abgestimmten Regeln, Zielen, Maß... also ne. Über die wir auch verhandelt haben gemeinsam.*

G36 *Ich hab gesagt wir sind jetzt ein Steuerungsgremium, das hat zwei Jahre gedauert, bin ja noch nicht so lange dabei, jetzt hab ich sie soweit, das haben wir jetzt beschlossen und im Angesicht der ganzen Problemlage, die wir auch haben, und es ist so dass die Generalisten bei uns jetzt ihre Projekte einreichen bzw. wir geben gemeinsam den Auftrag.*

G56 *Wir haben Themenspeicher entwickelt, was alles unsere Themen sind, um wirklich eine abgestimmte Strategie zu bekommen, um Jahresziele zu entwickeln.*

⁸⁰ Zur Vertiefung vgl. Zelger (2019).

H15 *Da sitzen drei oder vier Professionen am Tisch, die gemeinsam überlegen, was können wir jetzt tun. Dann ist es eine gute Lösung, wenn wir von allen Seiten geguckt haben, und dann wird es auch eine gute Lösung.*

H25 *Deshalb geht es mir immer um die Entwicklung der gemeinsamen Ziele. Nur wenn ich sage, es geht uns um gemeinsame Ziele, schaffe ich es, meine Leute dahin zu bringen, dass sie wirklich das Kind im Blick haben, und nicht ihre abstrakte Schulform.*

H26 *Und jetzt sind wir hier bei uns. Und jetzt müsste natürlich eigentlich auch hier in der gesamten Bezirksregierung dieser Prozess, denn wir sind eine gemeinsame Behörde und wir bündeln. Das macht uns ja stark!*

H51 *Dann müsste ein Wunsch da sein, dann müsste auch gemeinsam klar sein, wo geht die Ressource hin, wo geht sie verstärkt hin, warum geht sie dahin. Und das müsste ein gemeinsamer Entschluss sein. Was aber passiert sind eher wie in der Politik.*

H55 *Es geht oft um Macht, es geht um Hierarchie, eigentlich steht nicht im Vordergrund Gemeinwohl bzw. Gemeinschaft, sondern der eigene Machterhalt.*

H58 *Also die gute alte Bündelungsbehörde, die auch immer so hochgehalten wird und dann kann ich immer mit meinen Erfahrungen sagen, Leute, ihr wisst überhaupt nicht was das ist, bündeln und gemeinsam zu arbeiten.*

H59 *Ich glaube gar nicht, dass viele wissen, was das eigentlich heißen könnte und welche Qualität das hätte, weil die nicht von ihren Machtansprüchen runtergehen können, weil sie sich das gar nicht vorstellen können. Und das ist einfach eine Generationenfrage, glaube ich.*

3. Bereinigte Satzliste:

- i.** *Gemeinsam in die Ziele reinzukommen.*
- ii.** *Wir wollen gemeinsam kooperieren (...) im Sinne unserer Werte Demokratie Chancengerechtigkeit.*
- iii.** *Und versuche Verbündete zu finden, versuche eben, mit allen gemeinsam zu gehen. Vor allem auch den Letzten mitzunehmen.*
- iv.** *Und ich bin ein Ermöglicher nach gemeinsam abgestimmten Regeln, Zielen, Maß. Über die wir auch verhandelt haben gemeinsam.*
- v.** *Wir geben gemeinsam den Auftrag.*
- vi.** *Leute, ihr wisst überhaupt nicht was das ist, bündeln und gemeinsam zu arbeiten.*
- vii.** *Und da geht es aber auch darum, dass wir gemeinschaftlich entscheiden.*
- viii.** *Dann müsste auch gemeinsam klar sein, wo geht die Ressource hin.*
- ix.** *Deshalb geht es mir immer um die Entwicklung der gemeinsamen Ziele.*
- x.** *Denn wir sind eine gemeinsame Behörde und wir bündeln. Das macht uns stark!*
- xi.** *Eigentlich steht nicht im Vordergrund Gemeinwohl bzw. Gemeinschaft, sondern der eigene Machterhalt.*

4. Bestimmung der Frame-Struktur (Slots, Fillers):

Slot	Fillers
WER handelt gemeinsam?	Vorgesetzte und Untergebene; Abteilungsmitarbeiter und externe Akteure;
WAS tut man gemeinsam?	Ziele erreichen, Maßnahmen verabreden, Aufträge geben, Ziele verhandeln
WAS ist das Ziel?	Ziele gemeinsam definieren, um die Zielerreichung mittels Beteiligung sicher zu stellen; die Interessen des Kindes über die Interessen der Verantwortlichen an ihrer Schulform zu stellen
WAS ist das Besondere an der Gemeinschaft?	Gemeinschaft macht stark; in einer Gemeinschaft unterstützt man sich gegenseitig;
WIE steht es um die Gemeinschaft?	Gemeinschaft steht nicht im Vordergrund; es fehlt das Bewusstsein dafür, was es heißt gemeinsam zu arbeiten
WAS blockiert Gemeinschaft	Abteilungsegoismen, Machtstreben, Hierarchie, Organigramm, verdeckte Ziele und Interessen, unangemessene Besprechungsformate

5. Kommentar:

Der häufige Gebrauch der Schlüsselbegriffe *gemeinsam* (13), *Gemeinschaft* (4), *Gemeinschaftsgeist* (1), *Gemeinschaftsbildung* (1) oder *Gemeinsinn* (1) zeigt an, wie wichtig der Gedanke sowohl für die interne als auch externe Zusammenarbeit ist. Gemeinsames Denken, Beratschlagen und Handeln führt zu innovativen Lösungen (s. o.) und auch zu einer *gleichsinnigen* Ausrichtung von Entscheidungen der Gesamtbehörde. Im Umgang mit den Dezernatsleitern führt gemeinsames Reflektieren der Probleme zu gemeinsamen Lernprozessen. Diese wiederum bieten die Möglichkeit für die Entwicklung von neuen kollektiven mentalen Modellen für die Zukunft. Man könnte annehmen, der vermisste Gemeinschaftssinn ist der blinde Fleck der Behörde, über welchen hier – und an keiner anderen Stelle – nachgedacht wurde. Fehlender Gemeinsinn kann auch der Grund dafür sein, dass die Heterogenität der Abteilungen dominiert und dass es schwerfällt, sich auf einen gemeinsamen Oberzweck zu einigen. Eine andere Frage ist es, ob und inwiefern alte (Denk-)Strukturen, Hierarchien und Besprechungsformate das Aufkommen von Gemeinschaftsdenken blockieren.

Gedacht ist die Behörde als eine funktionierende Entscheidungsmaschine. Diese Zukunft gehört aber den Algorithmen.

f. STRUKTUR

1. Gebrauchsbedeutung:

Konventionell bedeutet in der Managementlehre „Struktur“ alles, was ‚im Vorhinein festgelegt ist‘. Dazu gehören Programme und Kommunikationswege. Der Strukturtyp Personal ist ein blinder Fleck in der Organisationsforschung, der sich über die klassische Betriebswirtschaftslehre in die Organisationsforschung eingeschlichen hat (vgl. Kühl 2011, S. 107). Zur Gebrauchsbedeutung zählen die Nähe von „Struktur“ zu ‚formaler Ordnung‘, zu ‚Gesetzesvorgaben‘, zu ‚planmäßig‘, zu (übertriebener) ‚Stringenz‘ und zu ‚Bedingungen‘ etwas auszuweiten.

2. Satzliste:

H74 *Dazu kommt, dass die Bergbehörde in vielen Bereichen anders strukturiert ist als die Bezirksregierung, weil sie eben letztendlich nicht einem Landesgesetz unterliegt, sondern einem Bundesgesetz, d.h. unsere Rechtsgrundlage ist das Bundesberggesetz und insofern agieren wir bundesweit auf der Ebene der Gesetzgebung und auch der Abstimmung für Gesetzgebung für Ordnungswesen.*

H86 *Das ist auch so ein Punkt, wo wir letztendlich Schnittpunkte haben, die uns letztendlich, sage ich mal, die rein formal-strukturell uns von der Mittelbehörde Bezirksregierung trennen.*

H88 *Diesen Punkt muss man sehen. Und ich glaube, was hier in den letzten 15 Jahren auch die große Aufgabe war, hier eine Struktur zu schaffen, die praktisch, die Bergbehörde integral mit der Bezirksregierung verbindet und auch in eine Einheit überführt.*

H96 *Durch die Struktur durch die Veränderung in der Landesregierung ist das dann irgendwie unter die Ägide des Umweltministeriums gekommen.*

I02 *Das hat gewechselt durch die Regierungsumbildung, die Förderprogramme sind jetzt wieder alle beim Herrn Y und zusätzlich haben die jetzt eine neue Schiene aufgenommen: Elektromobilität, die wir in diese Struktur auch integriert haben.*

I15 *D.h. da sind wir nicht an der strukturellen Entwicklung dieses ganzen Bereichs beteiligt, was für den Herrn Z extrem wichtig ist.*

183 Jetzt kommt aber das, was man eben auch zu der Abteilung sagen muss, wir haben natürlich durch diese Struktur, sage ich mal, eine techniklastige Abteilung.

157 Also doch ein weites Feld und es gibt eben Potenzialfelder, die man abwarten muss, wie sie sich entwickeln.

J20 Und dann kann sich eine Bezirksregierung damit ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber den anderen verschaffen und so hat sie da im Grunde genommen eine Qualität für sich.

J77 Dabei gibt es eben den alten Bereich Bergbau, der ist ausgestaltet im wirtschaftlichen Bereich, aber im Bereich Energie ist der noch nicht ausgestaltet, da haben Sie so eine Förderkulisse.

J78 Ein Oberziel wäre es, das strukturell zu verbinden und diese Förderkulisse in eine operative Kulisse auszuweiten und das mit dem alten Bereich synergetisch verbinden, sodass man dann später eine Energiewirtschaftsbehörde der Zukunft hat.

3. Bereinigte Satzliste:

- i. Anders strukturieren.*
- ii. Was die große Aufgabe war, hier eine Struktur zu schaffen, die die Bergbehörde in die Bezirksregierung integriert.*
- iii. Durch die Struktur durch die Änderung in der Landesregierung.*
- iv. Elektromobilität, die wir in diese Struktur auch integriert haben.*
- v. Da sind wir nicht an der strukturellen Entwicklung dieses ganzen Bereichs beteiligt.*
- vi. Wir haben durch diese Struktur eine ... techniklastige Abteilung.*
- vii. Muss ... man bereit sein, an bestimmte Dinge nicht die stringente Struktur einer Bezirksregierung anzulegen, sondern flexibel sein, um sich da entwickeln zu können.*
- viii. Ein Oberziel wäre es, das strukturell zu verbinden und diese Förderkulisse in eine operative Kulisse auszuweiten.*

4. Bestimmung der Frame-Struktur (Slots, Fillers):

Slot	Fillers
WAS ist Struktur?	im Vorhinein festgelegte Ordnung
WER legt Struktur fest?	Landesregierung (politischer Wille)
WAS wird von Struktur beeinflusst?	Verhaltensprogramme (Tätigkeiten)
WOZU braucht man neue Strukturen?	Potenzialfelder entwickeln; sich aktiv an der Ausgestaltung von Förderkulissen operativ beteiligen; eigenständiger werden.

WIE verhält sich Struktur zu Entwicklung?	Ohne Flexibilität hemmt Struktur die Entwicklung
WAS ist der Vorteil neuer Strukturen?	Alleinstellungsmerkmal für die Bezirksregierung; eine Qualität an sich; eine größere Unabhängigkeit im Gegensatz zum Nur-Dienstleister und zur Nur-Bündelungsbehörde.
WAS beeinträchtigt die positive Wirkung von Struktur?	Festhalten an stringenter Ordnung

5. Kommentar:

In diesem Abteilungsleitergespräch wird die Bedeutung neuer Strukturen betont, um die Behörde als Ganzes unabhängiger von der Festlegung auf Dienstleistungs- und Bündelungsbehörde zu machen. In den letztgenannten Rollen ist die Bezirksregierung u.a. Auftragnehmer und deshalb hängt ihr Überleben von den Aufträgen ab. Als Entwickler von Potenzialfeldern (Elektromobilität, Rohstoffsicherung etc.) und Förderkulissen hat die Behörde eine Zukunft. Deutlich wird im Gespräch auch, welche große Zukunft die Abteilung hat, sobald politisch-gesellschaftlich die große Bedeutung von Themen wie z. B. CO₂-Speicherung erkannt und akzeptiert wird. Viele Potenzialfelder erscheinen im Augenblick durch gesellschaftlich-politische „Aspektblindheit“, bedingt durch kollektive gängige, mentale Modelle blockiert.

4.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Analyse der Abteilungsleiter-Interviews zeigt, dass im Rahmen der Oberzweckentwicklung der Wunsch nach einer behördlichen Entwicklung mitschwingt. D. h. es wird deutlich, dass die Entwicklung eines Oberzwecks (einer Vision) für die Abteilungsleiter nicht Selbstzweck ist, sondern ein Instrument, die Behörde als solche zu entwickeln und die Abteilungen auf ihre besondere Art und Weise zu unterstützen. Als wichtigstes Ergebnis kann festgehalten werden, dass es nicht bei der e i n e n Idee als Grundidee für den Oberzweck blieb, sondern dass die unterschiedlichen Perspektiven der Abteilungsleiter zur Geltung kamen. Diese Vorstellungen betreffen ganz unterschiedliche Aspekte der Behördenentwicklung von neuen

Führungsinstrumenten über die Verbesserung der Atmosphäre, die Verbesserung der digitalen Ausstattung, die Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber, die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, die Stärkung des Gemeinsinns bis hin zu strukturellen Umorientierung von einer Behörde als Auftragnehmerin hin zu einer Behörde als Mitentwicklerin von (Förder-)Kulissen und Zukunftsfelder des Landes.

Es konnten sechs unterschiedliche Konzepte zur Zukunft der Behörde identifiziert werden. Ich habe versuchsweise die 6 Konzepte als Tabelle dargestellt, die dem Leser die Möglichkeit die Konzepte auf einen – na gut, auf zwei – Blicke zu erfassen.

KONZEPT 1	KONZEPT 2	KONZEPT 3
Modernisierungs-Kampagne durchführen	Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter verbessern	Neue Strukturen entwickeln
MITTEL		
<ul style="list-style-type: none"> - Atmosphäre⁸¹ verbessern; - Kommunikationsräume schaffen im Sinne der Gestaltung von Begegnungsorten für einen offenen und kreativen Ideenaustausch; - Digitalisierung der Behörde voranbringen, indem man Videokonferenzen oder entsprechende digitale Lösungen einführt; - Den Wohlfühlfaktor („Lagerfeuer“ und „Heimat“) innerhalb der Behörde steigern; - Sinnhaftigkeit des Tuns hervorheben 	<ul style="list-style-type: none"> - Führungshilfen zur Verfügung stellen (Führen mit abteilungsspezifischen Oberzielen); - Mitarbeiter schulen und Leitplanken entwickeln; - Spielräume bei Ermessensentscheidungen besser nutzen; - für klare Ziele sorgen; - Hilfestellung beim Erlernen neuer Verhaltensweisen geben (für die Verhaltensänderung eine „Leiter“ aufstellen) - Vorbild als Führungskraft sein; - Mitarbeiter respektieren; - kollegiale Empathie entgegenbringen 	<ul style="list-style-type: none"> - neue Themen und Zukunftsfelder definieren und die dazu passenden interne Strukturen entwickeln (z. B. von der „Abteilung Bergbau und Energie“ zu einer „Energiewirtschaftsbehörde“); - neue Strukturen jenseits des Organigramms entwickeln, mit Themenspeichern arbeiten und die Dezernenten auf die neue Rolle vorbereiten; - Netzwerk- und Kollaborationsstrukturen mit den Stakeholdern aufbauen; - interne Kommunikationsstrukturen verbessern und neue entwickeln

⁸¹ Der Begriff „Atmosphäre“ war hier Gegenbegriff zu „Organisationskultur“ (Leitbild-Arbeit). Möglich wären auch Strukturveränderungen als Mittel der Organisationsveränderung. Visionen und Oberzwecke stehen die vierte Arte der Veränderung, die strategische Ebene. Idealerweise müssen strategische, kulturelle, strukturelle und atmosphärische Veränderungen Hand in Hand gehen. In der Praxis wird oft nur ein Aspekt als zentral gesetzt, weshalb viele Changeprozesse scheitern (vgl. Bleicher 1994).

KONZEPT 4	KONZEPT 5	KONZEPT 6
Die Zufriedenheit der Mitarbeiter sicherstellen	Das Selbstmarketing verbessern	Gemeinschaft bilden
MITTEL		
<ul style="list-style-type: none"> - Mehrarbeit verringern; - Krankenstand reduzieren; - Leistungsmotivation steigern 	<ul style="list-style-type: none"> - Alleinstellungsmerkmale herausstellen; - Imagekampagne entwickeln; - Modernes New Public Design entwickeln und mit den „Kunden“ verständlich und klar sprechen und kommunizieren; - Sichtbarkeit und Bekanntheitsgrad der Behörde erhöhen; - Attraktivität für Fach- und Führungskräfte steigern 	<ul style="list-style-type: none"> - Abteilungsegoismen abbauen; - gemeinsames Grundverständnis schaffen und von Machtspielen absehen; - Gleichsinnigkeit fördern und fordern; - neue Besprechungsformate entwickeln; - neue Führende-- Mitarbeitende-Beziehungen entwickeln

Tabelle 2: Schwerpunktsetzungen im Kontext möglicher Veränderungsstrategien.

Das Ergebnis unterstreicht die aktuell heterogene Struktur der Bezirksregierung, denn, wie die Darstellung eben zeigt, es konnten sechs unterschiedliche Konzepte zur Gestaltung der Zukunft der Behörde identifiziert werden. In diesen Konzepten wird die Vielfalt der Vorstellungen über die Weiterentwicklung der Behörde sichtbar. Zugleich wird allerdings auch sichtbar, dass einige Probleme nicht in das Bewusstsein der Befragten rückten

- Wie sehr müssen wir uns an die Erwartungen unserer Stakeholder (inklusive Landesregierung) orientieren?⁸²
- Müssen wir nicht beim Nachdenken über Oberzwecke und Visionen die Außensicht einholen?
- Wie steht es um die eigene Veränderungsbereitschaft der Führenden?

⁸² Die Stakeholder wurden als unterschiedlich relevant je nach Abteilung gesehen und die Beziehung wurde als unterschiedlich hinsichtlich der Qualität gedeutet. Das reichte von anonymen „Kundenbeziehungen“ (Beihilfe) hin zu sehr festen Vertrauensbeziehungen und klaren Erwartungen in Abteilungen mit nicht ausschließlich juristischer Fach- und Führungskompetenz (Biologen, Genetiker, Ingenieure, Verfahrenstechniker, Bergassessoren etc.).

- Gibt es eine grundlegende Bedingung für den Erfolg der genannten Wege? Anders formuliert: Gibt es ein oberstes Ziel, das erreicht werden muss, um alle anderen Ziele zu erreichen?

Auf der Basis der untersuchten tragenden Begriffe ergebe sich zusammenfassend drei Sinngestalten⁸³:

Sinngestalt „Interne Entwicklung“

Wir können uns nach innen entwickeln, indem wir die Mitarbeiter befähigen, die Spielräume bei Ermessensentscheidungen besser im Sinne ihrer Stakeholder zu nutzen und indem abteilungsspezifische Oberziele die Mitarbeiter orientieren. Kommunikationsräume, eine gute Arbeitsatmosphäre und modernste digitale Ausstattung erleichtern uns die Zusammenarbeit, die mehr Selbstbestimmung erfordert, dann aber auch mehr Freude macht. Gleichsinnigkeit bei Entscheidungen und mehr Gemeinsinn über die Abteilungen hinweg täten uns gut.

Sinngestalt „Entwicklerin von Förderkulissen“

Nach außen müssen wir uns besser vernetzen und auch Expertise von außen in die Behörde holen. Im Förderbereich, in dem wir als Bewilligungs- und Bündelungsbehörde nur genehmigen, kontrollieren und beaufsichtigen, wollen und müssen wir künftig auch Partner sein, der an der Entwicklung von Förderkulissen strategisch und strukturell beteiligt ist, d.h. wir müssen zusehen, auch operativ bei der Ausgestaltung neuer Förderthemen dabei zu sein. Abteilungsspezifische Oberziele sind wichtig, um strukturelle Besonderheiten für die Entwicklung eines neuen Behördenbildes zu nutzen, weshalb über Alleinstellungsmerkmale nachgedacht werden sollte, und wie man sie verinnerlichen kann.

⁸³ Zelger (2019) spricht von „Hypergestalten“ im Sinne der Zusammenfassung von Zusammenfassungen verbaler Daten. Allerdings werden bei Zelger die Hypergestalten automatisch erzeugt. In der vorliegenden Untersuchung wurden sie hermeneutisch auf der Basis des Vergleichs von Satzlisten durch die Verfasserin erarbeitet. Für die Form der Zusammenfassung gilt die Regel, dass keine Begriffe verwendet werden dürfen, die nicht auch von der Befragten selbst gebraucht werden.

Sinngestalt „Identifikation mit einem neuen Bild“

Die Suche nach dem obersten Zweck ist keine Sache der Selbstdarstellung im Sinne eines Marketingclaims, sondern die einzige Chance, eine Veränderung im Bild der Behörde und damit auch in den Aufgaben zu erreichen. Um sich als eigenständiger Partner von Gesellschaft und Politik darzustellen, muss sich die Behörde über Aufgaben definieren, die sichtbar und sinnvoll sind. Verbildlicht werden dürfen dabei nicht die Details, sondern die zentralen Aufgaben. Nur so ist das Problem zu lösen, dass sich die Behörde als wesentliche Mittelbehörde mit einem Bild identifizieren kann, dass die Struktur ihrer Aufgaben sichtbar macht und mit einem neuen Wording vermittelt.

„*Tauche in die Orte der größten Möglichkeiten ein und bewege, was du aufnimmst, in deinem Denken und Herzen.*“

Otto Scharmer (2007, S. 395)

5 Gesamtzusammenfassung

Im Anschluss an die Analyse der Fokusgruppendifkussion und der sechs Einzelinterviews mit den Abteilungsleitern sollen nun die Forschungsfragen aus Kapitel 1 beantwortet werden, die ich an dieser Stelle in Erinnerung rufe:

- (1) Welche mentalen Modelle lassen sich im Rahmen der Oberzweckentwicklung in den Gesprächen der Führenden identifizieren? Auf welchen Vorannahmen oder Glaubenssätzen basieren sie? Gibt es mentale Modelle, die hinsichtlich des Change Prozesses den als notwendig erachteten Wandel blockieren, fördern oder den *status quo* festhalten möchten? Wie explizit oder implizit werden mentale Modelle kommuniziert?

- (2) Wie gestaltet sich die Visionsentwicklung bzw. die Suche nach dem Oberzweck im Spannungsfeld mentaler Modelle? Hierbei geht es um Erfahrungen und Schlussfolgerungen einerseits und um bestehende Wissensbestände *und* Erkenntnisse andererseits.

Bei der zusammenfassenden Betrachtung der Ergebnisse aus Teil 1 und Teil 2 sollen zunächst die zentralen mentalen Modelle der Führenden herausgestellt werden. Die Herausstellung geschieht dadurch, dass die konkreten Modelle auf das Schema der mentalen Modelle der Führenden von Hinterhuber (2014, S. 57f.) bezogen werden. Dabei soll es auch darum gehen, zu zeigen, in welchem Zusammenhang die Schlüsselbegriffe mit den mentalen Modellen stehen. Danach soll unterschieden werden zwischen mentalen Modellen, die eine hemmende, fördernde und den *status quo* feststellende Wirkung auf die Change Prozesse und vor allem auf die Ausformulierung und den auszuformulierenden Oberzweck bzw. die Vision haben. Dabei sollen relevante Modelle exemplarisch vorgestellt werden. Abschließend soll

noch auf die Frage eingegangen werden, wie das Spannungsverhältnis zwischen mentalen Modellen, Wissen im Sinne von Frames und Erkenntnis im Sinne von „*blended spaces*“ bei Metaphern zu verstehen ist.

Wie bereits erwähnt, sind Konzepte immer Vorstellungen von einem „Gegenstand“ (Objekt) oder einem Sachverhalt (Beziehungen zwischen Objekten). Die Konzepte sind hier stets zu verstehen als Rekonstruktionen von Gebrauchsbedeutungen. Das heißt, es geht im Unterschied zu alltagssprachlichen Begriffen auf der Ebene der *parole*, die stets die Summe individueller ganzheitlicher Gegenstandserfahrungen darstellen, um Vorstellungen, die zwischen Idiolekt und Soziolekt changieren.

Mentale Modelle enthalten Wissensbasen in Form von Gegenstands- und Sachverhaltskonzepten, aber auch in Form von Inferenzen, die auf den Wissensbasen operieren. Ein Sachverhaltskonzept ist die Vorstellung der Mitarbeitenden von Behörde als Dienstleister oder Bündelungsbehörde. Ein Beispiel für eine Inferenz, die Vorstellung, dass die Behörde nicht überlebt, wenn sie sich nicht neu definiert und dabei über die alten Konzepte hinausgeht. Denn weder als reiner Dienstleister noch als reine Bündelungsbehörde, so scheint es, scheint die Behörde überlebensfähig zu sein. Insofern mentale Modelle im Sinne von Seel (1991) immer eine Doppeleinheit aus Wissensbasis und Inferenzmechanismen sind, fungieren sie als Erklärungen bzw. implizite Aktionstheorien.

Dadurch dass mentale Modelle im individuellen Unterbewusstsein und auch im Körpergedächtnis sowie in Praktiken (Routinen) gespeichert sind, erscheinen auf der sprachlichen Oberfläche nur Bruchstücke, aus denen die mentalen Modelle rekonstruiert werden können. Indizien für mentale Modelle sind dann etwa Hinweise auf Aussagen mit Schlussfolgerungscharakter (Glaubenssätze), Kausalannahmen oder die Versprachlichung innerer Bilder. Neue mentale Modelle entstehen als explizite oder implizite Schlussfolgerungen oder Analogsetzungen auf der Basis vergangener Erfahrungen und begründen ein Verhaltensmuster. Mentale Modelle haben eine kognitiv konzeptuelle Seite und eine epistemisch inferenzielle Seite.

In Anlehnung an Hinterhuber (s. Kap: 2.1.1) wurde angenommen, dass mentale Modelle alle sieben Komponenten der Führung betreffen, die darüber entscheiden, welche Strategien letztlich zur Formulierung einer Vision oder eines Oberzwecks, bzw. eines neuen Selbstverständnisses führen. Daher werden vor allem diese Komponenten mentaler Modelle festgehalten, die in den Gesprächen sowohl explizit

als auch implizit auf Veränderungsstrategien bezogen waren. Würde man alle Aussagen aus beiden Teilkorpora zusammenführen, dann könnten die Ergebnisse als ein Hinweis auf die kollektiv anvisierte Soll-Situation verstanden werden, freilich erst nach konsensueller Verständigung.

In der nachstehenden Tabelle werden die in der Behörde identifizierten mentalen Modelle (rechte Spalte) den Kompetenzen der Führung nach Hinterhuber (linke Spalte) zugeordnet.

Komponenten der Führung⁸⁴ bezogen auf die Behörde, die die mentalen Modelle betreffen	Verbale Indikatoren für mentale Modelle der Führenden bezogen auf den Oberzweck/ die Vision/den Soll-Zustand
Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung	<p>Diese Frage bleibt zum Untersuchungszeitpunkt bezogen auf die Zukunft der Gesamtbehörde offen.</p> <p>Kommentar: In der Fokusgruppendifkussion wurde deutlich, dass der Verfassungsanspruch gleicher Lebensverhältnisse – falls man „gleich“ im Sinne von ‚identisch‘ versteht, an der Wirklichkeit vorbeigeht. Für die Zukunft wünscht man sich eher ein differenziertes und pluralistisches heterogenes Modell mit einem breiten individuellen Angebot an die Kommunen, Städte und Privatpersonen.</p>
Vision oder oberster Zweck (MTP)	<p>Ideen, die vertieft werden sollen, sind:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Potenziale entwickeln und entfalten</i> 2. <i>Zusammenführen von Individuen</i> 3. <i>Kreative Entwicklungskompetenz</i> <p>Kommentar: Hierbei ist evident, dass die Vorstellungen über den Oberzweck aufgrund der unterschiedlichen abteilungsspezifischen Wahrnehmungen divers sind und ein Gruppendiskurs zur Konsensfindung noch erfolgen muss</p>

⁸⁴ Hinterhuber bezieht sich stets auf Unternehmen. Es wird allerdings davon ausgegangen, dass eine Verwaltung einem Unternehmen gleich ist. Es ist mir allerdings bewusst, dass die Analogie zur Verwaltungsorganisation ihre Grenzen hat. Gleichwohl ist es so möglich, die Komponenten aufeinander abzubilden

<p>Kernauftrag</p>	<p>Es wurden Kernaufträge auf Abteilungsebene deutlich. Den Kernaufträgen entsprechen die in den Textkorpora erwähnten und auf die Abteilungen bezogenen Oberziele, z.B.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Jedes Kind in seiner Unterschiedlichkeit muss die Abschlüsse ermöglicht bekommen, die seinen Fähigkeiten entsprechend auch möglich sind</i> [I-A89] [Schulabteilung] 2. <i>Zentrale Plattform für Kommunen und Bürgermeister</i> [I-A47] [Abteilung regionale Entwicklung, Kommunalaufsicht und Wirtschaft] 3. <i>Ein Oberziel wäre es, das strukturell zu verbinden und diese Förderkulisse in eine operative Kulisse auszuweiten und das mit dem alten Bereich synergetisch verbinden, sodass man dann später eine Energie- und Wirtschaftsbehörde der Zukunft hat.</i> [II-J78] [Abteilung Bergbau und Energie] <p>Kommentar: Hinterhuber (2015, S. 91) weist darauf hin, dass die „Vision des großen Zusammenhangs, die reale Bedürfnisse vieler Menschen befriedigt [...] selten“ ist. Daher sei es gelegentlich zweckmäßig, anstelle einer Vision - hinzugefügt sei auch anstelle eines Oberzwecks – den Begriff des Kernauftrags zu benutzen. Der Kernauftrag beantwortet die Frage, Wie kann das Unternehmen die Kunden noch erfolgreicher machen?</p>
<p>Mission (Politik)⁸⁵ und Problemfelder</p>	<p>Hierzu seien die zentralen Herausforderungen noch einmal zusammengefasst: <i>„Wir brauchen Antworten auf die Digitalisierung, auf die demographische Entwicklung, auf den Fach- und Führungskräfte-Mangel und auf Entwicklungen, die dazu geführt haben, dass wir nur noch eingeschränkt eine Bündelungsbehörde sind; ferner müssen der Krankenstand und die Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter reduziert werden“</i></p>
<p>Selbstverständnis</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Kompetenz in Recht</i> - <i>erste Adresse sein</i> - <i>Vernetzer sein</i> - <i>ermöglichen</i> - <i>aktiv mitwirken am Auf- und Ausbau von Förderkulissen</i>

⁸⁵ „Wie werden die Märkte und deren Umwelten gesehen, in denen das Unternehmen operiert oder operieren soll?“ (Hinterhuber 2015, S. 61)

	<p>Kommentar: Diesen Vorstellungen liegt eine Gemeinsamkeit in dem mentalen Modell zugrunde: „<i>wir wollen aktiv gestalten</i>“ (und nicht Auftragnehmer auf Abruf sein).</p>
<p>Organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wir bilden eine Gemeinschaft</i> - <i>Abteilungsegoismen abbauen</i> - <i>Gemeinschaft</i> - <i>Gleichsinnigkeit</i> - <i>Kooperativ führen</i> - <i>gemeinschaftliche Lernprozesse fördern</i> - <i>keine Rivalitäten unter den Abteilungen</i>
<p>Unternehmenskultur und Werte</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Kreativität</i> - <i>Entwicklungs- und Gestaltungskompetenz</i> - <i>Gute Arbeitsatmosphäre</i> - <i>Räume für Kommunikation und Austausch</i> - <i>Wir-Gefühl</i> - <i>Identifikation mit dem Arbeitgeber</i> - <i>Attraktivität des Arbeitgebers</i> - <i>Work-Life-Balance</i> - <i>Kollaboration</i> - <i>digital auf der Höhe der Zeit sein</i>
<p>Corporate Identity (extern)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Selbstmarketing verbessern und ein Alleinstellungsmerkmal finden</i> - <i>modernes Public Design entwickeln</i> - <i>Sichtbarkeit und den Bekanntheitsgrad der Behörde erhöhen</i> - <i>Beziehung zu Stakeholdern modernisieren (weg von „command and control“-Denken (Aufsichtsbehörde))</i>
<p>Umsetzung (intern)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Führungsinstrumente entwickeln</i> - <i>Modernisierungskampagne</i> - <i>Definition von Arbeitszielen, die klar und nachvollziehbar sind</i> - <i>neues Wording</i> - <i>Entscheidungskompetenzen verbessern</i> - <i>neue Strukturen entwickeln</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen - Gemeinschaftsbildung und Selbstorganisation fördern
Glaubenssätze	<p>Zu hinterfragen sind folgende Glaubenssätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> - als Behörde ist unsere Fortexistenz gesichert - Hierarchie ist ausnahmslos die Basis der Effizienz - als Filiale der Landesregierung sind wir in jeder Hinsicht weisungsgebunden - Autorität und Hierarchie geben Sicherheit - unsere Jobs sind zukunftssicher - die Umgebung achtet und schätzt uns - wenn sich die Behörde ändern muss, heißt das nicht, dass ich mich als Führende(r) auch ändern muss
Annahmen	<p>Folgende Annahmen haben den Charakter von Arbeitshypothesen beim Nachdenken über das neue Selbstverständnis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wir können die Heterogenität des Hauses in einem Leitbild nicht abbilden. - Da ein Leitbildprozess schon einmal misslungen ist, wird er auch diesmal misslingen. - Allein ein Oberzweck bietet Orientierung und Entscheidungshilfe - Es gibt eine Lehmschicht, die keine Veränderung will - Ein schöner PR-Spruch würde genügen, zu mehr kommen wir ohnehin nicht. - Die Digitalisierung holt uns ein: 50 % unserer Jobs sind algorithmisierbar. - Wir brauchen die Stakeholder inklusive der Landesregierung nicht befragen, um nach vorne zu kommen.
Emotionale Elemente	<p>Konsens: Wir brauchen Innovationsfreude, mehr Mut, mehr Arbeitsfreude, mehr zufriedene Mitarbeiter und mehr Gemeinschaftsgefühl („Lagerfeuer“) und mehr Sinnhaftigkeit bei unserem Tun. Wir müssen eine Antwort darauf geben, dass ein hoher Prozentsatz unserer aktuellen Tätigkeit</p>

	<p>algorithmisierbar ist und durch KI wegfallen wird. Wir sind sicher, aber unfrei.</p>
<p>Komponenten der Führung⁸⁶ bezogen auf die Behörde, die die mentalen Modelle betreffen</p>	<p>Verbalisierungen von Vorstellungen in Bezug auf einen Oberzwecks/ eine Vision über den Soll-Zustand</p>
<p>Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung</p>	<p>Diese Frage bleibt zum Untersuchungszeitpunkt bezogen auf die Zukunft der Gesamtbehörde offen.</p> <p>Kommentar: In der Fokusgruppendifkussion wurde deutlich, dass der Verfassungsanspruch gleicher Lebensverhältnis – falls man „gleich“ im Sinne von ‚identisch‘ versteht, an der Wirklichkeit vorbeigeht. Für die Zukunft wünscht man sich eher ein heterogenes Modell mit einem breiten individuellen Angebot an die Kommunen, Städte und Privatpersonen.</p>
<p>Vision oder oberster Zweck (MTP)</p>	<p>Ideenvorschläge, die vertieft werden sollen, sind:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Potenziale entwickeln und entfalten</i> 2. <i>Zusammenführen von Individuen</i> 3. <i>Kreative Entwicklungskompetenz</i> <p>Kommentar: Hierbei ist evident, dass die Vorstellungen über den Oberzweck aufgrund der unterschiedlichen abteilungsspezifischen Wahrnehmungen divers sind und erst im Verlauf des weiteren Nachdenkens präzisiert werden können.</p>

⁸⁶ Hinterhuber bezieht sich stets auf Unternehmen. Es wird allerdings davon ausgegangen, dass eine Verwaltung einem Unternehmen gleich ist. Es ist mir allerdings bewusst, dass die Analogie zur Verwaltungsorganisation ihre Grenzen hat. Gleichwohl ist es so möglich, die Komponenten aufeinander abzubilden

<p>Kernauftrag</p>	<p>Es wurden Kernaufträge auf Abteilungsebene deutlich. Den Kernaufträgen entsprechen die in den Textkorpora erwähnten und auf die Abteilungen bezogenen Oberziele:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Jedes Kind in seiner Unterschiedlichkeit muss die Abschlüsse ermöglicht bekommen, die seinen Fähigkeiten entsprechend auch möglich sind [I-A89] [Schulabteilung]</i> 2. <i>Zentrale Plattform für Kommunen und Bürgermeister [I-A47] [Abteilung regionale Entwicklung, Kommunalaufsicht und Wirtschaft]</i> 3. <i>Ein Oberziel wäre es, das strukturell zu verbinden und diese Förderkulisse in eine operative Kulisse auszuweiten und das mit dem alten Bereich synergetisch verbinden, sodass man dann später eine Energie- und Wirtschaftsbehörde der Zukunft hat. [II-J78] [Abteilung Bergbau und Energie]</i> <p>Kommentar: Hinterhuber (2015, S. 91) weist darauf hin, dass die „Vision des großen Zusammenhangs, die reale Bedürfnisse vieler Menschen befriedigt [...] selten“ ist. Daher sei es gelegentlich zweckmäßig, anstelle einer Vision - hinzugefügt sei auch anstelle eines Oberzwecks – den Begriff des Kernauftrags zu benutzen. Der Kernauftrag beantwortet die Frage, Wie kann das Unternehmen die Kunden noch erfolgreicher machen?</p>
<p>Mission (Politik)⁸⁷ und Problemfelder</p>	<p>Hierzu seien die zentralen Herausforderungen noch einmal zusammengefasst: „Wir brauchen Antworten auf die Digitalisierung, auf die demographische Entwicklung, auf den Fach- und Führungskräfte-Mangel und auf Entwicklungen, die dazu geführt haben, dass wir nur noch eingeschränkt eine Bündelungsbehörde sind; ferner müssen der Krankenstand und die Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter reduziert werden“</p>

⁸⁷ „Wie werden die Märkte und deren Umwelten gesehen, in denen das Unternehmen operiert oder operieren soll?“ (Hinterhuber 2015, S. 61)

<p>Selbstverständnis</p>	<p>Kompetenz in Recht erste Adresse sein Vernetzer sein Ermöglichen Aktiv mitwirken am Auf- und Ausbau von Förderkulissen</p> <p>Kommentar: Diesen Vorstellungen liegt eine Gemeinsamkeit in dem mentalen Modell zugrunde: „<i>wir wollen aktiv gestalten</i>“ (und nicht Auftragnehmer auf Abruf sein).</p>
<p>Organisation</p>	<p>Wir bilden eine Gemeinschaft Abteilungsegoismen abbauen Gemeinschaft Gleichsinnigkeit Kooperativ führen gemeinschaftliche Lernprozesse fördern keine Rivalitäten unter den Abteilungen</p>
<p>Unternehmenskultur und Werte</p>	<p>Kreativität Entwicklungs- und Gestaltungskompetenz Gute Arbeitsatmosphäre Räume für Kommunikation und Austausch Wir-Gefühl Identifikation mit dem Arbeitgeber Attraktivität des Arbeitgebers Work-Life-Balance888 Kollaboration Digital auf der Höhe der Zeit sein</p>
<p>Corporate Identity (extern)</p>	<p>Selbstmarketing verbessern und ein Alleinstellungsmerkmal finden Modernes Public Design entwickeln Sichtbarkeit und den Bekanntheitsgrad der Behörde erhöhen Beziehung zu Stakeholdern modernisieren (weg von „command and control“-Denken (Aufsichtsbehörde))</p>

<p>Umsetzung (intern)</p>	<p>Führungsinstrumente entwickeln Modernisierungskampagne Definition von Arbeitszielen, die klar und nachvollziehbar sind Neues Wording Entscheidungskompetenzen verbessern Neue Strukturen entwickeln Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen Gemeinschaftsbildung und Selbstorganisation fördern</p>
<p>Glaubenssätze</p>	<p>Zu hinterfragen sind folgende Glaubenssätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> - als Behörde ist unsere Fortexistenz gesichert, - Hierarchie ist ausnahmslos die Basis der Effizienz, - als Filiale der Landesregierung sind wir in jeder Hinsicht weisungsgebunden, - Autorität und Hierarchie geben Sicherheit. - unsere Jobs sind zukunftssicher - die Umgebung achtet und schätzt uns. - wenn sich die Behörde ändern muss, heißt das nicht, dass ich mich als Führende(r) auch ändern muss.
<p>Annahmen</p>	<p>Folgende Annahmen haben den Charakter von Arbeitshypothesen beim Nachdenken über das neue Selbstverständnis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wir können die Heterogenität des Hauses in einem Leitbild nicht abbilden. - Da ein Leitbildprozess schon einmal misslungen ist, wird er auch diesmal misslingen. - Allein ein Oberzweck bietet Orientierung und Entscheidungshilfe - Es gibt eine Lehmschicht, die keine Veränderung will - Ein schöner PR-Spruch würde genügen, zu mehr kommen wir ohnehin nicht. - Die Digitalisierung holt uns ein: 50 % unserer Jobs sind algorithmisierbar. - Wir brauchen die Stakeholder inklusive der Landesregierung nicht befragen, um nach vorne zu kommen.

Emotionale Elemente	<p>Konsens war: Wir brauchen Innovationsfreude, mehr Mut, mehr Arbeitsfreude, mehr zufriedene Mitarbeiter und mehr Gemeinschaftsgefühl („Lagerfeuer“) und mehr Sinnhaftigkeit bei unserem Tun. Wir müssen eine Antwort darauf geben, dass ein hoher Prozentsatz unserer aktuellen Tätigkeit algorithmisierbar ist und durch KI wegfallen wird. Wir sind sicher, aber unfrei.</p>
----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabelle 3: Komponenten der behördlichen Führung, die die mentalen Modelle betreffen (in Anlehnung an Hinterhuber 2015, 60-62)

Die Analyse der Komponenten der Führung in der untersuchten Behörde lässt die folgenden Schlüsse im Sinne von begründbaren Vermutungen zu:

- Die Behörde erscheint als ultrastabiles System, das auf der Abarbeitung von Routinen beruht.
- Die Behörde ist keine Gemeinschaft.
- Die Behörde muss innovieren, sonst wird sich auflösen.
- Die Behörde verfügt nicht über ausreichende Kommunikations- und Dialogfähigkeit, um den Wandel aus eigener Kraft zu bewerkstelligen.
- Die Behörde ist in ihrer Mentalität stark innenorientiert und mit sich selbst beschäftigt.
- Die Behörde wird zu wenig als eine Organisation zur Erfüllung von Stakeholder-Interessen gedacht.
- Die Behörde leidet unter einem nicht vollständig geklärten Rollenbild als „Filiale der Landesregierung“.
- Die Behörde leidet wie andere Behörden auch an einem Mangel, die von ihr ausgehenden Wirkungen messen zu können.
- Die Behörde ist aufgrund ihrer Geschichte als Mittelbehörde (zu) wenig strategiefähig.
- Die Behörde ist Dilemmata ausgeliefert, die u.a. mit dem Problem der Vielzieligkeit und der Vagheit von im Koalitionsvertrag formulierten Regierungszielen zusammenhängen.
- Die Heterogenität der Behörde könnte einen Wert an sich darstellen.

- Die Hierarchie macht die Behörde stark und schränkt sie zugleich ein.
- Durch die Abteilungsinteressen geht die gemeinsame Strategie unter.
- Die Behörde ist lernresistent.
- Die Stakeholder haben wenig bis nichts zu sagen.
- Die Mittelpositionierung macht die Behörde unfähig, überhaupt etwas zu ändern.
- Traditionalistisches *Old-school*-Denken und alte Begriffe bringen die Behörde nicht in die Zukunft.

*You are driven by your heart,
you are driven by your creativity,
you are driven by your instinct
- and you need people who surround you.
On the end the new comes from who you are.*

Edith Münch

6 Fazit und Ausblick

In dieser Arbeit habe ich mir zum Ziel gesetzt, die mentalen Modelle der Führenden aufgrund verbaler Daten, ermittelt in einer Fokusgruppendifkussion und Einzelinterviews, mithilfe eines entwickelten frame-semantischen Auswertungsinstrumentariums zu untersuchen und zu erschließen. Gleichzeitig wurde der Fokus auf die Sprache und auf ihre Rolle im Changeprozess einer Bezirksregierung gesetzt. Um dies zu erreichen, wurde zuerst ein kognitionslinguistischer und diskurssemantischer Theorierahmen zur Erfassung von mentalen Modellen konzipiert. Anschließend wurde methodisch das Auswertungsinstrumentarium festgelegt. Dann wurden die Fokusgruppendifkussion und sechs narrative Interviews mit den Abteilungsleitern ausgewertet.

Es konnte gezeigt werden, dass mentale Modelle – auch wenn sie tief im Bewusstsein sitzen und nur schwer zugänglich sind – sprachlich externalisiert werden in Form von Metaphern und (Tiefen-)Frames als Denkmodelle und Konzepte. Darüber hinaus konnten in Anlehnung an die Komponenten der strategischen Unternehmensführung die wesentlichen Bereiche eingeschränkt und genauer betrachtet werden. Dabei konnten sowohl die mentalen Modelle des Gruppendenkens (Abteilungsleiter und Regierungspräsident) als auch die mentalen Modelle der Individuen (Abteilungsleiter) eruiert werden.

Ein besonderer Fokus wurde auf die zukunftsrelevanten Metaphern als Indikatoren mentaler Modelle gelenkt. Hier konnte gezeigt werden, wie Metaphern das Denken prägen und wie sie auch Abstraktionssprünge veranlassen können. Da jedem Konzept mentale Modelle zugrunde liegen, wurden im nächsten Schritt die für die zu gewinnende Zukunft relevanten mentalen Modelle der Führenden identifiziert. Die

Frame-Analyse machte es möglich, auch die Gebrauchsbedeutungen der verwendeten vofachsprachlichen Begriffe zu bestimmen. Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass die Folgeschritte im Changeprozess wesentlich strukturierter und bewusster gestaltet werden können.

Insofern sollten noch vorausschauend die Fragen aus der Einleitung beantwortet werden:

- Braucht die Verwaltung eine neue Ordnung oder neue mentale Modelle, um zu substantieller Neuerung vorzustoßen?
- Welche Rolle spielen Sprache und Dialoge im Modernisierungsprozess?
- Wie könnte sich die Art und Weise der intendierten Veränderung in den Gesprächen der obersten Führungskräfte darstellen?
- Wie können die mentalen Modelle weiterentwickelt werden, so dass diese den Führenden helfen, die Herausforderungen der Zukunft zu lösen?

Führungspersonen schaffen Neues und bringen es in die Welt. Was man anhand der Gespräche erschließen kann, ist das, worüber sie sprechen und denken. Man kann auch dabei heraushören oder herauslesen, wie sie dabei vorgehen wollen. Was wir nicht sehen können, ist der „innere Ort, die Quelle, aus der heraus sie handeln“ (Scharmer 2009, S. 49). Dank der Identifikation der mentalen Modelle konnte gezeigt werden, welche Modelle die Wahrnehmung der Behördenidentität (Ist/Soll) prägen. Wenn Gruppen sich entwickeln wollen, muss man nach den verschütteten subjektiven mentalen Modellen suchen, um den alten Identitätskern in der sich wandelnden Zeit neu zu formen und zum Glänzen zu bringen.

Das bedeutet, dass die Führenden aus ihren gewohnheitsmäßigen Denk-, Sprech- und Verhaltensmustern ausbrechen müssen und sich dem Veränderungslernen individuell stellen müssen. Dies ist möglich, indem man im Gruppengesprächen, wo das kognitive Individualwissen auf ökonomische Weise in ein kognitives Gruppenwissen überführt wird, eine gemeinsame Sprache und „*shared mental models*“ entwickelt. Der Schlüssel zum Konsens über das neue Selbstverständnis und die möglichen Wege dorthin liegt nämlich darin, die eigenen mentalen Modelle bewusst zu machen, sie zu reflektieren und kollektive mentale Modelle gemeinsam in sinnstiftenden Dialogen als Mittel

organisationalen Veränderungslernens zu entwickeln, um so die von P. Senge (1990b) geforderte Kongruenz zwischen dem Gesagten und dem Verhalten zu erlangen. Dazu sind aus meiner Sicht folgende Schritte und Kompetenzen notwendig:

1. Bewusstsein und Achtsamkeit entwickeln

Um den blinden Fleck zu überwinden, muss ein spezifischer Kontext mit neuen Augen betrachtet werden. Das setzt voraus, dass wir unsere Aufmerksamkeit bewusst umlenken und öffnen müssen, „um Anschluss an die Zukunft zu finden, die entstehen will“ (Scharmer 2009: 82). Zur Aufmerksamkeit gehört auch die Achtsamkeit gegenüber dem, was uns aus unserem Lebensumfeld entgegenkommt (vgl. ebd. S. 386).

2. Einen strukturierten gemeinsamen Dialog entwickeln

Für die Umsetzung und die Ausformulierung eines neuen Selbstverständnisses oder einer Vision sind viele Dialoge notwendig, die Zeit brauchen. Dazu reicht es nicht, Vorschläge externer Berater zu nehmen. Erst die gemeinsame wie vertrauensvolle Selbstvergewisserung bringt die Klarheit, über das was die Behörde selbst braucht. Das eigene (Nach-)Denken ist durch nichts zu ersetzen. Führende, die Beraterkonzepte ungeprüft eins zu eins umsetzen sind keine Führenden, sondern Instrumente der Beratungsindustrie.

Wie strukturierte Dialoge - mit allen internen und externen Stakeholdern – entstehen und gelingen können, hängt von mehreren Faktoren ab:

3. Eine achtsame Sprachform und klare Begriffe verwenden

Die Überwindung alter Denkgewohnheiten setzt voraus, dass wir aus der Sprache heraustreten können, denn soweit wir die Sprache als „System“ sprechend aktualisieren, betrachten wir die Welt um uns herum stets mit den Augen von gestern. Denn die stabilen Lexikonbedeutungen sind das Ergebnis vergangener Beobachtungen. Diese helfen uns nicht dabei, das Neue zu erkennen (vgl.

Ebert/Münch 2017). Das Bemühen um eine innovative Ausdrucksweise fernab aller Stereotypen hilft dabei, tiefsinniger und verständlicher zu kommunizieren. Die Klärung verwendeter Begriffe ist ebenso notwendig wie die Bewusstmachung von Prämissen und Denkmustern hinter dem, was man sagt. Sprachbewusstheit ist notwendig, um Abstraktionssprünge zu vermeiden und um Täuschungen vorzubeugen, die in der Sprache begründet sind.

4. Praktiken des gemeinsamen Lernens fördern

Wirkliche Veränderungsprozesse verschieben den inneren Ort, aus dem heraus gehandelt wird. Diese Verschiebung ist ein sozialer Prozess, der soziale Techniken benötigt, die bestimmten Prinzipien und Praktiken genügen müssen, um Veränderungsprozesse wirksam werden zu lassen (vgl. Scharmer 2009: 384): gemeinsame Intentionsbildung, gemeinsame Wahrnehmung, gemeinsame Willensbildung sowie gemeinsames Erproben von Prototypen und gemeinsames Gestalten.

5. Systemisch denken

Systemisches Denken verhindert die „Trägheit“, die durch nicht erkannte und nicht reflektierte mentale Modelle entsteht. Daher müssen Führungskräfte zu allererst ihre eigenen mentalen Modelle kennen. Dabei müssen sie ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass die meisten (politischen) Einflussfaktoren in zirkulärer Wechselwirkung stehen. Sie können nicht linear oder monokausal gedeutet werden. Entsprechend wird eine Sprache benötigt, die es ermöglicht, das lineare Denken zu durchbrechen und den Kontext zu reflektieren, der sowohl das Sprechen prägt als auch im Miteinandersprechen laufend aktualisiert wird.

6. Neue mentale Modelle gemeinsam entwickeln und implementieren

Die Kunst liegt darin, gemeinsam mentale Modelle zu entwickeln und neue Szenarios zu generieren. Das heißt auch, dass man anderen Personen nicht das eigene mentale Modell aufzwingen kann. Führungskräfte tun gut daran, gemeinsam mit den

Mitarbeitern, neue konsensuelle mentale Modelle zu entwickeln. Dies gelingt nur in einer Atmosphäre von Vertrauen, Wertschätzung, Klarheit und Achtsamkeit. Gemeinsames Nachdenken hat den Vorteil, dass im gemeinsamen Gespräch und in gemeinsamer Stille die Lücke zwischen Handeln und Tun geschlossen wird und zugleich auch Platz für Neues geschaffen werden kann.

Abschließen möchte ich mit Worten von Pawłowski, der treffend die Ganzheitlichkeit der Entstehungsprozesse von Neuem erfasst und betont hat, was aus meiner Sicht sehr gut auf Changeprozesse jeglicher Art – auch auf die in einer staatlichen Behörde – übertragbar ist:

„Neues kann bekanntlich nicht entstehen, solange das Alte verharrt. So kann auch kein Fachwissen erzeugt werden, ohne dass epistemische Eigenschaften und Fähigkeiten aktiviert werden. Genauso ist es unmöglich, das Neue mit dem Alten zu bezeichnen, ohne dass dabei Inadäquatheit und Kommunikationsstörungen hergestellt werden“ (Pawłowski, 2017, S. 15).

7 Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Architektonik der mentalen Modellbildung“ (in Anlehnung an Seel 1991, S. 62).....	22
Abbildung 2: „Wirklichkeit“ und mentale Modellbildung (in Anlehnung an Seel 1991, S. 17).....	24
Abbildung 3: Weltwissen und seine Repräsentation als „Verknüpfung von Abbildungen“ (Seel 1991, S. 17).....	25
Abbildung 4: Die Komponenten der mentalen Modellbildung (in Anlehnung an Seel 1991, S. 21). WM = wissenschaftliches Modell, AM = Alltagsmodell.....	26
Abbildung 5 Die mentalen Modelle der Führenden in Anlehnung an Hinterhuber (2015, S. 61).....	89
Abbildung 6 Der Zusammenhang der mentalen Modelle mit den Komponenten der Führung, in Anlehnung an Hinterhuber (2015, S. 60).....	90
Abbildung 7: Eine „Karteikarte“ mit der sprachlichen Äußerung und mit den computergestützt kodierten Ausdrücken, generiert mit GABEK® WinRELAN.....	123
Abbildung 8: Daten zum Textkorpus der Fokusgruppendifkussion.....	124
Abbildung 9: Die Maske der Daten zu Abteilungsleitergesprächen generiert mit GABEK®WinRELAN.....	125
Abbildung 10: Die Visualisierung der Untersuchungsschritte: Schematischer Aufbau des Designs und der Analysephasen	128
Abbildung 11: Beispiel des Assoziationsgraphen Katalysator_[m] erstellt mit Gabek®WinRELAN.....	133

8 Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Liste der häufigsten Begriffe (Fokusgruppengespräch).....	155
Tabelle 2: Schwerpunktsetzungen im Kontext möglicher Veränderungsstrategien.....	244
Tabelle 3: Komponenten der Führung, die die mentalen Modelle betreffen (in Anlehnung an Hinterhuber 2015, 60-62).....	257

9 Literatur

- Abromeit, Heidrun/ Nieland, Jörg-Uwe/Thomas Schierl (Hrsg.) (2001): *Politik, Medien, Technik. Festschrift für Heribert Schatz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag.
- Admoni, Wladimir (2002): *Sprachtheorie und deutsche Grammatik. Aufsätze aus den Jahren 1949-1975*. Tübingen. Max Niemeyer Verlag.
- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2009): Qualitative Interviews. In: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen*. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 415-436.
- Al-Diban, Sabine (2002): *Diagnose mentaler Modelle*. Hamburg: Kovac.
- Alvesson, Mat/Berg, Per Olof (1992): *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlin, New York: Walter der Gruyter.
- Argyris, Chris (1997): *Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1999): *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Argyris, Chris (2008): *Teaching smart people how to learn*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Argyris, Chris (2010): *Organizational traps. Leadership, culture, organizational design*. Oxford: Oxford University Press.
- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (2018): *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Sonderausgabe. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Aristoteles (1980): *Rhetorik*. Hrsg. u. übersetzt von Franz G. Sieveke. München: Fink.
- Aristoteles (1982): *Poetik*. Hrsg. u. übersetzt von Manfred Fuhrmann. Stuttgart: Reclam.
- Auer, Peter (1999): Indexikalität/Reflexivität. Harold Garfinkel. In: Auer, Peter: *Sprachliche Interaktion. Eine Einführung anhand von 22 Klassikern*. Tübingen: Niemeyer, S. 127-147.
- Bach, Norbert (2000): *Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien. Konzepte für ein erfolgreiches Change Management*. Diss. Universität Gießen 1999. Wiesbaden: DUV.
- Baldauf, Christa (1997): *Metapher und Kognition: Grundlagen einer neuen Theorie der Alltagsmetapher*. Sprache in der Gesellschaft 24. Frankfurt am Main: Lang.
- Bartlett, Frederic (1932): *Remembering. A study in experimental and social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bartonitz, Martin/ Lévesque, Veronika/Michl, Thomas/Steinbrecher, Wolf/Vonhof, Cornelia/Wagner, Ludger (Hrsg.) (2018): *Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Barwise, Jon/Perry, John (1987): *Situationen und Einstellungen. Grundlagen der Situationssemantik*. Berlin, New York: de Gruyter
- Bateson, George (1985): *Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Beckert, Jens (2002): Von Fröschen, Unternehmensstrategien und anderen Totems. In: *Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen*.

- Frankfurt, Main: Campus Verlag, S. 133-147.
- Beerel, Annabel (2009): *Leadership and Change Management*. Los Angeles, London, New Delhi: Sage.
- Bierwisch, Manfred (2008): Bedeuten die Grenzen meiner Sprache die Grenzen meiner Welt? In: Kämper, Heidrun/Eichinger, Ludwig M. (Hrsg.): *Sprache - Kognition - Kultur. Sprache zwischen mentaler Struktur und kultureller Prägung*. Jahrbuch Institut für Deutsche Sprache 2007. Berlin: de Gruyter, S. 323-355.
- Black, Max (1996a): Die Metapher. In: Haverkamp, Anselm (Hrsg.), *Theorie der Metapher*. Darmstadt: WBG, S. 55-79. (Originalausgabe: *Models and Metaphors*. Ithaca, N.Y. 1962).
- Black, Max (1996b): Mehr über die Metapher. In: Haverkamp, Anselm (Hrsg.), *Theorie der Metapher*. Darmstadt: WBG, S. 379-413 (Originalausgabe: *More about Metaphor*. In: *Dialectica* 1977, Vol. 31. 3/4, pp. 431-457).
- Black, Max (1983): Die Metapher (Orig. 1954). In: Anselm Haverkamp (Hrsg.): *Theorie der Metapher*. Darmstadt: WBG, S. 55-79.
- Blanke, Gustav H. (1977): *Einführung in die semantische Analyse*. München: Max Hueber Verlag.
- Bleicher, Knut (1994). *Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie*. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Verlag NZZ.
- Bogumil, Jörg/Kottmann, Steffen (2006): *Verwaltungsstrukturreform. Die Abschaffung der Bezirksregierungen in Niedersachsen*. Ibbenbüren: Ibbenbürener Vereinsdruckeri.
- Bohm, David (2017): *Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion*. 8. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta. (Originalausgabe: *On Dialogue*, London, New York: Routledge).
- Bohnsack, Ralf/Przyborski, Aglaja (2009): Gruppendiskussionsverfahren und Focus Groups. In: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen*. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 491-506.
- Bohr, Bärbel/Kossmann, Beatrix (2018): Der Zukunftsdiskurs der Commerzbank und GLS Bank in zwei strategischen Textsorten der Unternehmenskommunikation. In: Schach, Annika/Christoph, Cathrin (Hrsg.): *Handbuch Sprache in den Public Relations. Theoretische Ansätze – Handlungsfelder – Textsorten*. Wiesbaden: Springer VS, S. 309-332.
- Böhnisch, W. (1979): *Personale Widerstände bei der Durchsetzung von Innovationen*. Stuttgart: C.E. Poeschel.
- Böhle, Fritz/Bürgermeister, Markus/Porschen, Stephanie (Hrsg.): *Innovation durch Management des Informellen. Künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Böhret, C. (1996): Entwicklung von Leitbildern zur internen Kommunikation: Chancen für die Veränderung der Verwaltungskultur in Deutschland? In: Weingarten, Joe (Hrsg.): *Gemeinsam erfolgreich! Unternehmenskultur und interne Kommunikation in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung*. Hilden: o.V., S. 49-58.
- Brandstetter, Barbara (2015): Metaphern als wissenskonstitutive Elemente in der Wirtschaftskommunikation. In: Hundt, Markus/Biadala, Dorota (Hrsg.): *Handbuch Sprache in der Wirtschaft*. Berlin, Boston: Walter de Gruyter, S. 63-86.
- Brugger, Peter (2009): Schranken im Kopf – neuropsychologische Grundlagen wissenschaftlichen Denkens. In: Rügger, Hans Ulrich/ Arioli, Martina/Murer, Heini (Hrsg.): *Universitäres Wissen teilen*. ETH Zürich: Vdf-Hochschulverlag, S. 83-88. Internetquelle: <https://vdf.ch/universitaeres-wissen-teilen-748142561.html>. Abruf vom 5.3.2019.
- Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.)(2009): *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen*. Wiesbaden: Gabler.
- Buchholz, Ulrike (2018): Verstehen und Diversität in der Sprachphilosophie Wilhelm von Humboldts.

- In: Schach, Annika/Christoph, Cathrin (Hrsg.): *Handbuch Sprache in den Public Relations. Theoretische Ansätze – Handlungsfelder – Textsorten*. Wiesbaden: Springer VS, S. 3-20.
- Bungarten, Theo (1989): Sprachliche ‹Entfremdung› in der Wissenschaft. In: Bungarten, Theo (Hrsg.): *Wissenschaftssprache und Gesellschaft. Aspekte der wissenschaftlichen Kommunikation und des Wissenstransfers in der heutigen Zeit*. Tostedt: Attikon, S. 22-43.
- Burel, Simone (2015): Corporate Identity. In: Hundt, Markus/Biadala, Dorota (Hrsg.): *Handbuch Sprache in der Wirtschaft*. Berlin, Boston: Walter de Gruyter, S. 437-458.
- Burel, Simone (2016): Angewandte Unternehmenskommunikation aus linguistischer Perspektive in Forschung, Praxis und Lehre. In: Kastens, Inga Ellen/Busch, Albert (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaftskommunikation. Interdisziplinäre Zugänge zur Unternehmenskommunikation*. Tübingen: UTB, S. 561-577.
- Buß, Eugen (2009): *Managementsoziologie. Grundlagen, Praxiskonzepte, Fallstudien*. 2. korrigierte Aufl. München: Oldenbourg.
- Busse, Dietrich (2007a): Diskurslinguistik als Kontextualisierung: Methodische Kriterien. Sprachwissenschaftliche Überlegungen zur Analyse gesellschaftlichen Wissens. In: Warnke, Ingo (Hrsg.): *Diskurslinguistik nach Foucault. Theorie und Gegenstände*. (= Linguistik – Impulse und Tendenzen 25) Berlin / New York: de Gruyter, S. 81-105.
- Busse, Dietrich (2007b): Linguistische Epistemologie in der Weltgesellschaft. Theoretische und methodische Anmerkungen zur semantischen Analyse „globalisierter“ Diskurse. In: Wengeler, Martin/Ziem, Alexander (Hrsg.): *„Globalisierung“ als diskurssemantische Grundfigur? Bedeutungsdimensionen – Argumentationsmuster – diskursive Strategien*. *Aptum – Zeitschrift für Sprachkritik und Sprachkultur*, 2007.3, H. 02, 105-121. Internetquelle: <http://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Germanistik/Abteilungl/Busse/Texte/Busse-2007-03-ur.pdf> (Abruf vom 20.3.2020).
- Busse, Dietrich (2008a). Diskurslinguistik als Epistemologie. Das verstehensrelevante Wissen als Gegenstand linguistischer Forschung. In: Warnke, Ingo/ Spitzmüller, Jürgen (Hrsg.): *Methoden der Diskurslinguistik. Sprachwissenschaftliche Zugänge zur transtextuellen Ebene* Berlin: de Gruyter, S. 57-88. Internetquelle:<http://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Germanistik/Abteilungl/Busse/Texte/Busse-2008-03-ur.pdf> (Abruf vom 10.8.2019).
- Busse, Dietrich (2008b): Begriffsgeschichte – Diskursgeschichte – Linguistische Epistemologie. Bemerkungen zu den theoretischen und methodischen Grundlagen einer Historischen Semantik in philosophischem Interesse anlässlich einer Philosophie der Person. In: Plotnikov, Nicolaj/Hardt, Alexander (Hrsg.): *Diskurse der Personalität: Die Begriffsgeschichte der ‚Person‘ aus deutscher und russischer Perspektive*. München: Wilhelm Fink, S.115-142. Internetquelle: <http://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Germanistik/Abteilung/Busse/Texte/Busse-2008-04-ur.pdf>.
- Busse, Dietrich (2008c). Linguistische Epistemologie. Zur Konvergenz von kognitiver und kulturwissenschaftlicher Semantik am Beispiel von Begriffsgeschichte, Diskursanalyse und Frame-Semantik. In: Kämper, Heidrun / Eichinger, Ludwig (Hrsg.). *Sprache – Kognition – Kultur. Sprache zwischen mentaler Struktur und kultureller Prägung*. Berlin/New York: de Gruyter, S. 73-114.
- Busse, Dietrich (2009): *Semantik*. Paderborn: UTB.
- Busse, Dietrich (2012): *Frame-Semantik. Ein Kompendium*. Berlin, Boston: deGruyter.
- Cameron, Lynn (2008): Metaphor and Talk. In: Gibbs, Raymond W. Jr. (Ed.): *The Cambridge Handbook of Metaphor and Thought*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 97-211.

- Carstensen, Doris (2004): Lernen in Veränderungsprozessen. Organisationales Lernen und defensive Routinen an Universitäten. In: *die hochschule* 1, S. 49-62.
- Coenen, Hans Georg (2002): *Analogie und Metapher. Grundlegung einer Theorie der bildlichen Rede*. Berlin/New York: de Gruyter.
- Craik, Kenneth J. W. (1943). *The Nature of Explanation*. Cambridge University Press.
- Cyert, Richard/March, James G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs N. J.
- Cyert, Richard/March, James G: (1995). *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Deppermann, Arnulf (2008): *Gespräche analysieren. Eine Einführung*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Deppermann, Arnulf (2015). Wissen im Gespräch: Voraussetzung und Produkt, Gegenstand und Ressource. In: *InLiSt: Interaction and Linguistic Structures, No. 57, July 2015*. S. 1-31.
Internetquelle: <http://www.inlist.uni-bayreuth.de/issues/57/inlist57.pdf> Abruf vom 5.3.2019.
- Diaz-Bone, Rainer/Krell, Gertraude (Hrsg.) (2015): *Diskurs und Ökonomie. Diskursanalytische Perspektiven auf Märkte und Organisationen*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Dutke, Stephan (1993): *Mentale Modelle: Konstrukte des Wissens und Verstehens. Kognitionspsychologische Grundlagen für die Software-Ergonomie*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Ebert, Helmut (1997): *Textfunktionen und Textstrukturen von Führungs- und Unternehmensgrundsätzen der Gegenwart*. (Habil.-Schrift Universität Bonn 1994). Frankfurt a.M.: Lang.
- Ebert, Helmut (2010): Gestaltenbildung bei GABEK® und das Konzept der Makrostruktur von Teun A. van Dijk. In: Raich, Margit/Schober, Paul/ Zelger, Josef (Hrsg.): *GABEK IV. Sprachliche Strukturen, Theorie und Anwendung*. Innsbruck, Wien, Bozen: Studienverlag, S. 35-46.
- Ebert, Helmut (2015): Vertrauen in der Unternehmenskommunikation. In: Hundt, Markus/ Biadala, Dorota (Hrsg.): *Handbuch Sprache in der Wirtschaft*. Berlin, Boston: Walter de Gruyter, S. 482-507.
- Ebert, Helmut (2018): Die Rolle der Sprache in der Innovations- und Change-Kommunikation. In: Schach, Annika/ Christoph, Cathrin (Hrsg.): *Handbuch Sprache in den Public Relations. Theoretische Ansätze – Handlungsfelder – Textsorten*. Wiesbaden: Springer VS, S. 241-256.
- Ebert, Helmut (2020): Visionen, Leitbilder und Mission Statements als Instrumente der Führungskommunikation. In: Einwiller, Sabine/Sackmann, Sonja/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): *Handbuch Mitarbeiterkommunikation*. Wiesbaden: Springer Nature (i. Dr.).
- Ebert, Helmut (2020): *Sprache und Dialog als Führungsinstrumente. Wie Gespräche die Organisationsentwicklung der Zukunft gestalten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ebert, Helmut/Münch, Edith (2012): Emotionen und Selbstfindung – Überlegungen am Beispiel von Neujahrsreden niederrheinischer BürgermeisterInnen. In: Pohl, Inge/Ehrhardt, Horst (Hrsg.): *Sprache und Emotion in öffentlicher Kommunikation*. Frankfurt a. M.: Lang, S. 211-226.
- Ebert, Helmut/Münch, Edith (2018): *Sprache als Instrument der Change- und Innovationskommunikation. Essentials*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ebert, Helmut/ Münch, Edith (2020): *Kreativität und Innovation. Sie Sie mit sprach- und denkpsychologischen Kompetenzen Produkte, Personen und Gemeinschaften neu erfinden*. Berlin: LIT.
- Erben, Johannes (1972): *Deutsche Grammatik. Ein Abriss*. München: Max Hueber Verlag.
- Evans, Jonathan St. B. T. (2019): Deductive Reasoning. In: Sternberg, Robert J./Funke, Joachim (Eds.),

- The Psychology of Human Thought: An Introduction*. Heidelberg: Heidelberg University Publishing, S. 113-131.
- Fauconnier, Gilles (1985): *Mental Spaces: Aspects of Meaning Construction in Natural Language*. Cambridge: MIT Press.
- Fauconnier, Gilles (1997). *Mappings in Thoughts and Language*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fauconnier, Gilles/Lakoff, George (2009): On Metaphor and Blending. In: *Journal of Cognitive Semiotics* 5, 1-2, S. 393–399.
- Fauconnier, Gilles /Turner, Mark (2003): *The way we think. Conceptual Blending and the Mind's Hidden Complexities*. New York: Basic Books.
- Fauconnier, Gilles/Turner, Mike (1998). Conceptual integration networks. In: *Cognitive Science* 22, H. 2, S. 133-187.
- Fauconnier, Gilles /Turner, Mark (2008): Rethinking Metaphor. In: Gibbs, Raymond W. Jr. (Ed.): *The Cambridge Handbook of Metaphor and Thought*. Cambridge: Cambridge University Press. S. 53-66.
- Fiedler, Jürgen (2010): Die Modellierung der Topologie von Begriffslandschaften – Metaphern und Strukturen. In: Raich, Margit/ Schober, Paul / Zelger, Josef (Hrsg.): *GABEK IV. Sprachliche Strukturen, Theorie und Anwendung*. Innsbruck, Wien, Bozen: Studienverlag, S. 65-78.
- Fillmore, Charles J. (1971a): Verbs of judging: an exercise in semantic description. In: Charles J. Fillmore/Langendoen, Terence D. (Eds.): *Studies in Linguistic Semantics*. New York: Holt, Rinehart and Winston, S. 272-289.
- Fillmore, Charles J. (1971b): Types of Lexical Information. In: Steinberg, Danny D./Jakobovits, A. (Eds.): *Semantics: An Interdisciplinary Reader in Philosophy, Linguistics and Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 370-392. [Teilabdruck in: Dirven, René/Radden, Günther A. (Eds.) (1987): *Fillmore's case grammar. A Reader*. Heidelberg: Groos, S. 47-54. - Dt. in: Stelzer, Steffen (Hrsg.) (1972): *Probleme des Lexikons der Transformationsgrammatik*. Frankfurt a.M.: Athenäum, S. 98-129].
- Fillmore, Charles J. (1975). An alternative to checklist theories of meaning. In: Cogen, Cathy/Thompson, Henry/Thurgood, Graham/Whistler, Kenneth/Wright, James (Eds.): *Proceedings of the first annual meeting of the Berkeley Linguistic Society*. Berkeley, S. 123-131.
- Fillmore, Charles J. (1977): Scenes-and-frames semantics. In: Zampolli, Antonio (Ed.): *Linguistic Structures Processing*. Vol. 5. Amsterdam, New York, Oxford: Noth Holland, S. 20-32.
- Fillmore, Charles J. 1982. Frame Semantics. In: The Linguistic Society of Korea (Ed.): *Linguistics in the Morning Calm*. Seoul: Hanshin Publishing Company, S. 111-137.
- Fillmore, Charles. J. (1985): Frames and the Semantics of Understanding. In: *Quaderni di Semantica* 6 (2), S. 222-254.
- Fillmore, Charles J. (2003): Valency and Semantic Roles: The Concept of Deep Structure Case. In: Ágel, Vilmos u.a. (Hrsg.): *Dependenz und Valenz (= Dependency and Valency. An International Handbook of Contemporary Research)*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 457-475)
- Fillmore, Charles. J./Baker, Collin (2010): A frame approach to semantic analysis. In Heine, Bernd/Narrog, Heiko (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Linguistic Analysis*. Oxford: Oxford University Press, S. 313- 339.
- Fraas, Claudia (1996): *Gebrauchswandel und Bedeutungsvarianz in Textnetzen. Die Konzepte „Identität“ und „Deutsche“ im Diskurs zur deutschen Einheit*. Tübingen: Narr.

- Fraas, Claudia (2011). Frames – ein qualitativer Zugang zur Analyse von Sinnstrukturen in der Online Kommunikation. In: Job, Barbara/Mehler, Alexander/Sutter, Tilman (Hrsg.): *Die Dynamik sozialer und sprachlicher Netzwerke*. VS-Verlag: Wiesbaden. Onlinequelle: https://www.tu-chemnitz.de/phil/imf/mk/docs/fraas/Fraas_Frames.pdf (Abruf vom 15.10.2019).
- Fraas, Claudia (2005). Schlüssel-Konzepte als Zugang zum kollektiven Gedächtnis. Ein diskurs- und frameanalytisch basierter Ansatz. In: *Deutsche Sprache*, 3, S. 242-257.
- Galotti, Kathleen M. (2019): Development of Human Thought. In: Sternberg, Robert J./Funke, Joachim (Eds.), *The Psychology of Human Thought: An Introduction*. Heidelberg: Heidelberg University Publishing, S. 71-88.
- Gehring, Petra (2013): Die Metapher zwischen den Disziplinen. Methodenpluralismus in der Metaphernforschung. In: Lessing, Marie/Wieder, Dorothee (Hrsg.): *Zugänge zu Metaphern – Übergänge durch Metaphern. Kontrastierung aktueller disziplinärer Perspektiven*. München: Fink, S. 13-28).
- Geideck, Susan (2002): Leitbilder und organisationaler Wandel. Diskutiert am Beispiel der Reform der bundesdeutschen Kommunalverwaltungen. In: Geideck, Susan/Liebert, Wolf-Andreas (Hrsg.): *Sinnformeln. Linguistische und soziologische Analysen von Leitbildern, Metaphern und anderen kollektiven Orientierungsmustern*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 224-256.
- Genter, Dendre (1983). Structure-mapping: A theoretical framework for analogy. In: *Cognitive Science* 7, 155-170.
- Gomez, Peter/Probst, Gilbert (1999). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen*. 3. Aufl. Bern: Haupt.
- Graf, Eva-Maria (2011): Analyse diskursiver Praktiken im Führungskräfte-Coaching: Ein sprachwissenschaftlicher Beitrag zur Professionalisierungsdebatte. In: *Zeitschrift für angewandte Linguistik* 55, S. 59-90.
- Graesser, Anne M./Shubeck, Keith T. (2019): Knowledge Representation and Acquisition. In: Sternberg, Robert J./Funke, Joachim (Eds.): *The Psychology of Human Thought: An Introduction*. Heidelberg: Heidelberg University Publishing, S. 71-88.
- Grice, Herbert Paul (1975). Logic and conversation. William Jones lectures typoscript 1967 (teilweise publiziert). In: Cole, Peter/Morgan, Jerry L. (Eds.): *Speech acts, Syntax and Semantics*. Vol. 12 (41-58). New York: Academic (Erstveröffentlichung 1967).
- Grimm, Jacob und Wilhelm (1991). *Deutsches Wörterbuch*, Bd. 4, Nachdruck. München 1991: dtv
- Grote, Sven/Jädtke, Karsten/Hering Victor W. (2014): *Führung und Leadership*. Studienbrief OEO120. 2. Aufl. Kaiserslautern: Technische Universität Kaiserslautern. Distance and Independent Studies Center.
- Grucza, Franciszek (2012a): Kulturologia antropocentryczna a kulturoznawstwo. In: Grzywka K./ Filipowicz M./Godlewicz-Adamiec J./Jagłowska A./Kociumbas P./ Małecki R./Micha E./ Wyrzykiewicz D. (Hrsg.): *Kultura – Literatura – Język/Kultur – Literatur – Sprache*, Bd. 1., Warszawa: IG UW, S. 79-102.
- Grucza, Franciszek (2012b): Zum Gegenstand und zu den Aufgaben der anthropozentrischen Linguistik, Kulturologie und Kommunikologie sowie zur gegenseitigen Vernetzung dieser Erkenntnisbereiche. In: *Kwartalnik Neofilologiczny*, LIX, 3, S. 287-344.
- Habscheid, S. (2015): Beratung, Coaching, Supervision. In: Hundt, Markus/ Biadala, D. (Hrsg.): *Handbuch Sprache in der Wirtschaft*. Berlin, Boston: Walter de Gruyter. S. 256-271.
- Habscheid, Stephan/Müller, Andreas P./Thörle, Britta/Wilton, Antje (Hrsg.) (2018): *Handbuch Sprache in Organisationen*. Berlin, Boston: Walter de Gruyter.

- Hayakawa, S. I. (1987): *Sprache im Denken und Handeln. Allgemeinsemantik*. Darmstadt: Darmstädter Blätter.
- Heinrichs, M. (2009): Grenzen des Wissens – Anmerkungen aus einer psychobiologischen Perspektive. In: Rügger, Hans Ulrich/Arioli, Martina/Murer, Heini (Hrsg.): *Universitäres Wissen teilen*. ETH Zürich: Vdf-Hochschulverlag, S. 83-88. Internetquelle: <https://vdf.ch/universitaeres-wissen-teilen-748142561.html> (Abruf vom 5.3.2019).
- Hill, Hermann (2011): Von Innovationsmanagement und Management der Unsicherheit zur zukunftsfähigen Verwaltung. In: *Verwaltung & Management* 1.56, S. 3-7.
- Hill, Hermann (2012a): Qualitätskonzepte: Qualitätsmanagement im 21. Jahrhundert – Arbeit am Neuanfang. In: Hill, Hermann (Hrsg.), *Entwerfen und gestalten* Baden-Baden: Nomos, S. 27-32.
- Hill, Hermann (2012b): Zukunftsfähige Verwaltungen – Handlungsanleitung für Morgen. In: Hill, Hermann (Hrsg.): *Entwerfen und gestalten* Baden-Baden: Nomos, S. 103-126.
- Hill, Hermann (2017a): Wie geht Innovation? Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Innovationsforschung. In: *Verwaltung und Management* 23.5, S. 270-279.
- Hill, Hermann (2017b): Die zukunftsfähige Verwaltung – Ein Nachfolgetool für CAF. Internetquelle: https://www.uni-speyer.de/fileadmin/Lehrstuehle/Hill/Publikationen_Abstracts/DiezukunftsaehigeVerwaltung.pdf (Abruf vom 24.3.2020).
- Hinterhuber, Hans H. (2015): *Strategische Unternehmensführung. Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung*. 9., völlig neu bearbeitete Auflage. Berlin: ESV.
- Hinterhuber, Hans H. (2013): *Führen mit strategischer Teilhabe*. Berlin: ESV.
- Hinterhuber, Hans H. (2011): *Strategische Unternehmensführung. I. Strategisches Denken*. 8., neu bearb. u. erw. Aufl. Berlin: ESV.
- Hoch, Nicole (2003): Metaphern von Unternehmern. In: Geideck, Susan/Liebert, Wolf-Andreas (Hrsg.): *Sinnformeln. Linguistische und soziologische Analysen von Leitbildern, Metaphern und anderen kollektiven Orientierungsmustern* Berlin, New York: Walter de Gruyter, S. 125-151.
- Huber, Andreas (2005): *Metaphorik und Handeln. Metaphorisches Priming am Beispiel der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation*. Eine experimentelle Untersuchung in virtuellem Setting. Internetquelle: https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00005681/HuberMetaphorikHandeln_Diss.pdf (Abruf vom 20.7.2019).
- Hüther, Gerald (2015): *Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern*. 9. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hundt, Markus (1995): *Modellbildung in der Wirtschaftssprache. Zur Geschichte der Institutionen- und Theoriefachsprachen der Wirtschaft*. Tübingen: Niemeyer.
- Hundt, Markus/Biadala, Dorota (2015): *Handbuch Sprache in der Wirtschaft*. Berlin, Boston: de Gruyter.
- Isaacs, William (2011): *Dialog als Kunst gemeinsam zu denken*. Zürich: EHP Organisation.
- Ismail, Salim/Malone, Michael S./van Geest, Yuri (2014): *Exponential Organizations*. New York: Diversion Books.
- Jacob, Katharina/Konerding, Klaus-Peter/Liebert, Wolf-Andreas (2020): *Sprache und Empathie*. Berlin, Boston: de Gruyter.
- Jäkel, Olaf (2003): *Wie Metaphern Wissen schaffen. Die kognitive Metaphertheorie und ihre Anwendung in Modell-Analysen der Diskursbereiche Geistestätigkeit, Wirtschaft, Wissenschaft und Religion* (Philologia 59). Hamburg: Kovač.
- Jochims, Inke (2010): *NLP für Profis. Glaubenssätze und Sprachmodelle*. Nordstedt. Books on Demand

GmbH.

- Jordan, Silvia/Mitterhofer, Hermann (2010): Von diebischen Lernprozessen, Wissensspiralen und Thermostaten – Metaphernanalyse und GABEK® in der organisationalen Wissens- und Lernforschung. In: Raich, Margit/Schober, Paul/Zelger, Josef (Hrsg.): *GABEK IV. Sprachliche Strukturen, Theorie und Anwendung*. Innsbruck, Wien, Bozen: Studienverlag, S. 79-102.
- Jost, Jörg (2007): *Topos und Metapher. Zur Pragmatik und Rhetorik des Verständlichmachens*. Heidelberg: Winter.
- Jost, Jörg (2014): Rezension zu: Lessing, Marie/Wieser, Dorothee: Zugänge zu Metaphern – Übergänge durch Metaphern. Kontrastierung aktueller disziplinärer Perspektiven. München 2013: Fink. In: *Zeitschrift für Germanistik 2*, S. 443-445.
- Kertész, András (2004): Die kognitive Metaphertheorie als metalinguistisches Unterfangen. In: *Sprachtheorie und germanistische Linguistik*, 14.1, Kosstuh Egyetemi Kiado: Debrecen, S. 39-60.
- Kehrt, Gerald (2009): Individuelles Wissen, geteiltes Wissen, gemeinsame Entscheidung – Informationstransfer und Gruppenentscheidungen bei Fledermäusen. In: Rügger, Hans Ulrich/Arioli, Martina/Murer, Heini (Hrsg.): *Universitäres Wissen teilen*. ETH Zürich: Vdf-Hochschulverlag, S. 83-88. Internetquelle: <https://vdf.ch/universitaeres-wissen-teilen-748142561.html> (Abruf vom 5.3.2019).
- Klimecki, Rüdiger/Laßleben, Hermann/Thomae, Markus (2000): Organisationales Lernen. Zur Integration von Theorie, Empirie und Gestaltung. In: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg.): *Organisatorischer Wandel und Transformation*. Wiesbaden: Gabler, S. 63-98.
- Kohl, Katrin (2007): *Metapher. Bedeutung, Theorien, Wirkungsweisen*. Stuttgart: Metzler.
- Kohl, Katrin (2013): ‚Die Axt für das gefrorene Meer‘. Das kreative Potenzial der Metapher. In: Lessing, Marie/Wieder, Dorothee (Hrsg.): *Zugänge zu Metaphern – Übergänge durch Metaphern. Kontrastierung aktueller disziplinärer Perspektiven*. München: Fink, S. 49-62.
- Köller, Wilhelm (1988): *Philosophie der Grammatik. Vom Sinn grammatischen Wissens*. Stuttgart: Metzler.
- Köller, Wilhelm (2004): *Perspektivität und Sprache. Zur Struktur von Objektivierungsformen in Bildern, im Denken und in der Sprache*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Köller, Wilhelm (2012): *Sinnbilder für Sprache. Metaphorische Alternativen zur begrifflichen Erschließung von Sprache*. (Studia Linguistica Germanica 109). Berlin, Boston: Walter de Gruyter.
- Köller, Wilhelm (2016): *Formen und Funktionen der Negation. Untersuchungen zu den Erscheinungsweisen einer Sprachuniversalie*. Berlin, Boston: Walter de Gruyter.
- Koller, Veronika (2009): Die diskursanalytische Methode. In: Buber, Renate/ Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen*. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 347-358.
- Konerding, Klaus-Peter (1993): *Frames und lexikalisches Bedeutungswissen. Untersuchungen zur linguistischen Grundlegung einer Frametheorie und ihre Anwendung in der Lexikographie*. Tübingen: Niemeyer.
- Konerding, Klaus-Peter/Ebert, Helmut (2009). Organizational Change: Creation of Consensus and Prevention of Conflict through Guided Communication and Participation. In: Habscheid, Stephan /Knobloch, Clemens (Hrsg.): *Einigkeitsdiskurse. Zur Inszenierung von Konsens in organisationaler und öffentlicher Kommunikation*. Wiesbaden: VS Research, S. 225-240.
- Korzybski, Alfred (1973): *Science and Sanity. An Introduction to non-Aristotelian Systems and General Semantics*. 5. Aufl. (1st ed. 1933). The International non-Aristotelian Library Publishing Company, Lakeville, Connecticut.

- Kuck, Kristin (2017): *Krisenszenarien. Metaphern in wirtschafts- und sozialpolitischen Diskursen*. Berlin, Boston: Walter de Gruyter.
- Kuck, Kristin (2018): Metaphorische Szenarien. Eine Analyseeinheit der linguistischen Epistemologie. In: Wengeler, Martin/Ziem, Alexander (Hrsg.): *Diskurs, Wissen, Sprache. Linguistische Annäherungen an kulturwissenschaftliche Fragen*. Berlin, Boston: Walter de Gruyter, S. 243-270.
- Kühl, Stefan (2011): *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kuhnhehn, Martha (2018): Leitbilder als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulen. In: Schach, Annika/Christoph, Cathrin (Hrsg.): *Handbuch Sprache in den Public Relations. Theoretische Ansätze – Handlungsfelder – Textsorten*. Wiesbaden: Springer VS, S. 453-466.
- Kurz, Gerhard (2009): *Metapher, Allegorie, Symbol*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lakoff, George/Johnson, Mark (1980): *Metaphors we Live by*. Chicago: University Press.
- Lakoff, George (1987): *Women, Fire and Dangerous Things*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lakoff, George/Johnson, Mark (1998): *Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern*. Heidelberg: Carl Auer.
- Lakoff, George/Wehling, Elisabeth (2008): *Auf leisen Sohlen ins Gehirn. Politische Sprache und ihre heimliche Macht*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Lam, Alice (1998). *Tacit Knowledge, Organisational Learning and Innovation: A Societal Perspective*. Danish Research Unit for Industrial Dynamics. Working Paper Nr. 98-22. Internet-Quelle: <https://wp.druid.dk/wp/19980022.pdf> (Abruf v. 5.3.2019).
- Lessing, Marie/Wieder, Dorothee (Hrsg.) (2013): *Zugänge zu Metaphern – Übergänge durch Metaphern. Kontrastierung aktueller disziplinärer Perspektiven*. München: Wilhelm Fink.
- Lester, Richard K./Piore, Michael J. (2004): *Innovation. The Missing Dimension*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Levering, Kimery R. & Kurtz, Kenneth J. (2019): Concepts: Structure and Acquisition. In: Sternberg, Robert J./Funke, Joachim (Eds.), *The Psychology of Human Thought: An Introduction*. Heidelberg: Heidelberg University Publishing, S. 55-70.
- Levinson, Stephen C. (1990): *Pragmatik*. Tübingen: Niemeyer.
- Liebert, Wolf-Andreas (1992): *Metaphernbereiche der deutschen Alltagssprache. Kognitive Linguistik und die Perspektiven einer kognitiven Lexikographie*. (Deutsche Sprache und Literatur 1355). Frankfurt am Main: Lang.
- Liebert, Wolf-Andreas (2003): Wissenskonstruktion als poetisches Verfahren. Wie Organisationen mit Metaphern Produkte und Identitäten erfinden. In: Geideck, Susan/Liebert, Wolf-Andreas (Hrsg.): *Sinnformeln. Linguistische und soziologische Analysen von Leitbildern, Metaphern und anderen kollektiven Orientierungsmustern*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 83-102.
- Liebert, Wolf-Andreas (2015): Metaphern der Desillusionierung. In: Spieß, Constanze/Köpcke, Klaus-Michael (Hrsg.): *Metapher und Metonymie – Theoretische, methodische und empirische Zugänge* (Empirische Linguistik 1). Berlin, München, Boston: de Gruyter, S. 111-142.
- Liebert, Wolf-Andreas (2019): Zur Sprache totaler Ideologien. Wie die Linguistik zum Verstehen extremistischen Denkens und Sprechens beitragen kann. In: *Sprachreport*, hg. vom Institut für Deutsche Sprache, 35. Jg., H. 15.1. Mannheim, S. 1-23.
- Linke, Angelika (2009). Wie man Wissen teilt - oder: Vom Glück der Kommunikation. In: Rügger, Hans Ulrich/Arioli, Martina/Murer, Heini (Hrsg.): *Universitäres Wissen teilen*. ETH Zürich: Vdf-Hochschulverlag, S. 33-46. Internetquelle: <https://vdf.ch/universitaeres-wissen-teilen-748142561.html>. (Abruf vom 5.3.2019).

- Ludewig, Kurt (1992). *Systemische Therapie. Grundlagen klinischer Theorie und Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lutzeier, Peter Rolf (Hsg.) (1993). *Studien zur Wortfeldtheorie*. Tübingen: Niemeyer.
- Maienborn, Claudia (2017). Konzeptuelle Semantik. In: Staffeldt, Sven/Hagemann, Jörg (Hrsg.): *Semantiktheorien – lexikalische Analysen im Vergleich*. Tübingen: Stauffenburg, S. 151-188.
- Mantzavinos, Chrysostomos/North, Douglass C./Shariq, Syed (2005): Lernen, Institutionen und Wirtschaftsleistung. In: *Analyse & Kritik* 27. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 320-337.
- Mast, Claudia (2011): *Innovationen in der Unternehmenskommunikation. Ergebnisse von Umfragen bei DAX-Unternehmen, Analysen und Meinungen*. Berlin, Münster: LIT.
- Mast, Claudia (2015): Was ist Unternehmenskommunikation? In: Hundt, Markus /Biadala, Dorota (Hrsg.): *Handbuch Sprache in der Wirtschaft*. Berlin, Boston: Walter de Gruyter, S. 3-24.
- Mast, Claudia. (2016). *Unternehmenskommunikation*. 6. Aufl. Konstanz, München: UVK UTB.
- Maturana, Humberto R. (1998). *Biologie der Realität*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Mayer, Richard E. (1990): Mentale Modelle und Sprache. In: Haustein, Jens/Köbele Susanne/Nübling, Damaris/Szczepaniak, Renata (Hrsg.): *Beiträge zur Geschichte der deutschen Sprache und Literatur* 122, Berlin: Walter de Gruyter, S. 3-24.
- Mayerhofer, Wolfgang (2009): Das Fokusgruppeninterview. In: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. 2. überarbeitete Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 477-490.
- McKellar, Peter (1957): *Imagination and Thinking. A Psychological Analysis*. Basic Books. Published online by Cambridge University Press: 25 February 2009
- Minsky, Marvin (1957): A Framework for Representing Knowledge. In: Winston, Patrick H. (Hrsg.): *The Psychology of Computer Vision*. New York: McGraw-Hill, S. 211-278.
- Minsky, Marvin (1977): Frame-system Theory. In: Johnson-Laird, Philipp/Wason, Peter C. (Hrsg.): *Thinking: Readings in Cognitive Science*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 355-377.
- Minsky, Marvin (1981): A Framework for Representing Knowledge. In: Haugeland, John (Hrsg.): *Mind Design: Philosophy, Psychology, Artificial Intelligence*. Montgomery VT: Bradford Books, S. 95-128.
- Minsky, Marvin (1988): *The Society of Mind*. New York: Simon & Schuster.
- Mitterhofer, Hermann/Lengauer, Anton (2010): Metaphern, GABEK® und Diskurs. Überlegungen zu Schnittstellen am Beispiel einer Fallstudie. In: Raich, Margit/Schober, Paul/Zelger, Josef (Hrsg.): *GABEK IV. Sprachliche Strukturen, Theorie und Anwendung*. Innsbruck, Wien, Bozen: Studienverlag, S. 103-120.
- Morgan, Gareth (2006): *Bilder der Organisation*. (Originalausgabe: Images of Organizations 1986). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Moser, Karin S. (2001): Metaphernforschung in der Kognitiven Psychologie und in der Sozialpsychologie - eine Review. In: *Journal für Psychologie*, 9(4), 17-34. Internetquelle: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-28257>. (Abruf vom 10.10.2019).
- Moser, Karin S. (2001a): Explikation von implizitem Wissen mittels Metaphernanalyse am Beispiel von Wissensmanagementprojekten. In: Straka, Gerold/Stöckl, Markus (Hrsg.): *Wie kann 'tacit expertise' explizit gemacht werden? Konzepte, Verfahren, empirische Befunde zum Management von Wissen*. Forschungs- und Praxisberichte der Universität Bremen (Vol. 7). S. 40-54.
- Moser, Karin S. (2003): Mentale Modelle und ihre Bedeutung. Kognitionspsychologische Grundlagen des (Miss)Verstehens. Internetquelle: [https://www.academia.edu/36230281/-](https://www.academia.edu/36230281/)

Mentale Modelle und ihre Bedeutung. (Abruf vom 10.10.2019).

- Münch, Edith (2012): *Wissen und raumbezogene Identitäten. Wie Kommunen und Gemeinden durch gemeinsames Wissensmanagement voneinander lernen können.* Stuttgart: ibidem.
- Münch, Edith (2019): Über den Nutzen der Kombination von linguistischen und neurobiologischen Methoden mit der Methode GABEK® in Change-Prozessen. In: Müller-Seeger, Julia/Raich, Margit (Hrsg.): *Symposium Qualitative Forschung 2018. Verantwortungsvolle Entscheidungen als Basis qualitativer Daten.* Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. S. 55-74.
- Nazarkiewicz, Kirsten (2003): Praxis der Leitbildentwicklung – eine ethnolinguistische Perspektive auf die Versprachlichung von Werten einer Organisation. In: Geideck, Susan (Hrsg.): *Sinnformeln. Linguistische und soziologische Analysen von Leitbildern, Metaphern und anderen kollektiven Orientierungsmustern.* Berlin, New York: Walter de Gruyter, S. 177-198.
- Nazarkiewicz, Kirsten/Krämer, Gesa (2012): *Handbuch interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Neuweg, Georg Hans (2006): *Das Schweigen der Könner. Strukturen und Grenzen des Erfahrungswissens.* Linz: Trauner Verlag.
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997): *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen.* Frankfurt, New York: Campus.
- North, Klaus (1999): *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen.* Wiesbaden: Springer.
- O'Connor, Joseph /Seymour, John (2009): *Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung.* 18. Aufl. Kirchzarten: VAK.
- Oettinger, Renate (2010): *Resonanzgruppen – Der Motor bei Change-Projekten. Innovationen erfordern neue mentale Modelle.* Internetquelle: <https://www.computerwoche.de/a/resonanzgruppen-der-motor-bei-change-projekten,1939386,6> . (Abruf vom 20.3.2020).
- Opwis, Klaus (1985): *Mentale Modelle dynamischer Systeme. Analyse und Weiterführung methodischer Grundlagen von psychologischen Experimenten zum Umgang von Personen mit Systemen.* (Dissertation Universität Freiburg). Forschungsberichte. Freiburg: Psychologisches Institut der Universität Freiburg.
- Ortner, Lorelies (1985): Wortbildungs- und Satzbildungsmittel zum Ausdruck von Metaphern und Vergleichen in Science-Fiction-Texten. In: Koller, Erwin/Moser, Hans (Hrsg.): *Studien zur deutschen Grammatik. Johannes Erben zum 60 Geburtstag.* Innsbruck: Institut für Germanistik, S. 255-275.
- Padberg, E. (2010): *Management by Excellence. Unternehmensressourcen gezielt mobilisieren und nutzen.* Wiesbaden: Gabler.
- Patrzek, Andreas (2015): *Systemisches Fragen. Professionelle Fragetechnik für Führungskräfte und Coaches.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pawłowski, Grzegorz, (2017): *Fachlexeme in Konstruktion. Linguistischer Beitrag zur Erkenntnisarbeit.* Frankfurt am Main, Bruxelles, New York, Oxford, Warschawa, Wien: Peter Lang-Verlag
- Pawłowski, Grzegorz (2015a): *Ein Plädoyer für die epistemologische Semantik. Einige Überlegungen zur Konzeption, zu den Aufgaben und zur Analyse der polnischen Fachtextäußerungen im Fachgebiet ‚altgriechische Musik‘.* In: *Glottodidactica*, 2, S. 73-99.
- Pawłowski, Grzegorz (2015b): *Kognitiv und/oder epistemisch? Auf dem Weg zur epistemologischen Semantik.* In: *Glottodidactica* 1, S. 63-79.
- Pechlaner, Harald/Raich, Margit/Schön, Silvia/Matzler, Kurt (Hrsg.)(2010): *Change Leadership. Den Wandel aktiv gestalten.* Wiesbaden: Gabler.

- Piel, Dietmar (1990): Überlegungen zur Bildfeldtheorie. In: Grubmüller, Klaus/Reis, Marga/Wachinger, Burghart (Hrsg.): *Beiträge zur Geschichte der Deutschen Sprache und Literatur*. Band 112. Tübingen: Niemayer, S. 209-241.
- Pfadenhauer, Michaela (2009): Das Experteninterview. Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe. In: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen*. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler. S. 449-463.
- Plantinga, Edwin (1989): Mental Models and Metaphor. In: Wilks, Yorick (Hrsg.): *Theoretical Issues in Natural Language Processing* Hillsdale, NJ: Erlbaum, S. 183-189.
- Polanyi, Michael (1985): *Implizites Wissen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Polenz, Peter von (2008): *Deutsche Satzsemantik*. 3. Aufl. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Pörksen, Uwe (1994): *Wissenschaftssprache und Sprachkritik. Untersuchungen zu Geschichte und Gegenwart*. Tübingen: Narr.
- Probst, Gilbert/Büchel, Bettina (1998): *Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. 2. aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Raich, Margit/Schober, Paul (2010): Qualitative Methoden in der Managementforschung und -praxis. In: Raich, Margit/Schober, Paul/Zelger, Josef (Hrsg.): *GABEK IV. Sprachliche Strukturen, Theorie und Anwendung*. Innsbruck, Wien, Bozen: Studienverlag, S. 199-211.
- Rasch, Thorsten (2006): *Verstehen abstrakter Sachverhalte. Semantische Gestalten in der Konstruktion mentaler Modelle*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin.
- Richards, Ivor A. (1936): *The Philosophy of Rhetoric*. Oxford: Oxford University Press.
- Rolf, Eckard (2005): *Metapherntheorien. Typologie, Darstellung, Bibliographie*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Roth, Monika (2016): *Compliance – Voraussetzung für nachhaltige Unternehmensführung. Ein branchenübergreifendes und interdisziplinäres Handbuch mit Fallstudien*. 2., ergänzte und aktualisierte Aufl. St. Gallen: Dike.
- Rütten, Christian (2015): *Sichtweise von Grundschulkindern auf negative Zahlen. Metapherntheoretisch orientierte Erkundungen im Rahmen didaktischer Rekonstruktion*. Wiesbaden: Springer.
- Saïffouline, Rinat/Hemberger, Christoph (2011): Kognitive Kernkompetenzen zum Aufbau fundierter mentaler Modelle für die Bearbeitung komplexer Planungsprobleme. In: *Journal Psychologie des Alltagshandelns* 4.2. Innsbruck: University Press, S. 31-44.
- Sandhu, Swaran (2018): Kommunikativer Institutionalismus und Accounts. In: Schach, Annika/Christoph, Cathrin (Hrsg.): *Handbuch Sprache in den Public Relations. Theoretische Ansätze – Handlungsfelder – Textsorten*. Wiesbaden: Springer VS, S. 21-36.
- Scharmer, C. Otto (2011): *Theorie U. Von der Zukunft führen. Presencing als soziale Technik*. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.
- Scharmer, C. Otto/Käufer, Katrin (2017): *Von der Zukunft her führen. Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft. Theorie U in der Praxis*. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.
- Scherer, Carmen (2006): *Korpus-Linguistik*. Heidelberg: Universitätsverlag Winter.
- Schreyögg, Bettina (2015): *Emotionen im Coaching. Kommunikative Muster der Beratungsinteraktion*. Wiesbaden: Springer.
- Schmidt, Siegfried J. (2004). *Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

- Schmitt, Rudolf (2017): *Systematische Metaphernanalyse als Methode der qualitativen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schnotz, Wolfgang (2006): Was geschieht im Kopf des Lesers? Mentale Konstruktionsprozesse beim Textverstehen aus der Sicht der Psychologie und der kognitiven Linguistik. In: Blühdorn, Hardarik/Breindl, Eva/Waßner, Ulrich H. (Hrsg.): *Text – Verstehen. Grammatik und darüber hinaus*. Berlin, New York: Walter de Gruyter, S. 205-221.
- Schober, Paul (2008): Individuelles und kollektives Wissen in Organisationen. Das Verfahren GABEK® als Darstellungs- und Analyseinstrument. In: Zelger, Josef/Raich, Margit/Schober, Paul (Hrsg.): *Gabek III. Organisationen und ihre Wissensnetze*. Innsbruck, Wien, Bozen: Studienverlag, S. 123-142.
- Schoeneborn, Dennis/Wehmeier, Stefan (2014): Kommunikative Konstitution von Organisationen. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung*. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 411-430.
- Scholl, Armin (2009): *Die Befragung*. 2. Aufl. Konstanz: UVG.
- Schwarz-Friesel, Monika (2007): *Sprache und Emotion*. Tübingen: A. Franke UTB.
- Schwarz-Friesel, Monika (2008): *Einführung in die kognitive Linguistik*. Tübingen, Basel: A. Franke UTB.
- Schwarz-Friesel, Monika (2015): Metaphern und ihr persuasives Inferenzpotenzial. In: Spieß, Constanze/Köpcke, Klaus-Michael (Hrsg.): *Metapher und Metonymie – Theoretische, methodische und empirische Zugänge* (Empirische Linguistik 1). Berlin, München, Boston: de Gruyter, S. 143-160.
- Schwägerl, Christian/Fuhrberg, Reinhold/Umansky, Dimitrij (2018): Intention und Emergenz. In: Schach, Annika/Christoph, Cathrin (Hrsg.): *Handbuch Sprache in den Public Relations. Theoretische Ansätze – Handlungsfelder – Textsorten*. Wiesbaden: Springer VS, S. 271-292.
- Searle, John R. (1993): Metaphor. In: Ortony, Andrew (Hg.): *Metaphor and thought*. Cambridge: University Press, S. 83-111.
- Seel, Norbert (1991): *Weltwissen und mentale Modelle*. Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Senge, Peter M. (1990a): *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. New York, Toronto, Sydney: Currency Doubleday.
- Senge, Peter M. (1990b): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett Cotta.
- Senge, Peter M./Kleiner, Art/Roberts, Charlotte/Ross, Richard/Roth, George/Smith, Bryan (1999): *The dance of change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York, London, Toronto: Currency Doubleday.
- Simon, Fritz/Rech-Simon, Christel (2004): *Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen. Ein Lehrbuch*. Heiderberg: Carl-Auer.
- Skirl, Helge/Schwarz-Friesel, Monika (2007): *Metapher*. Heidelberg: Winter.
- Spieß, Constanze/Köpcke, Klaus-Michael (2015): Metapher und Metonymie – Theoretische, methodische und empirische Zugänge. In: Spieß, Constanze/Köpcke, Klaus-Michael (Hrsg.): *Metapher und Metonymie*. (Empirische Linguistik 1). Berlin, München, Boston: de Gruyter, S. 1-24.
- Stahl, Heinz K./Menz, Florian (2014): *Handbuch Stakeholder-Kommunikation. Überzeugende Sprache in der Unternehmenspraxis*. 2. neu bearb. Aufl. Berlin: ESV.
- Steinke, Ines (2012): Gütekriterien der qualitativen Forschung. In: Flick, Uwe/Kardorf, Ernst von,

- Steinke, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 9. Aufl. Hamburg: Rowohlt, S. 319-331.
- Störig, Hans-Joachim (1996): *Kleine Weltgeschichte der Philosophie*. Erweiterte Neuauflage 1996, Frankfurt am Main: Fischer Verlag.
- Straubhaar, Thomas (2019): *Die Stunde der Optimisten. So funktioniert die Wirtschaft der Zukunft*. Hamburg: Edition Körber.
- Titscher, Stefan/Wodak, Ruth/Meyer, Michael/Vetter, Eva (1998): *Methoden der Textanalyse. Leitfaden und Überblick*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Turner, Mark/Fauconnier, Gilles (2003): Begriffsmischung und Metapher. In: *Zeitschrift für Semiotik* 25,3-4. Tübingen: Stauffenburg, S. 241-262.
- Vacek, Edelgard (2016): Agile Kommunikation in Veränderungsprozessen – ein Beitrag aus diskursanalytischer Perspektive. In: Kastens, Inga Ellen/Busch, Albert (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaftskommunikation. Interdisziplinäre Zugänge zur Unternehmenskommunikation*. Tübingen: UTB, S. 294-330.
- Vacek, Edelgard (2008): Wie man über Wandel spricht. Zur perspektivischen Darstellung und interaktiven Bearbeitung von "Wandel" in Organisationsprozessen. In: Menz, Florian/Müller, Andreas P. (Hrsg.): *Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation*. München: Hampp, S. 167-204.
- Voß, Andreas/Röttger, Ulrike (2014): Führungskräftekommunikation: Herausforderungen und Umsetzung. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung*. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1141-1160.
- Wagner, Eike/Guse, Stefanie (2015). Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Change-Kommunikation. In: Hundt, Markus/Biadala, Dorota (Hrsg.): *Handbuch Sprache in der Wirtschaft*. Berlin, Boston: Walter de Gruyter, S. 177-199.
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (2011): *Menschliche Kommunikation. Formen Störungen Paradoxien*. Bern: Huber.
- Weber, Jürgen/Grothe, Martin/Schäffer, Utz (2001): Mentale Modelle. In: Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (Hrsg.): *Rationalitätssicherung der Führung. Beiträge zu einer Theorie des Controllings*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 105-111.
- Weber, Susanne Maria (2016): Die Analyse organisationaler Diskurse in Veränderungsprozessen. Auf dem Weg zu einer multimodalen Methodologie pädagogischer Organisationsforschung. In: Schröer, Andreas/Göhlich, Michael/Weber, Susanne Maria/Pätzold, Henning (Hrsg.): *Organisation und Theorie. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik*. Wiesbaden: Springer VS, S. 249-259.
- Weder, Hans (2009): Über Wohltaten des Nicht-Wissbaren – hermeneutische Bemerkungen zum wissenschaftlichen Wert des Nicht-Wissbaren. In: Rügger, Hans Ulrich/Arioli, Martina/Murer, Heini (Hrsg.): *Universitäres Wissen teilen*. ETH Zürich: Vdf-Hochschulverlag, S. 91-100. Internetquelle: <https://vdf.ch/universitaeres-wissen-teilen-748142561.html>. (Abruf vom 5.3.2019).
- Weinrich, Harald (1995): Sprache und Wissenschaft. In: Kretzenbacher, Heinz Leonhard (Hrsg.): *Linguistik der Wissenschaftssprache*. Berlin: Akademie der Wissenschaften, S. 3-14.
- Weinrich, Harald (1958): *Münze und Wort. Untersuchungen an einem Bildfeld*. In: Lausberg, Heinrich/Weinrich, Harald (Hrsg.): *Romanica. Festschrift für Gerhard Rohlfs*. Halle: VEB Niemeyer, S. 508-521.
- Weinrich, Harald (1976): *Sprache in Texten*. Stuttgart: Klett.

- Weinrich, Harald (1983): Semantik der kühnen Metapher. In: Haverkamp, Anselm (Hrsg.): *Theorie der Metapher*. (Wege der Forschung 389). Darmstadt: WBG. S. 316-339.
- Wengeler, Martin (2003): Argumentationstopos als sprachwissenschaftlicher Gegenstand. Für eine Erweiterung linguistischer Methoden bei der Analyse öffentlicher Diskurse. In: Geideck, Susan/Liebert, Wolf-Andreas (Hrsg.): *Sinnformeln. Linguistische und soziologische Analysen von Leitbildern, Metaphern und anderen kollektiven Orientierungsmustern*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 59-82.
- Weydt, Harald (1986): Wissen - Sprechen - Metaphern. In: *Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik* 64. Stuttgart: J. B. Metzler Verlag, S. 87-97.
- Wertheimer, Max (1923). *Untersuchung zur Lehre von der Gestalt*. In: *Psychologische Forschung* 4. 301-351. Onlinequelle: http://gestalttheory.net/download/Wertheimer1923_Lehre_von_der_Gestalt.pdf. (Abruf vom 11.10.2019).
- Wetzel, Helmut (1980): Konzepte der Normalität und Abnormität des Verhaltens. In: Wittling, W. (Hrsg.): *Handbuch der Klinischen Psychologie*. Band III. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Wieselhuber & Partner (Hrsg.) (1997): *Handbuch Lernende Organisation. Unternehmens- und Mitarbeiterpotenziale erfolgreich erschließen*. Wiesbaden: Gabler.
- Wildgen, Wolfgang (2008): *Kognitive Grammatik. Klassische Paradigmen und neue Perspektiven*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Zapp, Florian (2016): Ambivalenzen und Herausforderungen für Change Manager. In *Zeitschrift: Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 23, 371–379.
- Zelger, Josef (2002): *GABEK®. Handbuch zum Verfahren GABEK® WinRelan 5.2. Band 1. Von der Problemherstellung zum Zwischenbericht*. Innsbruck: Studienverlag.
- Zelger Josef (2004): Theoriebildung auf der Basis verbaler Daten durch das Verfahren GABEK®. In: Frank, Ulrich (Hrsg.): *Wissenschaftstheorie in Ökonomie und Wirtschaftsinformatik*. Wiesbaden: DUV, S. 58-84.
- Zelger, Josef (2009): Regionale Ontologien. In: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen*. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 507-524.
- Zelger, Josef (2010): Von verbalen Daten zu regional gültigen Theorien mit GABEK®. In: Raich, Margit/Schober, Paul/Zelger, Josef (Hrsg.): *GABEK IV. Sprachliche Strukturen, Theorie und Anwendung*. Innsbruck, Wien, Bozen: Studienverlag, S. 135-180.
- Zelger, Josef (2019): *Erforschung und Entwicklung von Communities. Handbuch zur qualitativen Textanalyse und Wissensorganisation mit GABEK®*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Ziegler, Siegfried (2006): *Lernen bei Gregory Bateson und lernende Organisation. Die Veränderung sozialer Systeme durch organisationales Lernen*. (Dissertation im Fach Erziehungswissenschaft der Fakultät Kulturwissenschaft der Universität.) Paderborn. Internetquelle: <https://d-nb.info/98430861X/34>. (Abruf vom 5.3.2019).
- Ziegler, Anette (2012): Denkbare Wirklichkeit. Metaphern als Ort der Wirklichkeitskonstruktion. In: Gsöllpointner, Katharina (Hrsg.): *Medien der Beratung: Ästhetik, Methoden, Praxis*. Wien: Facultas, S. 57-70.
- Ziem, Alexander (2005): Frame-Semantik und Diskursanalyse. Zur Verwandtschaft zweier Wissensanalysen. Paper für die Konferenz „Diskursanalyse in Deutschland und Frankreich. Aktuelle Tendenzen in den Sozial- und Sprachwissenschaften“. 30. Juni – 2. Juli 2005, Paris, Université Val-de-Marne. Internetquelle: <https://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Germanistik/Konstruktionsgrammatik/ZiemFra>

mes_Diskurs.pdf. (Abruf vom 5.3.2019).

Ziem, Alexander (2008). *Frames und sprachliches Wissen. Kognitive Aspekte der semantischen Kompetenz*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.

Ziem, Alexander (2012). Werbekommunikation semantisch. In: Janich, Nina (Hrsg.): *Handbuch Werbekommunikation. Sprachwissenschaftliche und interdisziplinäre Zugänge*. Tübingen: A. Francke UTB, S. 65-88.

Ziem, Alexander (2013): Wozu kognitive Semantik? In: Busse, Dietrich/Teubert, Wolfgang (Hrsg.): *Linguistische Diskursanalyse: neue Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS, S. 217-240.

Ziem, Alexander/Lasch, Alexander (2013): *Konstruktionsgrammatik. Konzepte und Grundlagen gebrauchsbasierter Ansätze*. Berlin, Boston: de Gruyter.

Zinken, Jörg (2002): *Imagination im Diskurs: zur Modellierung metaphorischer Kommunikation und Kognition*. E-Dissertation Bielefeld: Bielefeld University. <https://pub.uni-bielefeld.de/record/2304889> (Abruf vom 16.04.2019).