

Mit Kreativer Agilität organisationale Transformationsprozesse gestalten

Impulstext

Kommunikation, Sprache, Storytelling

Birgitta Borghoff und Birgit Appelt

Kommunikation fördert Kreative Agilität und umgekehrt – analog wie digital. Vor allem in Organisationen ist es entscheidend, den Wert der Sprache und der Kommunikation wahrzunehmen und „kreagil“ zu agieren. Mittels moderner Praktiken wie dem Storytelling können so Herangehensweisen und Perspektiven für komplexe, situative Herausforderungen entworfen werden. Die unkonventionellen und doch systematischen Arbeitsweisen der Kreagilität zeigen sich in einer Umgebung von Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität besonders wirkungsvoll.

Wie benutze ich diesen Impulstext?

Dieser Impulstext mit Wissenswertem zu Kommunikation, Sprache und Storytelling ist zum Selbststudium und als persönliches Forschungstagebuch angelegt. Folgende fünf Symbole markieren eine Unterbrechung im Text und laden zum Innehalten, Nachdenken oder zu einer Handlung ein:



Nimm' dir Zeit zum Nachdenken.



Notiere erste Assoziationen.



Tausche dich respektvoll aus.



Höre achtsam zu.



Lese aufmerksam nach.

Zudem weist jede Seite eine Randspalte und einen Bereich am unteren Ende auf. Beide sind farblich markiert. Notiere in den Spalten Schlüsselbegriffe, Hinweise, Fragen und Ideen. Im unteren Bereich findest du Platz für deine Zusammenfassung und Wesentliches in deinen Worten.

Los geht's! Viel Spaß!

Situationsangepasst kommunizieren als Future Skill

Laut Prof. Dr. Ulf-Daniel Ehlers, Bildungsforscher und Professor für Bildungsmanagement und Lebenslanges Lernen, Mindful Leader und Art-of-Communication Experte, zählt **Kommunikationskompetenz** neben Sensemaking, Ambiguitäts-, Entscheidungs-, Reflexions-, Design Thinking, Innovations-, Zukunfts- und Gestaltungs- sowie Digitalkompetenzen zu jenen Zukunftsskills, die in Zeiten der Notwendigkeit organisationaler Transformation unabdingbar sind. Organisationsstrukturen, Werte, Führungs- und Kommunikationsstrukturen müssen zusammenspielen, um eine Organisationskultur für Future Skills aufzubauen (Ehlers & Meertens 2020; Ehlers 2020a/b; Ehlers & Kellermann 2019).

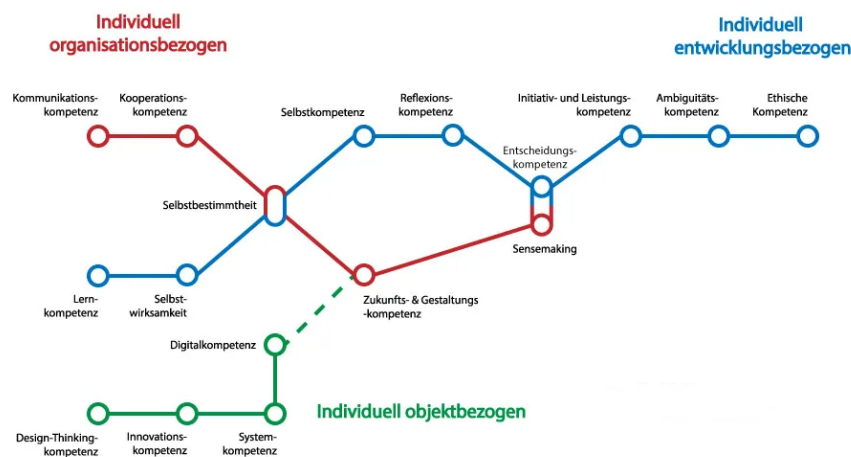


Abbildung 1: Future Skills Map (Next Skills 2022)

Mit Futures Skills sind „zukünftig relevante Fähigkeiten“ (Ehlers 2020) gemeint, die es uns ermöglichen, die Herausforderungen einer ungewissen, ambigen, komplexen und volatilen Zukunft bestmöglich zu meistern. Kommunikationskompetenz ist auch eine organisationale Kompetenz, weil Praktiker:innen in ihren jeweiligen Funktionsrollen in und mit anderen Organisationen sowie sozialen Umwelten interagieren – und das permanent. Kommunikationskompetenz umfasst aber nicht nur sprachliches Wissen und Können, sondern auch die Fähigkeit, Gespräche und Dialoge zu führen, öffentliche Diskurse mitzugestalten und einen Konsens herzustellen, konstruktiv mit Kritik umzugehen oder seine Organisation gegenüber unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu präsentieren. All dies mit dem Ziel, in unterschiedlichen Öffentlichkeiten, Kontexten und Situationen situativ angemessen zu handeln.

Die Entwicklung von **Kreativer Agilität** ist ein Future Skill, um neuen Situationen kreativ agil zu begegnen und dabei wirkungs- und respektvoll miteinander zu kommunizieren – digital und analog (Borghoff 2021). Aber nicht nur das. „Kreagilität“ kann als ein mehrperspektivisches lebendiges Zusammenspiel von künstlerischen und kreativen Strategien, Praktiken der Kommunikation und der Organisationsentwicklung gesehen werden, das um die organisationalen Erfahrungen von professionellen Praktiker:innen in unterschiedlichen Rollen, Situationen, Kontexten und Öffentlichkeiten bereichert wird.



Kreative Agilität entdecken und situativ kommunizieren

- Was assoziiert du spontan mit Kreativer Agilität?
- Wie würdest du deine Art, im Berufsalltag zu kommunizieren, beschreiben?
- Wie verändert sich deine Art, zu kommunizieren, wenn du vor einer komplexen, mehrdeutigen Aufgabe stehst?
- Wie kommunizierst du, wenn du dich in einer unsicheren bzw. dich verunsichernden Situation befindest? Gibt es „kreative“ Elemente, die dir helfen, situationsangepasst zu kommunizieren?

Warum wir kommunizieren und warum Kommunikation Sinn macht

Kein Satz hat den Philosophen und Psychoanalytiker Paul Watzlawick berühmter gemacht als dieser: „Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren.“ (Watzlawick 2015). Kommunikation ist Handeln und kommunikatives Handeln erfüllt eine Funktion: Durch den Gebrauch von Zeichen der Interaktion in der Beziehung mit Menschen konstruieren wir sozialen Sinn. Mit und durch Kommunikation gestalten wir unser Leben, unser Miteinander, unsere Arbeit. Kommunikation ist ubiquitär, allgegenwärtig wie die Luft zum Atmen. Unsere Gesellschaft funktioniert als eine Kommunikationsgesellschaft, in der überall immer vieles möglich ist. Organisationen entscheiden darüber, was davon für die jeweils Beteiligten nützlich ist und erbringen dadurch Wertschöpfung (Stücheli-Herlach 2017). Wertschöpfung vollzieht sich in Arbeits- und Kommunikationsabläufen und -prozessen, die heutzutage permanent neu gedacht, situativ angepasst und etabliert werden müssen. Wie gelingen Dialog, Zusammenarbeit und Teilhabe in Situationen von Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität? Das dürfen wir stets aufs Neue entdecken, ausprobieren und reflektieren, um im kommunikativen Miteinander zu funktionieren. Das bringt Unsicherheit und macht Angst, weil soziale Praktiken und Formen der Zusammenarbeit ständig neu verhandelt werden. Alles wandelt sich – und das permanent (Borghoff 2021).



Den Wandel kommunikativ gestalten

- Wie reagierst du persönlich auf den permanenten Wandel?
- Wie gestaltest du diesen in deinen beruflichen Rollen, in deinem Team, in deiner Abteilung, in deiner Organisation mit?

Fallstory: Entscheidungs- und Führungskommunikation

Problemsituation: In einer Druckerei ist der Geschäftsführer aufgrund einer Erkrankung lange abwesend. Der Sohn des Geschäftsführers ist im Betrieb tätig. Auf die Frage, ob er die Geschäftsführung übernehmen würde, äussert er sich nicht. Aktuell ist ein langjähriger Produktionsleiter mit der Betriebsleitung beauftragt. Dieser verfügt über keine offizielle Entscheidungsbefugnis, kann also die Finanz- und Geschäftspolitik des Unternehmens nicht bestimmen und die aktuelle Situation somit nicht beeinflussen. Unter den Mitarbeiter:innen herrscht Orientierungslosigkeit und grosse Unzufriedenheit. Die Situation wird zunehmend zur psychischen Belastung für die Mitarbeiter:innen. Ein Umsatzrückgang zeichnet sich ab.



- Bevor du weiterliest, überlege zunächst selbst, welche Handlungsmöglichkeiten du zur Verfügung hast und welche Schritte und Herangehensweisen dir einfallen, um das Problem zu lösen.

Lösungsweg: Ein:e externe:r Berater:in erarbeitet zusammen mit dem Geschäftsführer, dem Sohn sowie zwei weiteren Schlüsselfiguren im Unternehmen ein gemeinsames Commitment. Ziel des offenen Gesprächs ist erstens eine Rollenklärung (Stücheli-Herlach 2015; Weick 1995) von Personen mit Führungsaufgaben samt Übertragung von Entscheidungsbefugnissen sowie zweitens die zeitnahe Kommunikation von Rollenwechseln und Veränderungen von Entscheidungskompetenzen über die Kanäle der internen Kommunikation des Unternehmens. Das Setting des Gesprächs sollte so gestaltet sein, dass die Bedürfnisse aller Beteiligten wahrgenommen und offen kommuniziert werden können. Dabei geht es nicht darum, zu hoffen, verstanden zu werden, sondern sich mutig verständlich zu machen. Denn: „Wer sich selbst versteht, kommuniziert besser.“ (Friedemann Schulz von Thun).

Fallreflexion: Nicht-Handeln aufgrund von Nicht-Kommunikation kann die unternehmerische Wertschöpfung, den betrieblichen Erfolg und letztlich die Existenz eines Unternehmens gefährden. Veränderung kann dann geschehen, wenn Mitarbeitende unterschiedlicher Hierarchiestufen miteinander reden, sich über die aktuelle Problemlage verständigen und die aktuelle Situation beschreiben. Ein offenes Gespräch über die aktuelle Situation hilft, zu erkennen, welche Rollen möglicherweise nicht besetzt oder fehlbesetzt sind, wer welche Rolle jetzt, ad interim und zukünftig einnehmen kann und will.



Entscheidungskommunikation

- Domke, Christine (2006). *Besprechungen als organisationale Entscheidungskommunikation*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Luhmann, Niklas (2006). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag.

Führungskommunikation

- Sackmann, Sonja A. (2021). *Führungskommunikation*. In: Einwiller, Sabine, Sackmann, Sonja & Zeffass, Ansgar, *Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen*. S. 237-256. Wiesbaden: Springer.
- Zoller, Karen & Nussbaumer, Paul (2019). *Führungskommunikation*. In: Zoller, Karin & Nussbaumer, Paul, *Persönlichkeitsbewusste Mitarbeiterführung*. S. 127-146. Wiesbaden: Springer.

Kommunikationspsychologie

- Schulz von Thun, Friedemann, Ruppel, Johannes & Stratmann, Roswitha (2018). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Hamburg: Rowohlt.
- Schulz von Thun (2014). *Miteinander reden 1-4: Störungen und Klärungen / Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung / Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation / Fragen und Antworten*. Hamburg: Rowohlt.



Mein kommunikatives Handeln verstehen

- Wie prägen meine Sozialisation und meine berufliche:n Rolle:n mein kommunikatives Handeln und Verhalten?
- Kommuniziere ich im beruflichen Kontext anders als im privaten Umfeld? Wo gibt es Unterschiede, wo Gemeinsamkeiten?
- Bin ich eher introvertiert oder extrovertiert? Wie beeinflusst dies meine Art, zu kommunizieren – mündlich oder schriftlich?
- Wie gehe ich mit Routinen um? Inwiefern lasse ich mich auf Neues ein und woran mache ich das fest?
- Wie beeinflussen meine innere Haltung und ggf. übernommene Einstellungen meine Art, mündlich oder schriftlich zu kommunizieren?
- Welche Fähigkeiten, Eigenschaften, Situationen oder Umgebungen helfen mir, mein volles Kommunikationspotential auszuschöpfen und zu leben?

Wie unsere Sprache die Kommunikation formt

Organisationale Abläufe und Prozesse basieren auf „**symbolischen (mehrdeutigen) Sinnwelten**“ (Berger & Luckmann 2009), die sich permanent wandeln und erst dadurch erleb- und begreifbar werden, dass Praktiker:innen unterschiedlicher Abteilungen oder Bereiche miteinander reden, sich austauschen und über Erlebtes erzählen. Diese Sinnwelten sind auch „**Wissenswelten**“ (Dreesen & Stücheli-Herlach 2019: 124). Eine zentrale Praxis von Sinnproduktion ist „**Sensemaking**“ (Weick 1995), das durch den Einsatz und Gebrauch von Sprache entsteht (ebenda: 39) und zu den Future Skills unserer Zeit zählt (siehe Abbildung 1). Das sind typische **Muster des Sprachgebrauchs**, die bestimmte Funktionen erfüllen und bestimmte Bedeutungen in einem situativen Kontext aktualisieren sind beispielsweise Schlagworte, Themen, Metaphern oder andere rhetorische Mittel, Narrationen oder Argumentationen (Borghoff 2021). Durch das Benennen, Be- oder Umschreiben von Sinnwelten mittels Worten, Sätzen, Lauten, Texten oder Bildern werden diese für Praktiker:innen in deren unterschiedlichen Professionsrollen fassbar, verständlich und weitervermittelbar. Sie manifestieren und zeigen sich in **organisationalen Diskursen**.

„Ein Diskurs ist ein gesellschaftlicher (auch: organisationaler) Prozess der Verständigung darüber, wie die Welt (auch: Organisation) zu deuten und zu gestalten ist. Der Diskurs wird durch die materielle Wirklichkeit geprägt und wirkt durch gesellschaftliche (auch: organisationale) Praktiken auf diese zurück. (Er) äussert sich in (...) Texten (Gesprächen, Bildern oder anderen kommunikativen Artefakten), die das Wissen und Denken einer bestimmten Zeit repräsentieren.“ (Bendel Larcher 2015: 16)



Sprachliche Muster erkunden und erkennen

- Wie drücke ich mich in und mit Worten aus?
- Was sind meine Lieblingswörter? (Adjektive, Verben, Hauptwörter, Wortkombinationen, spezifische fremdsprachliche Ausdrücke)
- Welche Wörter mag ich nicht? Welche Wörter triggern mich und warum?
- Wie kommuniziere ich ohne Worte, also nonverbal? Inwieweit bin ich mir dessen bewusst?

- Welche bewussten und unbewussten Botschaften sende ich aus?
- Wie sprechen die Kolleg:innen in meiner Organisation, in meinem Umfeld?
Welche non-verbale Signale nehme ich wahr?
 - Beobachte, was konkrete Sätze oder non-verbale Wahrnehmungen von Kolleg:innen, Vorgesetzten bei dir auslösen und bewirken.
 - Notiere Sätze oder Halbsätze in Zitatform und beschreibe, welche Gefühle deine Wahrnehmungen in dir auslösen.

Fallstory: Konfliktkommunikation

Problemsituation: Die Situation ist eine Klausurtagung eines KMUs aus der Metallbearbeitungsbranche unter Beizug einer externen Beratungsperson. Die Fragestellung, an der gemeinsam gearbeitet werden soll, lautet: Wie kommen wir zu einer Kommunikation, die Beziehungskultur, Kooperation, Problemlösung und Transformation fördert? Die Beraterin arbeitet am Vormittag zunächst mit den Mitarbeiter:innen aus den Bereichen Montage und Produktion. Dabei werden Konfliktpunkte, besonders mit der Chefetage, sehr emotional zur Sprache gebracht. Am Nachmittag kommen Führungskräfte aus der Chefetage, Mitarbeitende aus dem Ein- und Verkauf sowie der Administration dazu. Aufgrund des emotional aufgeladenen Vormittags befürchtet die Beraterin, dass in durchmischten, aber unmoderierten Kleingruppen Dinge möglicherweise in einem Ausmass eskalieren könnten. Das wäre für die weitere Zusammenarbeit nicht förderlich. Daher fragt sie sich, wie sie den Nachmittag so gestalten kann, dass alle Stimmen zu Wort kommen und zur Lösung der Konfliktpunkte beitragen.

Lösungsweg: Die Beraterin passt sich der neuen Situation kurzfristig an, indem sie die ursprüngliche Strategie, die die Form des Zusammenarbeitens an der Klausur betrifft, nach der Mittagspause verwirft. Neu wählt sie die Methode des Kreisgesprächs, bei der alle Personen im Kreis sitzen. Anhand einer Leitfrage sind alle Beteiligten eingeladen, das mitzuteilen, was ihnen wichtig ist. Der Kreis steuert die Kommunikation so, dass alle Aussagen gleichwertig betrachtet werden können, ohne dass darüber diskutiert wird. Eine perfekte Gelegenheit, sich im Zuhören zu üben. Symbolträchtige Gegenstände wie beispielsweise ein Ball oder ein Handmikrofon können das Gesprächsformat unterstützen. Eine Person, die etwas sagen möchte, nimmt einen Gegenstand aus einem Korb in der Kreismitte. Nur diese Person darf dann sprechen. Im Fallbeispiel kamen alle Meinungen auf den Tisch. Darüber entstand ein Verständnis für die Positionen der jeweils anderen Personen. Am Ende der Klausurtagung wurden gemeinsam die nächsten Schritte definiert, um die auf diese Weise „besprochenen“ konfliktären Anliegen lösungsorientiert zu bearbeiten.

Fallreflexion: Unausgesprochene Konflikte können die unternehmerische Wertschöpfung und Produktivität massiv negativ beeinträchtigen. Es ist daher zentral, diese „unsichtbaren“ Konflikte in einem zeitlich begrenzten Gefäß (zum Beispiel Klausurtagung) zur Sprache zu bringen, konkret zu benennen, ohne das Gesagte zu bewerten. Und das so früh wie möglich. Unterschwellige Konflikte basieren oftmals auf enttäuschten Erwartungen. Wenn diese in geschütztem Rahmen unter Einhaltung klar definierter Kommunikationsregeln thematisiert werden, haben die dahinter versteckten Projektionen von gegenseitigen Erwartungen die Möglichkeit, endlich

ans Licht zu kommen. Für die Beteiligten ist das zuweilen ein anstrengender, aber auch heilsamer Prozess. Zu beachten ist, dass die Kommunikation in stark hierarchisch strukturierten Unternehmen anders funktioniert als beispielsweise in kleineren selbstorganisierten agilen Teams. In Sachen Konfliktbewältigung spielen insbesondere auch Aspekte von Diversität eine zentrale Rolle (das heisst Geschlecht und Rolle, sexuelle Orientierung, Alter, nationale und soziale Herkunft, Mentalität, Weltanschauung/Religion, Sprache, Hautfarbe, Bildungs- und Familienstand). Ebenso sollte bei grossen internationalen Unternehmen auch die interkulturelle und internationale Kommunikation (Peters 1997; Kumbier & Schulz von Thun 2017; Meckel & Kamps 2003) in den Blick genommen werden, um Konflikte langfristig beilegen zu können.



Aktiv zuhören

- Was mag ich lieber? Reden oder zuhören?
- Wie wäre es, wenn ich mein Kommunikationsmuster umkehre? Was macht es mit mir, wenn ich wertschätzend zuhöre und aktiv nachfrage, um mein Gegenüber besser zu verstehen? Wie verändert sich dadurch meine Wahrnehmung der Situation, in der ich mich gerade befinde?
- Was hilft mir dabei, aktiv zuzuhören?



Konfliktkommunikation

Pfab, Werner (2020). Konfliktkommunikation am Arbeitsplatz: Grundlagen und Anregungen zur Konfliktbewältigung. Wiesbaden: Springer.

Zuhören

- Ames, Anke (2020). Schlüsselkompetenz Zuhören. Zuhören – Verstehen – Intervenieren. Wiesbaden: Springer.
- Satir, Virginia (2021). Selbstwert und Kommunikation: Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe. 23. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta (Kapitel 4: Kommunikation: Sprechen und Hören).
- Hellwig, Christiane (2020). Personenzentriert-Integrative Gesprächsführung Im Coaching: Zuhören - Verstehen - Intervenieren. Wiesbaden: Springer.
- Albrecht, Christine, Perrin, Daniel (2013). Zuhören im Coaching. Wiesbaden: Springer VS.

Wertschätzende Kommunikation

- Cooperrider, David L., Whitney, Diana D. (2005). Appreciative Inquiry. San Francisco: Berrett-Koehler Communications.
- Ebert, Helmut, Pastoors, Sven (2018). Respekt: Wie wir durch Empathie und wertschätzende Kommunikation im Leben gewinnen. Wiesbaden: Springer.
- Nowak, André (2005). Wertschätzende Kommunikation: Ressource in Change Management-Prozessen. Saarbrücken: Av Akademikerverlag.
- Springer, Boris (2017). Respect – Wertschätzende Kommunikation. In: Buchenau, Peter, Chefsache Erfolg, S. 91-114. Wiesbaden: Springer.



Wertschätzend fragen

- Was ist für dich persönlich eine gut gestellte Frage und warum?
- Welche Frage:n empfindest du als wertschätzend und warum?
- Schau dir Abbildung 2 an und reflektiere: Warum (why) stellst du welche (what) Frage? Und wie (how) würdest du die Frage konkret formulieren?

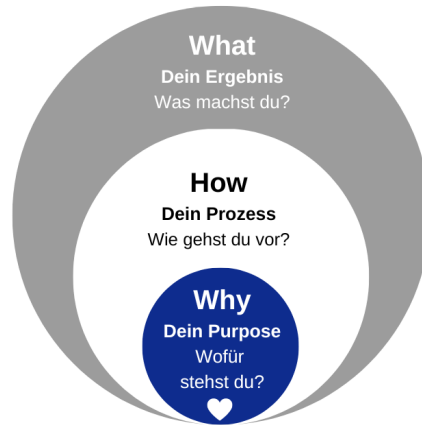


Abbildung 2: „Golden Circle“ (Eigene Darstellung nach Simon Sinek 2019)

Schau dir Abbildung 3 an und beantworte mit Blick auf allfällige Konflikte in deiner Organisation ggf. im Austausch mit einer Kollegin oder einem Kollegen die folgenden Fragen.

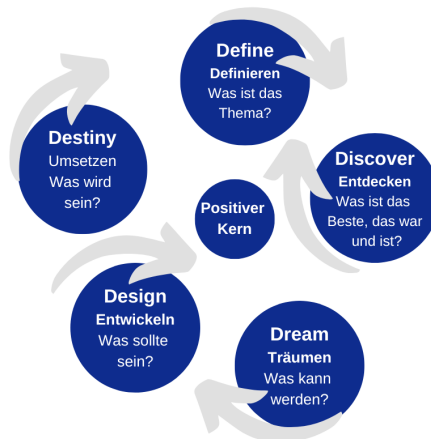


Abbildung 3: Wertschätzende Erkundung (Eigene Darstellung in Anlehnung an „Appreciative Inquiry“, Wertschätzende Erkundung nach David Cooperrider 1999)

Fallstory: Innovationskommunikation und Design Thinking

Problemsituation: Die Pläne für das neue Begegnungszentrum in einer Gemeinde gefallen allen Beteiligten. Als die Kosten ins Spiel kommen, sind die Beteiligten entmutigt und fragen sich: „Wie sollen wir das finanzieren? Das können wir uns doch nicht leisten!“



- Was könnte eine Wende im Denken und Empfinden der Beteiligten herbeiführen?

Lösungsweg: Mutig und richtungsweisend ergreift der bislang ruhige Teilnehmer Karl das Wort: „Ich halte das neue Begegnungszentrum als sinnvoll für unsere Ortsgemeinschaft. Die Kosten für das Begegnungszentrum sind nicht viel höher als die Häuser, die wir für unsere eigenen Familien gebaut haben. Also werden wir es auch gemeinsam schaffen, das Begegnungszentrum gemeinsam zu finanzieren.“ Gefühlsmäßig sind mit diesem Statement die Würfel gefallen. Die anderen Beteiligten sind von Karls Argumentation überzeugt und die Gruppe beschliesst, am Projekt festzuhalten.

Fallreflexion:

In jedem Prozess, der Neues hervorbringen soll, gibt es Phasen der Unsicherheit, in denen sich die Beteiligten fragen: „Wie soll das gehen?“ Das Ziel ist vor Augen, doch der Weg zum Ziel liegt noch im Dunkeln. Das Ziel in dieser Fallstory ist das Ergebnis eines langen Einigungsprozesses mittels **Design Thinking**. Aus vielen Ideen, Vorstellungen und Erfahrungen, entstand das gemeinsame Bild in Form einer Vision und eines konkreten Plans zur Entwicklung eines kommunalen Begegnungszentrums. Die Beteiligten entwickelten die Idee gemeinsam. Jede:r konnte und durfte mitgestalten. Ausschlaggebend für die Entscheidung zur Umsetzung des Vorhabens war letztlich die mutige Aussage von Karl, der die Finanzierungskosten des Gemeinschaftsprojekts in Relation zur Finanzierung eines Einfamilienhauses setzte.



Innovationen fördern und designen

- Wenn ich mitgestalten kann, gebe ich dem, was da gerade geschieht, ein höheres Maß an Bedeutung. Wie können wir Bürger:innen, Mitarbeiter:innen, Mitglieder einer Organisation stärker beteiligen?
- Wenn ich mir mein Team vor Augen führe, wer traut sich, sich kritisch zu äussern und heikle Punkte anzusprechen? Wer ist fähig, die Gruppe in eine neue Richtung zu lenken?
- Welche Rahmenbedingungen braucht es, damit unser Team Neues entwickelt? Wie können wir Innovationsoffenheit und Gestaltungskraft fördern?



Innovationskommunikation

- Ebert, Helmut & Münch, Edith (2018). Sprache als Instrument der Change- und Innovationskommunikation. Wiesbaden: Springer.
- Mast, Claudia & Zerfass, Ansgar. Zerfass (2018). Neue Ideen erfolgreich durchsetzen: Das Handbuch der Innovationskommunikation. 1. Auflage. Frankfurt am Main: FAZ Institut.
- Mast, Claudia (2015). Innovationskommunikation. In: Fröhlich, Romy, Szyszka, Peter & Bentele, Günter (Hrsg.), Handbuch der Public Relations. S. 965-975. Wiesbaden: Springer.

Design Thinking

- Lewrick, Michael, Link, Patrick, Leifer, Larry (2018). Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren. Zürich: Versus Vahlen.
- Gerstbach, Ingrid (2017). 77 Tools für Design Thinker: Insider Tipps aus der Design-Thinking-Praxis (Whitebooks). Offenbach: Gabal.
- Innosuisse (2021). Broschüre Design Thinking. An effective approach to address the fundamental challenges of radical innovation.
- Martin, Bella, Hanington, Bruce (2013). Designmethoden: 100 Recherchemethoden und Analysetechniken für erfolgreiche Gestaltung. München: Stiebner.
- Uebnickel, Falk, Jiang, Li, Brenner, Walter et al. (2019). Design Thinking: The Handbook. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.



Visionen gemeinsam entwerfen

- Wie können wir eine gemeinsame Vision entstehen lassen?
Wie gehen wir dabei vor?
- Wie stärken wir unser „Wir“ bzw. unsere „Wir-Kultur“?
▶ siehe auch Impulstext Kunstbasierte Strategien und künstlerische Interventionen
- Wie ko-kreieren wir?
- Wie kommen wir vom Problem zur Lösung?
Welche Kommunikationspraktiken wenden wir dabei an?
▶ siehe auch Impulstext Ambiguität und Widersprüchlichkeit

Fallstory: Digitale Kommunikation

Problemsituation: Angela hat die Mitglieder des neu zusammengestellten Projektteams im Dienstleistungssektor zu einem digitalen Meeting eingeladen. Gemeinsam sollen die nächsten Arbeitsschritte geplant werden. Die Schnelldenker:innen sprechen am meisten, indem sie das Wort an sich reißen. Einzelne Beteiligte kommen gar nicht zu Wort. Das Meeting verläuft unstrukturiert. Die Stimmung in der Gruppe wird immer schlechter.

Lösungsweg: Angela schlägt vor, klare Gesprächsregeln zu vereinbaren: Wer etwas sagen will, hebt die virtuelle Hand. Jede:r darf der Reihe nach sprechen, die anderen hören zu. Angela bestimmt eine Person, die sicherstellt, dass alle virtuellen Hände gesehen werden und die entsprechenden Personen zu Wort kommen. Mit dieser einfachen Regel gelingt die Kommunikation und die nächsten Arbeitsschritte können gemeinsam festgelegt werden. Für das nächste Treffen vereinbart das Projektteam zudem, Kleingruppen in Breakout-Sessions zu schicken, um die Möglichkeit zu eröffnen, sich aktiv mit anderen Teilnehmer:innen auszutauschen.



- Wie reagierst du, wenn du nicht zu Wort kommst, wenn Kolleg:innen dir ins Wort fallen oder einfach dazwischenreden? Wie gehst du damit um?
Sprichst du weiter oder verstummst du?
- Überlege, welche anderen Möglichkeiten dir der digitale Raum bietet, um dir Gehör zu verschaffen.

Fallreflexion:

Bei der Arbeit mit Menschen, die sich noch nicht kennen, ist der Check-In, also das bewusste Ankommen und Sich-Kennenlernen in der Runde wesentlich und verlässlich für eine gute Arbeitssituation. Dabei lohnt es sich, die Gesprächsregeln und den Ablauf des Meetings klar zu kommunizieren. Dies trifft umso mehr auf den virtuellen Raum zu. Da oftmals kein informelles Kennenlernen vor einem Meeting möglich ist und die körpersprachlichen Signale unsichtbar bleiben, muss der Fokus noch stärker auf die bewusste Steuerung und Gestaltung des sozialen Prozesses gelegt werden. Je weiter die Digitalisierung in einer Organisation vorangeschritten ist, desto mehr Aufmerksamkeit braucht das Thema Menschlichkeit. Das ist die wichtigste Erkenntnis, die der Organisationsberater und Autor Sebastian Purps-Pardigol bei der Beschäftigung mit der Digitalisierung von Unternehmen gewonnen hat (Kretschmer 2018). Die zunehmende Digitalisierung verändert die Zusammenarbeit. Die digitale Transformation darf sich daher nicht auf die reine Implementierung digitaler Technologien beschränken. Die Unternehmenskultur muss sich mit verändern, ebenso auch die Art und Weise, wie wir im virtuellen Raum miteinander kommunizieren und interagieren.



Digitalen Austausch fördern und kommunikative Teilhabe praktizieren

- Wie stellst du beim nächsten virtuellen Treffen sicher, dass sich die Teilnehmenden kennenlernen und austauschen können? Wie kannst du die informelle Kommunikation aktiv ermöglichen?
- Wie gelingt es, dass alle Personen zu Wort kommen? (Beispiele: virtuelle Hand heben, die Chatfunktion nutzen, das Wort bewusst zuweisen)
- Wie stellst du sicher, dass die Beteiligten eigene Bedürfnisse ungeniert und offen kommunizieren? (Beispiel: Wunsch nach Kaffee- oder Toilettenpause)
- Wie förderst du in deiner Organisation das interaktive Zusammenwirken und die Kommunikation im virtuellen Raum mittels Einsatz von digitalen Tools?
- Wie unterstützt du Kolleg:innen dabei, dass sie in ihrer digitalen Teilhabe gestärkt und nicht ausgeschlossen werden?
- Überlege und tausche dich mit Kolleg:innen aus, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede die analoge, digitale oder hybride Kommunikation mit sich bringen. Welche Rolle spielen dabei Mimik, Gestik oder Körpersprache?

Mit Storytelling die organisationale und digitale Transformation gestalten

Unsere Welt ist eine Narrative sagt der Philosoph, Schriftsteller und Literaturkritiker Roland Barthes. Die Erzählungen der Welt seien unendlich und die Vielfalt an sprachlichen Gattungen unerschöpflich. Erzählungen vollziehen sich durch gesprochene oder geschriebene Sprache, Gesten, Bilder oder Videos. Erzählungen sind allgegenwärtig, nicht nur in Mythen und Legenden, Märchen, Dramen, Komödien oder Kinos, sondern auch in Gesprächen und Texten. Alle Gruppen und sozialen Gemeinschaften (auch digitale) haben ihre eigenen Erzählungen (Barthes 1977: 97).

Erzählungen spiegeln und prägen nicht nur unser Leben, sondern auch unsere Arbeitswelt, in der wir unterschiedliche Rollen spielen, wenn wir sprachlich miteinander interagieren und dadurch organisationale Transformationen mitgestalten.

Erzählen ist ein sprachliches Handlungsmuster, das eng mit dem Konzept der Geschichte verbunden ist (Perrin & Wyss 2016: 244). Geschichten lenken und führen unsere Aufmerksamkeit, unsere Wahrnehmung, unsere Emotionen sowie unseren Verstehens- und Erkenntnisprozess. Im Gegensatz zu reinen Daten und Fakten werden sie leichter erinnert und können daher ebenso leicht wiedergegeben werden. Das hängt damit zusammen, dass im Geschichtenerzähler Bilder entstehen, die sich einprägen und umfassend abgerufen werden können. Es ist menschlich, wenn wir Situationen und Erlebnisse durch unsere eigene „Brille“ und Geschichte wahrnehmen. Oftmals blenden wir dabei aus, wogegen wir uns sperren und deuten Geschichten um. ►siehe auch [Impulstext Umgang mit Ambiguität und Widersprüchlichkeit](#)

Miteinander verständigen können wir uns erst, wenn wir auf gemeinsame, systemübergreifende oder organisational verankerte Deutungsmuster zurückgreifen. Perrin und Wyss (2016) verweisen hier auf die sogenannten „**Basisnarrative**“, aus denen sich Geschichten entwickeln: Zum Beispiel „good guy gewinnt gegen bad guy“ (Biden siegt über Trump bei US-Wahl 2018), die „unabwendbare Katastrophe“ (Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine 2022) oder „Machbarkeit überwindet Schicksal“ (Entwicklung von Impfstoffen gegen das Covid19-Virus 2021). Aufgrund dieser und ähnlicher eingepprägter Denkmuster sind wir in der Lage, an die von anderen begonnenen Geschichten anzuknüpfen und diese weiter zu erzählen. Dadurch gestalten wir organisationale und gesellschaftliche Diskurse mit. Geschichten folgen einer **Erzähl dramaturgie (Plot)**, die zumeist folgende Elemente enthält. ►siehe [Abbildung 4](#): Eine Ausgangssituation, ein konfliktäres Ereignis oder Spannungsmoment, die Auflösung des Konflikts oder der Spannung sowie schliesslich die Moral von der Geschichte.

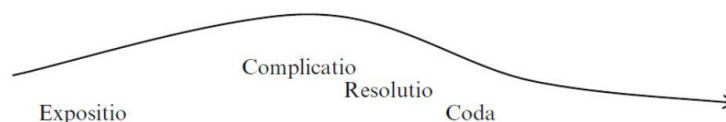


Abbildung 4: Erzähl dramaturgie (Plot) (Perrin & Wyss 2016: 244)

Organisationen sind geprägt von einem sinnstiftenden Lösen komplexer Probleme (vgl. auch „**Sensemaking**“ als Future Skill). An der Lösung beteiligt sind Praktiker:innen in ihren jeweiligen Professionsrollen in Form von Held:innen und Retter:innen mit übermenschlichen Kräften aber auch Opfer und Verlierer:innen. Die Erzähl dramaturgie reflektiert das der Geschichte zugrunde liegende Ursache-/ Wirkungsverhältnis in Form eines erkennbaren Sinnzusammenhangs, der Situationen und Schauplätze, Zeit, Akteure in unterschiedlichen Rollen, deren Handlungen, Perspektiven, Motive und unerwartete Ereignisse miteinander verknüpft. (Perrin & Wyss 2016; Stücheli-Herlach & Perrin 2013: 30f.). Widerspiegelt ein solcher narrativer Sinnzusammenhang die Identität einer Organisation, und kann er für öffentliche Publika wie

Kunden, Mitarbeitende, Medien und Gesellschaft fassbar gemacht werden, spricht man auch von **Storytelling als narrative Form von Kommunikation** (Stücheli-Herlach & Perrin 2013: 35; Fröhlich, Szyszka & Bentele 2015: 1148). Hierzu zählen auch Image und Reputation einer Organisation, wofür öffentliche Aufmerksamkeit und Deutungshoheit sicherzustellen sind. Narrative Selbstdarstellungen sind beispielsweise **Corporate Stories**. Diese weisen überlieferte Elemente und Strukturen von Erzählungen auf, die das Identitäts-, Aufmerksamkeits- und Deutungsmanagement der Organisation unterstützen (Krüger 2015: 100). Als Erzähl-, Kommunikations- und Problemlösungsmethode wird Storytelling nicht nur in Journalismus, Marketing, Beratung oder im therapeutischen Kontext angewendet, sondern auch in Bildungs-, politischen, kulturellen oder wissenschaftlichen Kontexten. Ebenso sind Praxisroutinen wie Leadership, Management und Entrepreneurship kommunikative Aufgaben, weshalb in Sachen Unternehmensgründung oder Geschäftsmodellentwicklung auch von **Entrepreneurial Storytelling** (Borghoff 2017) gesprochen wird. „**Storytelling Organizations**“ (Boje 2008) zeigen, dass und inwiefern Erzählungen ein wichtiger Bestandteil der Strategie, der Entwicklung sowie der Lernprozesse einer Organisation sind.

Dass Geschichten die Kraft besitzen, Abstraktes verständlich zu machen und zu vermitteln, lässt sich auch für **digitales Storytelling in der organisationalen Transformation** nutzen – dies mittels Einsatz von digitalen Technologien. Menschen konsumieren Stories nicht allein durch Lesen, Zuhören oder Anschauen, sondern können diese aktiv als Prosumer auf Blogs, Social Media, News-Portalen, Streaming-Plattformen und in Virtual Realities mitgestalten. Begriffe wie visuelles, interaktives, transmediales oder Data-Storytelling zeigen die Vielfalt an Möglichkeiten im virtuellen Raum. Digital vermittelte Stories sind dann besonders kraftvoll, wenn sie von jenen Personen erzählt werden, die sie auch „geschrieben“ haben. Durch die multimediale Verschränkung von Text, Bild, Bewegtbild, Musik und Soundeffekten können Menschen auf mehreren Sinneskanälen angesprochen und erreicht werden – visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch und gustatorisch. Dadurch kann in hohem Masse Empathie, Betroffenheit, Identifikation und Verbundenheit erzeugt werden – so etwa im Rahmen von Unternehmensportraits, Stellenausschreibungen, Produktpräsentationen, Events, Kampagnenkommunikation oder Instagram Stories. **Digital Storytelling** eignet sich bestens, um wichtige Zukunftskompetenzen wie Kreativität und Designkompetenz, Flexibilität oder Ko-Kreation zu trainieren.



Stories und Storytelling analog und digital nutzen

Das Entwerfen von Stories fördert die Futures Skills Kommunikations- und Digitalkompetenz. Überlege und tausche Dich mit Kolleg:innen aus.

- Wie erzähle ich eine spannende Geschichte? (Methode: Storyboard)
- Wie mache ich meine Geschichte für andere verständlich? (Methode: Erzählkreis)
- Wie schreibe ich ein 250-Wörter Drehbuch für meine Geschichte? (Methode: Drehbuch)

- Welche medialen Elemente sind wichtig für meine Geschichte und warum? (Texte, Bilder, Videos, Sound)
- Wie kombiniere ich diese Elemente im Storyboard? (Methode: Storytelling-Strategie und -Ziel, Planung des Videos)
- Wie erstelle ich ein Video? Welche Programme und Tools benutze ich warum? Was macht Sinn? (Methode: Videobearbeitung)
- Wie und auf welchen medialen Plattformen teile ich eine Geschichte mit anderen)? (Methoden: Screening, Plattform-Auswahl, Publishing)



Storytelling:

- Camphausen, Clemens & Kleine Wieskamp, Pia (2016). Storytelling: digital - multimedial - social: Formen und Praxis für PR, Marketing, TV, Game und Social Media. München: Hanser.
- Gossart, Edgar V. (2015). Story Tells, Story Sells. Wie dramatische Geschichten funktionieren. Bergisch Gladbach: Lesedrehbuch.
- Kellermann, Ron (2018). Das Storytelling-Handbuch. 1. Auflage. St. Gallen: Midas Management Verlag.

Beispielprojekte aus der Erwachsenenbildung:

- [Digital Storytelling Handbuch im Rahmen des Erasmus+ Projekts CERTIFY](#)
- [TOOLBOX Digital Curricular Stories der SPES Zukunftsakademie](#)

Die Zukunft beginnt jetzt!

Die Zukunft ist „kreativ“!

Die Zukunft bist Du!

Die Zukunft sind Wir!

Jetzt!

Literaturangaben

Fachliteratur

Barthes, Roland (1977). Introduction to the Structural Analysis of Narratives. In: Barthes, Roland: Image-Music-Text. S. 79-124. Glasgow: William Collins.

Bendel Larcher, Sylvia (2015). Linguistische Diskursanalyse: Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Tübingen: Narr Francke Attempto Verlag.

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (2009). Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. 22. Aufl. Frankfurt am Main: Fische.

Boje, David M. (2008). Storytelling organizations. Los Angeles: Sage.

Borghoff, Birgitta (2017). Entrepreneurial Storytelling: Narrative Praktiken und Designstrategien in der Projekt- und Organisationsentwicklung. In: Perrin, Daniel & Kleinberger, Ulla (Hrsg.), Doing Applied Linguistics. Enabling Transdisciplinary Communication, S. 175-184. Berlin/Boston: Walter de Gruyter.

Borghoff, Birgitta (2021). Die narrative Recherche im kommunalen Kontext. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Cooperrider, David L. & Whitney, Diana D. (2005). Appreciative Inquiry. San Francisco: Berrett-Koehler Communications.

Dreesen, Philipp & Stücheli-Herlach, Peter (2019). Diskurslinguistik in Anwendung: ein transdisziplinäres Forschungsdesign für korpuszentrierte Analysen zu öffentlicher Kommunikation. Zeitschrift für Diskursforschung. 7(2), 123-162. Weinheim: Beltz Juventa.

Ehlers, Ulf-Daniel (2020a). Future Skills: Lernen der Zukunft - Hochschule der Zukunft. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer.

Ehlers, Ulf-Daniel (2020b). Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten: Innovative Formate, Strategien und Netzwerke. Wiesbaden: Springer.

Ehlers, Ulf-Daniel, Kellermann, Sarah A. (2019). Future Skills - The Future of Learning and Higher education. Results of the International Future Skills Delphi Survey. Karlsruhe, <https://nextskills.org/wp-content/uploads/2020/03/2019-02-23-delphi-report-final.pdf> [11.05.2022].

Ehlers, Ulf-Daniel & Meertens, Sarah A. (2020). Studium der Zukunft – Absolvent(inn)en der Zukunft. Wiesbaden: Springer.

Fröhlich, Romy, Szyszka, Peter & Bentele, Günter (Hrsg.) (2015). Handbuch der Public Relations. Wiesbaden: Springer.

Krüger, Florian (2015). Corporate Storytelling. Theorie und Empirie narrativer Public Relations in der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer.

Kumbier, Dagmar & Schulz von Thun, Friedemann (2017). Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. 9. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Meckel, Miriam & Kamps, Klaus (2003). Internationale Kommunikation. In Bentele, Günter (Hrsg.): Öffentliche Kommunikation: Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft. 481-491. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Perrin, Daniel & Wyss, Vinzenz (2016). In die Geschichten erzählen: Die Analyse von Narration in öffentlicher Kommunikation. In: Averbek-Lietz, Stefanie & Meyen, Michael (Hrsg.), Handbuch nicht-standardisierte Methoden der Kommunikationswissenschaft, S. 241–255. Wiesbaden: Springer.

Peters, Tom (1997). Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. New York City: McGraw-Hill.

Schulz von Thun, Friedemann, Ruppel, Johannes & Stratmann, Roswitha (2018). Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Hamburg: Rowohlt.

Sinek, Simon (2019). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. London: Penguin Business.

Stücheli-Herlach, Peter & Perrin, Daniel (2013). Schreiben mit System: PR-Texte planen, entwerfen und verbessern. Wiesbaden: Springer.

Stücheli-Herlach, Peter (2015). Beratungskommunikation in der Kommunikationsberatung. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Stücheli-Herlach, Peter (2017). Wertschöpfung als Wortschöpfung. In: Christoph, Cathrin & Schach, Annika (Hrsg.). Handbuch Sprache in den Public Relations. Wiesbaden: Springer.

Watzlawick, Paul (2015). Man kann nicht nicht kommunizieren. Göttingen: Hogrefe.

Weick, Karl E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks etc.: Sage.

Internetquellen

Borghoff, Birgitta (2021). Mit Kreativer Agilität organisationale Transformationsprozesse gestalten, <https://blog.zhaw.ch/languagematters/2021/12/23/kreative-agilitaet/> [08.05.2022]

Kretschmer, Winfried (2018). Lebendigere Zusammenarbeit. Interview mit Sebastian Purps-Pardigol. ChangeX In die Zukunft denken, https://www.sebastian-purps-pardigol.com/dateien/2018_changeX.pdf [08.05.2022].

Next Skills (2022). Future Skills Finder, <https://nextskills.org/future-skills-finder/> [08.05.2022]

Autorenschaft, Textdesign, Redaktion:

Birgitta Borghoff, MA/MAS ZFH, ZHAW
Birgit Appelt, Mag.a, SPES Zukunftsakademie
Projektpartner Erasmus+ Projekt „Kreative Agilität“ (2021-2023)

Textdesign, Mitarbeit Redaktion:

Tabea Jacober, Franziska Lurk, Sofie Wirth, Studierende im Bachelorstudiengang
Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften im
Rahmen des Designprojekt-Seminars „Kreative Agilität“ (Frühjahr 2022)

Koordination Textdesign, Redaktion, Produktion:

Birgitta Borghoff, Dozentin an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissen-
schaften, Leiterin des Designprojekt-Seminars „Kreative Agilität“ (Frühjahr 2022),
Projektleitung wissenschaftliche Begleitforschung Erasmus+ Projekt
„Kreative Agilität“ (2021-2023)