

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorbemerkung</b> .....	<b>IX</b>
---------------------------	-----------

<b>Vorwort</b> .....	<b>XIII</b>
----------------------	-------------

## *Beobachtungsgrundlagen*

<b>1 Beobachtung: Kultur und System</b> .....	<b>1</b>
1.1 Sichtweisen .....	1
1.2 Kulturen wahrnehmen und für wahr nehmen – konstruieren, kommunizieren und dicht beschreiben. ....	7
1.3 Ich höre was, was du nicht sagst – Die sozioemotionale Kompo- nente des konstruktivistischen Kommunikationsverständnisses ....	13
1.4 Der Untersuchungsgegenstand: oder die kulturelle Matrix der Organisation .....	15
1.5 Das Immergleiche und doch das Andere – Die tägliche Reproduktion der Organisationskultur .....	19
1.6 Gefahr erkannt, Gefahr gebannt – Erkennen des Sinnhorizontes im Kultursystem .....	21
1.7 Zeichen im Treibsand – Das Diagnostizieren von Kommunikation im Unternehmen .....	23
1.8 Sinnreferenzen – Die empirische Methode des Clifford Geertz: „Thick Description“ .....	28
 <b>2 Beobachtung: Dichte Systembeschreibung –     Komplementärempirie zur Systemtheorie</b> .....	 <b>33</b>
2.1 Theoretische Hintergründe einer empirischen Systemtheorie .....	35
2.2 Empirische Zugangsweise und Beobachtungsinterpretationen .....	46

2.3	Systemtheoretische Empirie von Sinnsystemen .....	47
2.4	Dichte Beschreibung als Beobachtungsform sozialer Systeme .....	49
2.5	Systemtheorie und „Thick Description“ .....	51
<b>3</b>	<b>Beobachtung: Systembewegungen .....</b>	<b>57</b>
3.1	Das Wollen können und das Machen dürfen .....	57
3.2	Instabil und unsicher – Das zukunftsfähige System Unternehmen ..	60
3.3	Reden ist Gold und Schweigen ist Silber – Man kann nicht nicht kommunizieren .....	63
3.4	Das narrative System – Verändernde Erzählungen aus dem Dschungel der Unternehmenskommunikation .....	65
3.5	Die normale Paradoxie – Nicht das Einzelbewusstsein verändert das System, sondern die Kommunikation .....	69
3.6	Es ändert sich was durch das Andere – Kommunikation und Veränderung in sozialen Systemen .....	72
3.7	Das Dazwischen ist das Soziale – Das eigentliche von sozialen Systemen zeigt sich nicht unvermittelt .....	76
3.8	Wir wählen Anderes anders aus – Entwicklung heißt Kommunikation verändern .....	79
3.9	Nur nicht bewegen – Starre und Veränderungsangst im System ....	80
3.10	Entscheiden und Veränderung im System – Zweckrationale Scheuklappen .....	82
3.11	Veränderungskomplexität, Nichttrivialität und Kontext – Das Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht .....	85
3.12	Beobachten und Verändern – Das System bewegt sich .....	88
3.13	Still ruht der See – von Lock Ins und Pfadabhängigkeit in Organisationen .....	91
3.14	Beobachtungsänderung – Der Weg aus dem Organisationssumpf ..	95
3.15	Management der Unterscheidungen – Es kann auch alles ganz anders sein. ....	99
<b>4</b>	<b>Beobachtung: Die Geschichten des Kultursystems Unternehmen....</b>	<b>105</b>
4.1	Die Erzählung ist das Unternehmen. ....	105
4.2	Die Welt sieht anders aus – Argumentatives und narratives Denken. ....	107
4.3	Die Kraft der Erzählung – Wider den ökonomischen Messbar- keitsfetischismus. ....	108
4.4	Das soziale System der Geschichten .....	110

---

<b>5</b>	<b>Beobachtung: Responseverhältnisse, Systemdilemma und Dienstleistungsproduktivität .....</b>	<b>113</b>
5.1	Das Sprechen des Sozialen.....	113
5.2	Systemumwelt und Person: Das Äußere nach Innen holen .....	116
5.3	Sinn und Wissen – Kommunikationsweisen, Wissen und Interpretationen.....	118
5.4	Systemintelligenz und Entwicklungsfähigkeit.....	121
5.5	Responsivität und Dienstleistungsproduktivität.....	123
5.6	Responsivitätsperformanz – Änderungen, ohne etwas zu verändern? Das Dilemma sozialer Systeme .....	127
<b>6</b>	<b>Beobachtung: Die Praxis des Nichtwissens – Unternehmenskultur und Dienstleistungsresponsivität .....</b>	<b>131</b>
6.1	Was ich nicht weiß, macht mich (nicht) heiß? .....	131
6.2	Die relationale Wirklichkeit von Dienstleistungen .....	135
6.3	Die Widerständige Organisation des Nichtwissens .....	137
6.4	Erhöhung der Dienstleistungsproduktivität durch Irritation – Möglichkeiten und Wege .....	141
6.5	Exkurs: Dienstleistungsgesellschaft – Abriss der soziologischen Perspektive .....	144
<b>7</b>	<b>Beobachtung: Dienstleistungsproduktivität – Vom Messen des Unmessbaren .....</b>	<b>149</b>
7.1	Das maßlose Messen und die soziale Welt.....	149
7.2	Der „Sozialingenieursblick“ und das soziale System Unternehmen..	151
7.3	Die Dienstleistungen und das System – Messungen und Relationalität..	153
7.4	Tit for tat – Dienstleistungsproduktivität hängt vom Kontext ab....	157
7.5	Maßvolles Messen – Komplexität kann nicht trivial gemessen werden .....	159
<b>8</b>	<b>Beobachtung: Kundenerfahrungen und Dienstleistungsproduktivität .....</b>	<b>167</b>
8.1	Des Kunden Wirklichkeit ist sein Himmelreich – Die subjektive Bewertung von Dienstleistungen ist entscheidend ...	167
8.2	Kommunikation verstehen – ist mehr als zuhören.....	170
8.3	Wie siehst du mich und wie sehe ich dich? – Image, Kommunikation und Verstehen im Dienstleistungsprozess ...	172
8.4	Wahrnehmen und Beobachten lernen – Beobachtungsmanagement im Dienstleistungsprozess .....	175

---

<b>9 Beobachtung: Dienstleistungsproduktivitäten I –</b>	
<b>Beobachtungen des selbstreferenziellen Kontextualismus .....</b>	<b>179</b>
9.1 Feldforschungsverhältnisse .....	179
9.2 Ich mache mir die Welt, wie sie mir gefällt –	
Wirklichkeiten eines Unternehmens .....	181
9.3 Sehe es, so wie ich es sehe und alles ist in Ordnung –	
Die Wirklichkeiten der Geschäftsleitung .....	199
9.4 Veränderungen durch Kommunikation .....	209
<b>10 Beobachtung: Dienstleistungsproduktivitäten II –</b>	
<b>Quintessenz der Beobachtungen der Unternehmenskultur .....</b>	<b>211</b>
10.1 Die Wirklichkeit der Leitungsebene .....	211
10.2 Die Wirklichkeiten der Mitarbeiter .....	216
<b>11 Beobachtung: Dienstleistungsproduktivitäten III –</b>	
<b>Beobachtungen des Responseverhaltens im System .....</b>	<b>221</b>
11.1 Die Gewissheiten verändern sich .....	221
11.2 Die Wirklichkeiten der Veränderungen .....	226
11.3 Veränderung der Kommunikation –	
Kommunikation der Veränderung .....	229
11.4 Veränderung der Veränderung – Beobachtungen der Leitungsebene ..	231
11.5 Das System, der Prozess, der Kunde	
und die Dienstleistungsproduktivität .....	234
11.6 Die Entwicklung der Entwicklung .....	237
11.7 Die Geschwindigkeit des sozialen Systems .....	240
<b>12 Beobachtung: Fazit .....</b>	<b>245</b>
<b>13 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>251</b>