

Arbeit mit Metaphern in (Bildungs-)Organisationen

GERI THOMANN

Unsere Sprache ist durchsetzt von Metaphern, von Phänomenen und Begriffen, welche in ihrer Beschreibung durch Analogien veranschaulicht werden. Metaphern können in der Bildungsarbeit genutzt werden, um verdeckte Muster beschreibbar zu machen, um gerade schwierigen Themen eine Sprache zu geben und dienliche Entwicklungen einzuleiten. Eine in unserer Sprache gebräuchliche Metapher ist die Schiffsmetapher – nicht selten in Verbindung gebracht mit Sturm und Schiffbruch. Zwei Beispiele (externe Begleitung der Führungsstruktur einer Hochschule und externe Evaluation des Qualitätsmanagements einer Höheren Fachschule) veranschaulichen, wie in der diagnostischen Phase von Beratungs- oder Evaluationsprojekten in Bildungsorganisationen mit Schiffsmetaphern gearbeitet werden kann.

Organisationen und Gesellschaften leben von Mythen, Legenden, Gerüchten und Metaphern, welche die Menschen in Form von mündlich überlieferten Geschichten zur Beschreibung ihrer Erfahrungen nutzen. Sie dienen dabei nicht selten der Identitätsbildung.

Geschichten, «wie sie das Leben schreibt», sind komplex, vieldeutig und widersprüchlich, gerade weil sie eben aus dem Leben «gegriffen» sind. Im Freiraum der Fiktion schaffen wir (uns als) Figuren. Erzählen besitzt hier etwas Spielerisches, Geschichten sind Varianten und nicht unbedingt Tatsachen, sie «tun, als ob».

SVEB (Hrsg.): Education
Permanente EP 2023-1,
Schweizerische Fachzeit-
schrift für Weiterbildung,
www.ep-web.ch



«Während ich Geschichten erzähle, beschäftige ich mich nicht mit der Wahrheit, sondern mit den Möglichkeiten der Wahrheit. Solange es noch Geschichten gibt, so lange gibt es noch Möglichkeiten.» – Bichsel 1982, S. 11/12

Die gängige Didaktik zieht leider «das Erklären» dem «Erzählen» vor. Geschichten dienen so häufig nur dazu, Aufmerksamkeit zu wecken und ein günstiges Klima für anschliessende Erklärungen zu schaffen, statt Lernende oder Teilnehmende zur eigenständigen Produktion von Geschichten anzuregen. Dabei lassen sich singuläre (d.h. individuelle und «unwissenschaftliche») Begegnungen mit etwelchen Inhalten oder Menschen durch erzählte Geschichten (Assoziationen, Erinnerungen, Analogien) beschreiben und vertiefen. Das Erzählen eigener wie auch das Hören anderer Geschichten eröffnet ungeahnte Zugänge. Die «regulären» Erklärungen erklären sich dann vielmals von selbst.

Auch in Coachings sind durch Klient:innen erzählte Geschichten (während der Beratungsphase der sogenannten Exposition) die notwendige Basis für eine gemeinsame Diagnose und Problemdefinition.

Metaphern sagen das eine durch das andere aus

Metaphern und Geschichten in Form von Gleichnissen, Mythen, Parabeln, Märchen und Fabeln ist gemeinsam, dass sie Ideen und Einstellungen nicht direkt, sondern in Form von Vergleichbarem thematisieren und über diesen «Umweg» Phantasien anregen und dadurch ungeahnte Schlussfolgerungen erleichtern. Sie verfügen einerseits über die Kraft, Aufmerksamkeit zu erregen, und sind gleichzeitig in der Lage, die Vorstellungskraft an gewisse Inhalte zu binden.

Der Unterschied zwischen einer Metapher und einer Geschichte ist, dass Geschichten meist umfangreicher sind und Metaphern nicht selten an einzelne Begriffe gebunden sind.

Metaphern (altgriechisch «Übertragung») erleichtern den Erzählfluss, weil sie eine Sache in den Begriffen einer anderen (eventuell unverfängliche-

ren) darstellen, wobei diese Verknüpfung ein neues Licht auf die beschriebene Sache wirft. Der eigentliche Ausdruck wird so durch etwas ersetzt, das deutlicher und anschaulicher ist. Metaphern sagen somit über einen bild- und symbolhaften Zugang sozusagen das eine durch das andere aus.

Unsere Sprache ist gespickt mit metaphorischen Begriffen. Beispiele: «die Mauer des Schweigens», «die Nadel im Heuhaufen suchen», «jemandem das Herz brechen», «den Nagel auf den Kopf treffen», «der Zahn der Zeit nagt», «das Schnecken tempo», «jemandem das Wasser reichen», «jemandem auf den Zahn fühlen», «die Warteschlange», «der Wink mit dem Zaunpfahl», «in hohem Bogen rausfliegen», «aus allen Wolken fallen» etc. etc. Teilweise sind die Begriffe schon so stark in den alltäglichen Sprachgebrauch eingegangen, dass sie als «tote Metaphern» bezeichnet werden (z.B. «das Stuhlbein» oder «die Baumkrone»).

Metaphern haben keine Bedeutung an sich, diese wird ihnen im jeweiligen Sinnkontext oder im Gespräch gegeben, sie müssen «übersetzt» und verstanden werden. Das zeigt sich vor allem als Schwierigkeit im Erlernen fremder Sprachen, aber auch bereits, wenn wir uns in einer neuen Organisationskultur orientieren müssen. Edgar Schein (2003) schreibt in diesem Kontext von sprachlichen Artefakten, welche zur spezifischen Organisationskultur gehören und in denen sich grundlegende Annahmen spiegeln.

Weshalb Metaphern in der Bildungsarbeit?

Sprache lässt sich generell als ein zentrales Medium für Wirklichkeitskonstruktion begreifen. Die jeweils benutzte Metaphorik wird nicht zufällig verwendet, sondern ist durch konsistente und kohärente Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster geleitet. (vgl. Lakoff und Johnson 2018)

So könnte man über eine Metaphernanalyse das Verständnis über ein System erhöhen, die jeweilige Kultur besser zu verstehen.

Im Kontext der Bildungsarbeit geht es jedoch viel eher darum, mit einer gezielten Metaphernarbeit die Möglichkeit zu eröffnen, kollektives und implizites Wissen einer Organisation transparent zu machen, Tabuzonen zu umgehen, näher an den Kern von Identität zu kommen.

Durch die gezielte Arbeit mit Metaphern lassen sich

- Problemmuster in einer bisher weniger üblichen Form beschreibbar machen und schwierige Themen enttabuisieren
- Muster unterbrechen oder solche anreichern
- Ziieldienliche Entwicklungen auf unwillkürlicher Ebene anregen.

Das möchte ich anhand eines Beispiels erklären.

Die Schiffsmetapher: Von Schiffbrüchen und überlebenden Seebären

Schiffsmetaphern werden unweigerlich mit Schiffbrüchen in Zusammenhang gebracht. Schiffbruch erleiden meint damit im eigentlichen Sinne «Scheitern». «Scheitern» existiert in der deutschen Sprache vor allem als Verb, es bezeichnet einen Vorgang, einen Prozess; französisch würde das Scheitern wohl eben mit «le naufrage» übersetzt.

Scheitern als Substantiv bedeutet Zerschlagenes, in Stücke Zerfallenes (althochdeutsch Scheit: scit) und gilt seit der griechischen Antike als eine geradezu unumgängliche Konsequenz der Seefahrt, welche sozusagen als riskante, fast blasphemische Grenzüberschreitung galt. Das Wagnis der Seefahrt wird beschrieben von der Odyssee bis zu Sindbad dem Seefahrer, Moby Dick oder Robinson Crusoe: Ungeahnte Strömungen, seichte Stellen, aus den Augen verlorene Zielorientierung, aufgrund sich verändernder Wetterlage notwendige Kurswechsel, und plötzlich: Ein Schiffsbug löst sich an einem Riff, an einem Felsen zerschellend, in Holzsplitter auf. Gescheitert war so jeweils nicht zuletzt meist auch ein Handelsgeschäft, zerschellt waren gehegte Hoffnungen, ungezügelte Leidenschaften, technische Allmachtsphantasien (Titanic) oder auch nur ein überzogener Businessplan – oder gar die Liebe?

Goethe beschrieb in seinem Torquato Tasso die vergebliche, abgewiesene Liebe mittels der Schiffbruchsmetapher:

*«Zerbrochen tost das Steuer, und es kracht
Das Schiff an allen Seiten. Berstend reisst
Der Boden unter meinen Füßen auf!
Ich fasse Dich mit beiden Armen an!
So klammert sich der Schiffer endlich noch
Am Felsen fest, an dem er scheitern sollte.»*

(Goethe 1968, S. 16)

Der Schiffbruch ist wohl die stärkste Metapher für das Phänomen des Scheiterns: Es wird beispielsweise Schiffbruch erlitten, untergegangen, gekentert, auf Grund gelegt, in den Strudel geraten und gestrandet. Man kann in der Neuzeit auch aus der Bahn geworfen werden und entgleisen. Mit den ersten Luftschiffen erweiterte sich die Symbolik um Bruchlandungen und Abstürze und, eine ganze Airline betreffend, um das Grounding. Im Computerzeitalter wird ebenfalls abgestürzt, zudem aber heruntergefahren, stand-by eingerichtet oder aber eingefroren.

Blumenberg (2011) beschäftigt sich in seinem 1979 erstmals erschienenen Essay mit der Paradoxie, dass seit der Antike ausgerechnet vor allem Landbewohner:innen Wörter aus der Seefahrt verwenden, um gerade ein-

schneidende Ereignisse aus privatem und öffentlichem Leben zu beschreiben und diese zu verstehen. Offensichtlich scheint die Schiffsmetapher geeignet zu sein, gewissen Phänomenen eine Sprache zu geben.

Der metaphorische Begriffsgebrauch aus der Welt des (Un-)Wetters auf See begegnet uns auch in den anonymisierten Schilderungen von interviewten Führungskräften aus dem Bildungsbereich (Thomann 2008), welche von Vorböten, Begleiterscheinungen oder Erfahrungen ihres persönlichen Scheiterns im Führungsalltag berichten:

«... Und da steuerst du manchmal, steuerst und gestaltest und manchmal bist du aber auch getrieben.»

«Also ist die Chance gross, dass Du nicht mehr aus dem Strudel herauskommst und kenterst.»

«... du dann in eine Gesetzesmässigkeit hineinkommst, wo du ein Teil von diesem Spiel bist und wo dann die Vorstellung vom Käpt'n auf dem Deck oben sehr eine relative ist.»

Interessanterweise hat der Schiffbruch – wenn man ihn denn überlebt – auch etwas Befreiendes, Kathartisches. Ein Gedicht von Ungaretti (1961, S. 66, orig. 1917) nimmt den schöpferisch-poetischen Akt des Schiffbruchs und der Kraft danach auf:

Freude der Schiffbrüche

*«Und plötzlich nimmst du
die Fahrt wieder auf
wie
nach dem Schiffbruch
ein überlebender
Seebär»*

(Übersetzung von Ingeborg Bachmann, Ungaretti, 1961, S. 67¹)

Hochtechnisierte Tanker und Arche Noah – Beispiele für die Arbeit mit Metaphern in Bildungsorganisationen

Beispiel eins: Führungsstruktur einer Hochschule

Im Rahmen eines Begleitprojektes «Neue Führungsstruktur» an einer Hochschule wurden vor einigen Jahren alle Mitarbeitenden vor Projektbeginn online anonym nach einer für sie zutreffenden Metapher ihrer Hochschule befragt. Ohne hier steuernd einzuwirken, waren knapp die Hälfte der eingegangenen metaphorischen Beschreibungen in der Schifffahrt situiert.

1 Original Ungaretti in Italienisch: Allegria di naufragi: «E subito riprende / il viaggio / come / dopo il naufragio / un superstite / lupo di mare»

Hier wenige anonymisierte Beispiele zur Illustration:

«Hochtechnisierter Tanker mit einem Kapitän und einem 1. Steuermann ... sie halten Ausschau nach dem Land, wo sich Expeditionen lohnen, wissen aber nicht recht, wohin es gehen soll; immerhin, die Mannschaft arbeitet und erfüllt ihren Auftrag.»

«Ein paar Lastkähne, miteinander verbunden, in unterschiedliche Richtungen strebend, sich teilweise ausbremsend.»

«Die Sprache auf der Brücke oder in der Offiziersmesse hat wenig mit Schifffahrt, Meteorologie und Navigation zu tun, mehr mit Verwaltung und Administration.»

«Ein Tanker mit vorformatierten, häufig innen überformatierten und strukturstarken, aber inhaltsleeren Containern ...»

In den Gruppendiskussionen tauchten die Metaphern immer wieder auf. Es schien leichter zu sein, schwierige Phänomene in der Schifffahrtssprache zu beschreiben als in der Alltagssprache. In einem Schlussbericht wurden zu den jeweiligen diagnostischen Kategorien Ankerbeispiele aus den metaphorischen Beschreibungen zur Verdeutlichung hinzugefügt.

Offensichtlich wurde nach dem Projekt teilweise die Schiffssprache kulturell verankert, wenn die Worte für schwierige Situationen in der Alltagssprache fehlten.

Ein zweites Beispiel: Evaluation einer Höheren Fachschule

In Gruppengesprächen im Rahmen der externen Evaluation einer Höheren Fachschule wurden alle Funktionsträger befragt, wie sie sich ihre Schule als Schiff vorstellen. Dies geschah, um die organisationale Selbstwahrnehmung zu eruieren und mit den Beteiligten lustvoll in ein Gespräch zu kommen. In den Gesprächen mussten die Befragten ihre Bilder erklären und begründen. Die Metaphorisierung diente im Verlaufe der Evaluation immer wieder der Erklärung von spezifischen Ereignissen und Zuständen.

Es wurden bei der Startbefragung geordnet nach Funktionen folgende Metaphern genannt (Auswahl der meistgenannten, s. Tabelle). Es sind viele Nennungen – sie repräsentieren jedoch die verschiedenen Perspektiven aller relevanten Funktionsträger:innen.

Schiffsmetaphern

STUDIERENDE 1. AUSBILDUNGSJAHR	<ul style="list-style-type: none"> - Kreuzfahrtschiff (besitzt mehrere Ebenen) - Fähre (alle können mitkommen) - Haus auf Boot (mit Rettungsbooten, weil das grosse Boot etwas alt ist) - Grosses Boot (kentert nicht, Rettungsringe geben Sicherheit) - Altes Boot mit Leuchtgirlande (fröhliche Atmosphäre)
STUDIERENDE 2. AUSBILDUNGSJAHR	<ul style="list-style-type: none"> - Kreuzfahrtschiff (schön und geräumig, mit verschiedenen Flächen) - Ruderboot (gross, alle rudern mit, aber es gibt noch einiges zu reparieren) - Kursschiff (es geht in eine Richtung, Ziel klar) - U-Boot (es geht in die Tiefe, taucht aber auch wieder auf) - Fähre (von Schule in die Praxis) - Rettungsboot (Krisen sind erlaubt)
STUDIERENDE 3. AUSBILDUNGSJAHR	<ul style="list-style-type: none"> - Alter Dampfer (schön, manchmal geht es nicht weiter, stockt) - Segelschiff (bei Zusammenarbeit okay, bei Chaos schwierig) - Katamaran mit drei Standbeinen (drei Ausbildungsjahre) - Fähre (klares Ziel) - Ruderboot (Mitbestimmung, nur in gemeinsamem Rhythmus gehts) - Hausboot (familiär und schön)
BEIRAT DER SCHULE	<ul style="list-style-type: none"> - Amphibienfahrzeug mit kulturellen Beibooten - Arche (Artenvielfalt, Platz für Paradiesvögel, schwerfällig aber stabil, -gemächlich und stets in Bewegung, zielorientiert)
SCHULLEITUNG	<ul style="list-style-type: none"> - Ozeandampfer (Bremsweg, Trägheit) - Eisbrecher (in schwieriger Umgebung unterwegs) - Ruderboot (Team) - Ozeandampfer (mit Ruderbooten an Bord) - Katamaran (viel Bewegung in den letzten Jahren, wendig)
QUALITÄTSKOMMISSION	<ul style="list-style-type: none"> - Mississippi-raddampfer (nostalgische Atmosphäre)
JAHRGANGSLEITENDE	<ul style="list-style-type: none"> - Seeraddampfer (ruhige Gewässer, Handbetrieb) - Gorch Fock - Solarbetriebenes Boot (zum Teil aber doch mit Kohle) - Grosses Schiff mit etlichen Beibooten - Fähre (Ziel und Weg klar)
FACH- VERANTWORTLICHE	<ul style="list-style-type: none"> - Arche Noah (man rettet sich) - Grosses Holzschiff - Katamaran (mit vielen sich manchmal verheddernden Beibooten) - Dampfschiff (auf dem man gut leben kann, mit Tanzsaal) - Segelschiff, alte Windjammer (aber wendig)
HAUPT- LEHRPERSONEN	<ul style="list-style-type: none"> - Gondel (zuverlässig aber etwas träge) - Segelboot (ohne Motor) - Dampfschiff – Segelboot – Mix mit bunten Segeln (gegen den Wind, viel Aktivitäten) - Fähre (Wartung intensiv)
LEHRBEAUFTRAGTE	<ul style="list-style-type: none"> - Hovercraft (verschiedene Terrains, wenig Ressourcen, aber Ziel erreichbar) - Kreuzfahrtschiff (riesiges Angebot, aufwändige Organisation, schwer manövrierbar) - Black Pearl (Freiheiten, nicht Mainstream) - Pedalos (klein und persönlich, man kennt sich, braucht aber Energie, Schwierigkeit die verschiedenen Kleinboote auf denselben Kurs zu bringen) - Containerschiff (verschiedene Container frei stapelbar, Lotsen ziehen aber in verschiedene Richtungen)
VERWALTUNG	<ul style="list-style-type: none"> - Arche (sehr verschiedene Personen) - Fähre (führt immer zum Ziel) - Kreuzfahrtschiff (gemütlich, gutes Essen)

Welches Gesamtbild der evaluierten Schule eröffnet sich vor Ihrem inneren Auge?

Sie können sich vorstellen, dass diese Nennungen vor Ort zu intensiven Diskussionen führten und nicht selten in medias res der wahrgenommenen organisationalen Stärken und Schwächen vorsties – gekoppelt an Erfahrungen und Geschichten. Interessant war es, in einer Veranstaltung mit allen Mitarbeitenden die verschiedenen Metaphern transparent zu machen und darüber ins Gespräch zu kommen. Teilweise tauchten differente Einschätzungen auf, im Grossen und Ganzen zeigte sich jedoch ein weitgehend kohärentes Bild. Im Verlaufe der Evaluationsgespräche wurde immer wieder auf die Metaphernsprache zurückgegriffen, wenn Worte für Erklärungen fehlten; Beispiele dafür waren die «Arche Noah»-Funktion der Schule im Spannungsfeld zwischen Förderung und Selektion, die Frage, wie «der alte Dampfer» etwas moderner umgebaut werden könnte, der Umstand, dass die Schulleitung als einziges Gremium die Eisbrecher-Metapher benutzt, oder die Intention aller, ein Stück der offensichtlichen gemütlichen Kreuzfahrtschiffsatmosphäre in die Zukunft zu retten.

Weitere Beispiele für Metaphern zu Organisation und Führung

Die geschilderten Beispiele zeigen auf, dass je nach Metapher bestimmte Aspekte der Funktionsweise von Organisationen in den Vordergrund rücken. Zuweilen basieren diese auf stark unterschiedlichen Wertevorstellungen.

Bei der Schifffahrt betrifft dies Funktion und Ziel, Beweglichkeit und Art der Fortbewegung, Kontextfaktoren (Wind und Wetter) und die Reaktion darauf, das Verhalten von Kapitän:innen und Belegschaft sowie die Funktion und Partizipation der «Gäste» etc.

Und: Es muss dabei nicht immer um Schiffbruch gehen ...

Gareth Morgan entwarf in seinem Buch «Bilder der Organisation» (2018) weitere unterschiedliche Organisationsmetaphern, um die verschiedenen Funktionsweisen von Organisationen, die Art, wie Entscheidungen zustande kommen, die Rolle der Führung, die Machtverteilung sowie die Vorstellungen von organisationalem Wandel zu verdeutlichen. Er unterscheidet dabei Organisationen als:

- Maschinen
- Organismen und Gehirne (beides Systemmetaphern)
- Kulturen
- psychische Gefängnisse
- politische Systeme
- Machtinstrumente
- Fluss und Transformation (Autopoiese).

Vielleicht fallen Ihnen Organisationen ein, die Sie tendenziell zuordnen können, vielleicht nehmen Sie jedoch mehrere dieser «Metapher-Stile» in derselben Organisation wahr.

Diverse Konzepte und Theorien beziehen sich auf sich widersprechende Grundannahmen über die Ziele von Organisationen, das Menschenbild sowie die Rolle und den Wert des Individuums in der Organisation, die in diesen Bildern enthalten sind. So bewegt sich etwa eine Verwaltungsabteilung einer Bildungsorganisation aus guten Gründen eher im Rahmen der Maschinen-Metapher, weil sie für effiziente Prozesse sorgen muss, während sich Lehrende eventuell an der Kulturmetapher orientieren und für tradierte Werte eintreten; das Management hingegen wünscht sich im Sinne der Gehirn-Metapher eine lernende Organisation und richtet dafür ein Qualitätsmanagement ein. Diese Vielfalt der Verständnisse braucht Übersetzungswillen und -möglichkeiten.

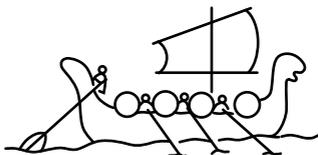
Es gibt etliche weitere Möglichkeiten und Konzepte der Metaphorisierung in (Bildungs-)Organisationen, etwa die Gartenmetapher für pädagogische Arbeit oder den Jazz für laterale Führungsarbeit in Gruppen (vgl. Kuhn/Thomann 2016).

Schiffsmetaphern für die didaktische Planung

Abschliessend greife ich nochmals auf die Schiffsmetapher zurück und nutze sie diesmal für die didaktische Reflexion der Planung und Zielerreichung in Bildungsveranstaltungen. Betrachten Sie die drei im Folgenden kurz beschriebenen Schiffsarten (aus: Thomann 2019 S. ff, S. 83/84 nach Hagmann/Simmen 1990) und versuchen Sie, mit den skizzierten oder mit selbst gewählten Metaphern Ihren didaktischen Alltag zu reflektieren. Können Sie sich tendenziell einem Schiffsmodell zuordnen? Wie sieht Ihr Schiffsmix aus? Mit welchem Modell haben Sie schon Schiffbruch erlitten?

Drei Schiffsmetaphern²

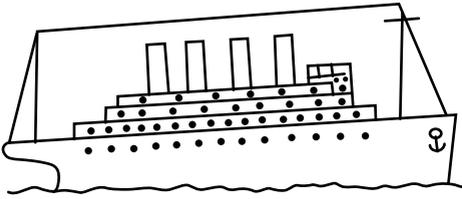
1. Die «Wikinger-Methode»



Man suche sich eine gute Führerin/einen guten Führer und bete zu den Göttern, damit alles gut gehe (Wie uns die Geschichte lehrt, ist dies nicht ganz unproblematisch.)

² Die folgenden Abbildungen stammen aus der Buchpublikation: Thomann, Geri (2019): Ausbildung der Auszubildenden, 5. Auflage. Bern: hep, S.84

2. Die «Titanic-Methode»



Alles wird bis ins kleinste Detail vorausgeplant, damit später nichts schiefgeht. (Manchmal klappt das, gelegentlich ersetzt in der Wirklichkeit die Planung den Zufall durch den Irrtum.)

3. Die «Kolumbus-Methode»



- a. Ein globales Ziel haben, damit man die Richtung bestimmen kann.
- b. Ungefähr wissen, mit welchen Problemen man zu kämpfen haben wird, damit man sich vorbereiten kann: Strömungen und Winde, menschliche Qualitäten, vorhandene Mittel etc.
- c. Die Instrumente besitzen, um täglich die Position zu bestimmen: Was war bis jetzt? Wo sind wir im Moment? Wie gehen wir weiter?

(Hier scheint der Nachteil auf, dass Kolumbus zwar nicht wie geplant Indien erreichte, dafür wohl aber Amerika entdeckte ...).

GERI THOMANN, Prof. em. Dr., bbe bildung-beratung-entwicklung.
Kontakt: geri.thomann@bbe.ch

Literatur

Bichsel, P. (1982): Der Leser, das Erzählen: Frankfurter Poetik-Vorlesungen. Darmstadt: Luchterhand.

Blumenberg, H. (2011): Schiffbruch mit Zuschauer. Paradigma und Daseinsmetapher. Berlin: Suhrkamp.

Goethe, J.W. (1790): Gesammelte Werke Band V, Zürich 1968 (aus Torquato Tasso Schlussverse).

Kuhn, R., Thomann, G. (2016): Jazz als Metapher für Führung und Organisation. In: Thomann, G. und Zellweger, F. Lateral Führen. S. 115–125. Bern: hep.

Lakoff, G., Johnson, M. (2018): Leben in Metaphern: Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern. 9. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.

Morgan, G. (2018): Bilder der Organisation (Sonderausgabe). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Schein, E. (2003): Organisationskultur. Bergisch-Gladbach: EHP.

Thomann, G. (2019): Ausbildung der Auszubildenden. Bern: hep.

Thomann, G. (2008): Produktives Scheitern. Bern: hep.

Ungaretti, G. (1961): Gedichte. Übersetzung von Ingeborg Bachmann, Frankfurt am Main: Suhrkamp.