

Margit Raich/Paul Schober/Josef Zelger (Hrsg.)

# GABEK IV

Sprachliche Strukturen,  
Theorie und Anwendung

Linguistic Structures,  
Theory and Practice

**StudienVerlag**

Innsbruck  
Wien  
Bozen

## Inhaltsverzeichnis / Table of contents

Einleitung .....	15
Introduction .....	26

### I. Sprachliche Strukturen – Linguistic Structures

<i>Helmut Ebert</i> Gestaltenbildung bei GABEK* und das Konzept der Makrostruktur von Teun A. van Dijk .....	35
--	----

<i>Brendan Bartlett</i> Learning about Written Language, Literacy and Meaning: A Metalinguistic Gift .....	47
--	----

<i>Jürgen Fiedler</i> Die Modellierung der Topologie von Begriffslandschaften – Metaphern und Strukturen .....	65
--	----

<i>Silvia Jordan/Hermann Mitterhofer</i> Von diebischen Lernprozessen, Wissensspiralen und Thermostaten – Metaphernanalyse und GABEK* in der organisationalen Wissens- und Lernforschung .....	79
---	----

<i>Hermann Mitterhofer/Anton Lengauer</i> Metaphern, GABEK* und Diskurs. Überlegungen zu Schnittstellen am Beispiel einer Fallstudie .....	103
--	-----

<i>Uwe Hentschel</i> The Description of Pliny the Younger of the Laurentinum: The Representation of the Verbal Structure in GABEK* .....	121
--	-----

## II. Theorie – Theory

*Josef Zelger*

Von verbalen Daten zu regional gültigen Theorien mit GABEK\* ..... 135

*Michaela Waibel*

Eine Methode zur Überprüfung von Hypergestalten –  
dargestellt am Beispiel des Dissertationsprojektes  
„Interim Management“ ..... 181

*Margit Raich/Paul Schober*

Qualitative Methoden in der Managementforschung und -praxis:  
Ein Diskurs ..... 199

*Sebastian Fink*

Was hat GABEK\* mit Philosophie zu tun? ..... 213

*Helmut K. Löckenhoff*

Understanding Meaning in Life Systems  
A Transdisciplinary Approach ..... 239

## III. Praxis – Practice

*Michiel Buys/Chantal Olckers/Deon Steyn*

Studying Social Identity: A Multi-method Approach ..... 257

*Gabriele Dafft/Michael Krieger*

Von der Identität zur Identifikation  
Zur Leistung und Reichweite von GABEK\* bei der Erforschung  
regionaler Identifikationsprozesse ..... 275

*Daniel Tschofen*

Arbeitslos – Wirklichkeitskonstruktionen so genannter  
schwer vermittelbarer Jugendlicher..... 289

<i>Tine Adler</i>	
Die Anwendung von GABEK*WinRelan in der Unternehmensberatung im Bereich Krisen- und Notfallmanagement .....	309
 <i>Paul Schober</i>	
GABEK* als Instrument für Veränderungen. Fallbeispiel aus der Regionalentwicklung im Ötztal .....	323
<b>Autorinnen und Autoren/ Authors .....</b>	<b>333</b>

Tine Adler  
München (D)

# Die Anwendung von GABEK®Win-Relan in der Unternehmensberatung im Bereich Krisen- und Notfallmanagement

**Abstract:** Krisen, Notfälle, Störungen oder gar Katastrophen beeinträchtigen den Ablauf, die Produktion von Unternehmen und erschüttern die MitarbeiterInnen z. T. nachhaltig. Die Auseinandersetzung mit der Thematik ist komplex und vielschichtig und mit Ängsten besetzt. Um eine integrierte Notfallplanung zu entwickeln, die sowohl präventiv als auch im Ereignisfall umgesetzt werden kann, ist es notwendig, dies prozessorientiert und systemisch anzugehen. Eine Ist-Stand-Analyse und eine externe Beratung sind dafür hilfreich und zielführend. Im vorliegenden Aufsatz wird an Hand eines Beispiels der sinnvolle Einsatz von GABEK® in der Unternehmensberatung im Bereich Krisen- und Notfallmanagement dargestellt.

Extreme occurrences leave lasting impressions: in a company/at a workplace and with people. This topic is complex and the employees are often shocked. To develop an integral emergency planning system, that is preventive and can be used in the case of emergency it is necessary to do this process-oriented and systemic. Status-Quo-Analysis and external consulting are helpful and conducive. I discuss in this paper the reasonable using of GABEK® for consulting in the field of crisis- and emergency-management.

## 1. Einleitung

Schwere Unfälle, gravierende Betriebsstörungen, Brände und Anschläge reißen Menschen plötzlich aus ihrem sicheren Alltag und erschüttern Unternehmen. Es gilt, Erste Hilfe zu leisten, Verletzte zu versorgen, die Unfall- bzw. Schadensstelle zu sichern, die Produktion aufrechtzuerhalten, die Sicherheit wiederherzustellen, Kollegen zu beruhigen, den Betrieb zu sichern. Geschädigte (Mitarbeiter wie Kunden) erwarten adäquates Handeln, Betreuung und schnelle Hilfe. Die Behörden interessieren sich für den Unfallhergang und die straf- oder umweltrechtlichen Aspekte. Kunden bangen um rechtzeitige Belieferung, Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz. Und vor dem Werkstor sammeln sich Vertreter von Presse, Radio und Fernsehen und wollen fundierte und sofortige Stellungnahmen.

Es entsteht schlagartig eine komplexe Situation mit einem vielschichtigen Aufgabenbündel, das es abzuarbeiten gilt, im operativen wie auch im strategischen Bereich. Damit dies gelingt, ist ein integriertes Notfallmanagementsystem, eine systemische integrierte Notfallplanung notwendig. Grundlage der Weiterentwicklung ist die Analyse des bereits vorhandenen Systems unter Einbeziehung der Erfahrung und des Wissens der Mitarbeiter.

Die Beratung von Unternehmen und Organisationen im Rahmen des Notfallmanagements mit systemischer Blickrichtung macht notwendig, neben Expertenwissen im Bereich des Notfallmanagements, geeignete Methoden der Analyse anzuwenden. GABEK\* kommt hierbei eine besondere Rolle zu, da die Methode mehrere Kriterien positiv erfüllt. Zum einen wird u.a. die BeraterIn bei der Beratung grundlegend unterstützt, zum anderen eröffnen sich Möglichkeiten, möglichst viele Mitarbeiter an einem Beratungsprozess zu beteiligen. Der Auftraggeber „bekommt das Projekt selbst in die Hand“ und kann seine Steuerungsaufgabe wahrnehmen.

Der folgende Aufsatz zeigt auf Grundlage der Erfahrungen und der theoretischen Modelle der Unternehmensberatung die Einsatzmöglichkeiten von GABEK\* auf.

## 2. Vorüberlegung und Begriffe

Eine Annäherung an die Thematik erfolgt aus mehreren Richtungen:

- Systemische Unternehmens-/Organisationsberatung
- Krise und Notfall
- Integrierte Notfallplanung

## a. Systemische Unternehmens-/ Organisationsberatung

Der Grundgedanke systemischer Unternehmensberatung ist, dem Unternehmen/der Organisation Hilfe zur Selbsthilfe zu bieten. Die Sichtweise des Kunden spielt dabei eine zentrale Rolle.

*„Systemische Organisationsberatung geht davon aus, dass die Kompetenzen des Kundensystems grundsätzlich die Kompetenz externer ExpertInnen übersteigt, weil erst im System selbst über die Wirkungen bestimmter Maßnahmen entschieden wird. Systemische Beratung kann demzufolge nie reine Expertenberatung sein, sondern ist zunächst einmal Prozessberatung.“* (Ellenbracht et al., 2007: 27)

Ein Ausschnitt der Unternehmenswirklichkeit wird in den Blick genommen, im vorliegenden Beispiel der Umgang mit Krisen-/ Notfallereignissen. Dabei ist es Aufgabe der BeraterIn, die hinter beobachtbaren Strukturen, Abläufen und Prozessen verborgenen Mechanismen, Werte und Normen, Sinnhaftigkeiten versuchen zu entdecken und zu verstehen (vgl. Niessen, 2007). Die BeraterIn muss die Komplexität weit möglichst reduzieren und Zusammenhänge transparent machen, um so strategische Problemlösungen und Veränderungsprozesse einzuleiten.

*„Beratung soll Organisationen einerseits darin unterstützen, ihre Eigen- und Umweltkomplexität zu reduzieren; andererseits ist Lernen immer auch Anreicherung mit Komplexität“* (von Ameln, Kramer, 2003: 45)

## b. Krise und Notfall

Grundsätzlich kann jede Organisation, jedes Unternehmen von Krisen und Notfällen betroffen werden. *„Eine Krise ist eine mit einem Wendepunkt verknüpfte Entscheidungssituation. Gefahr und Chance zugleich. Sie bezeichnet eine Situation, in der die Existenz einer Firma, einer Produktion, einer Unternehmung und oder das Leben von Menschen, eine kritische Grenze überschritten hat, bzw. gefährdet ist. Krise ist ein Ereignis, das überwältigend wahrgenommen wird und die üblichen Bewältigungsstrategien sprengt. Die gewohnten Standardverhaltensmuster und -strategien reichen meist nicht aus, der Krise Einhalt zu gebieten. Die Entscheidung, welche Handlung richtig oder falsch ist, ist unter Umständen äußerst schwierig. Ein Anstieg von Unsicher-*

---

\* Im Rahmen der Prozessberatung liefert die BeraterIn keine fertigen Lösungen oder Erklärungen. Die Lösungen werden mit dem Kunden gemeinsam erarbeitet. Dazu stellt sie die notwendigen Informationen, Expertenwissen sowie Methoden zur Verfügung.

*heit, Dringlichkeit und Zeitdruck macht die Krise für die Verantwortlichen unlenkbar. Im Idealfall können Vorboten und Signale vor Ausbruch der Krise wahrgenommen werden.“ (Adler, Igl, 2009: 14)*

Ein Notfall ist dazu in Abgrenzung eine Situation, die plötzlich und nachhaltig auf eine Unternehmung einwirkt, eine lebensbedrohliche Situation, in der Leib und Leben der Betroffenen akut gefährdet sind. Für eine Unternehmung *„ist ein Notfall ist eine Situation, in der wesentliche Bereiche, Prozesse oder Ressourcen nicht mehr funktionieren und bei denen innerhalb der vorgegebenen Zeit deren Verfügbarkeit nicht wieder hergestellt werden kann. Es entstehen hohe bis sehr hohe Schäden, die sich signifikant und in nicht akzeptablen Rahmen auf das Gesamtjahresergebnis eines Unternehmens oder die Aufgabenerfüllung einer Behörde (oder Organisation) auswirken. Notfälle sind nicht mehr im Allgemeinen Tagesgeschäft abzuwickeln, sondern erfordern eine gesonderte Notfallbewältigungsorganisation.“* (BSI 100-4)

### c. Integrierte Notfallplanung

Für die Beratung von Unternehmen im Bereich Krisen- und Notfallmanagement wurde ein Ansatz entwickelt, die integrierte Notfallplanung auf der Basis von Human Safety Management\* (vgl. Adler, 2007; Adler, Igl, 2005, 2009). Integrierte Notfallplanung stellt im Ernstfall zunächst eine Anlaufhilfe dar, die das Ziel hat, eine zur Eskalation tendierende Situation zu beruhigen, die Arbeitsfähigkeit des Verantwortlichen zu gewährleisten und so schnellstmöglich einen Normalzustand wiederherzustellen. Die Planung wird in einem so genannten Notfallhandbuch festgehalten, in dem die wichtigsten Festlegungen und Vorgaben, Checklisten, Definitionen, Funktionen und Zuständigkeiten, organisatorischen Grundregeln hinterlegt sind.

## 3. Ist – Stand – Analyse

### Grundlage der systemischen Notfallplanung

Damit integrierte Notfallplanung gelingen kann, ist auch im Sinne einer systemischen Beratung eine Ist – Stand – Analyse Grundlage der Arbeit. Dazu müssen analog einer Kontextanalyse die relevanten Parameter mit einbezogen werden, bereits gefundene Problemlösungen anerkannt und herausgearbeitet werden, die Meinungen der Mitarbeiter und wichtiger Akteure



einbezogen werden, Ziele und Visionen erfragt werden. Dies alles sollte wertschätzend erfolgen.'

Das Wissen, das über Ereignisse, Krisen, Notfälle in Unternehmungen/Organisationen vorhanden ist, findet man meist in Form von Erfahrungswissen als nicht öffentliches, personales Wissen vor. Im Kontext der Notfallplanung wird versucht, das Unplanbare „planbar“ zu machen. Damit kommt dem Erfahrungswissen eine große Bedeutung zu. *„Nicht-begriffliches, bildhaft-anschauliches Denken, sinnliches Wahrnehmen und Intuition sowie ein dialogisch-explorativer Umgang mit Gegenständen und Menschen sind wichtig, um das Nicht-Planbare und Unberechenbare im Arbeitsprozess bewältigen zu können“* (Reinmann, Vohle, 2007: 146).

#### 4. GABEK®WinRelan

GABEK® ist ein qualitatives Textanalyseverfahren. Ausgehend von Erfahrungen und vorhandenem Wissen in Organisationen bzw. bei Anwendern/Nutzern werden in teilstrukturierten Interviews offene Fragen gestellt.

GABEK® steht für Ganzheitliche Bewältigung sprachlich erfasster Komplexität. Die Grundidee ist, dass *„wir unsere Umwelt nicht durch isolierte Sinnesdaten wahrnehmen, sondern in Form von Gestalten“* (Zelger 1999: 41; 2000: 41). Zelger führt für seine Methode den Begriff der sprachlichen Gestalt ein. *„Eine sprachliche Gestalt ist eine komplexe sprachliche Einheit, bei der sich die einzelnen Sätze als Teile voneinander deutlich unterscheiden und gleichzeitig durch Knotenbegriffe stabil miteinander vernetzt sind, so dass die Textgruppe insgesamt als sinnvolle Einheit empfunden wird“* (Zelger 1999: 41).

Mithilfe des Textanalyseprogramms WinRelan, einer gemeinsamen Entwicklung von Zelger und Schönegger, können Daten aufbereitet und ausgewertet werden.

---

\* Laut Ellebracht, Lenz, Osterhold und Schäfer (2003) gibt es sieben Grundelemente systemischer Beratung (Kontextanalyse, Anerkennung bereits gefundener Problemlösungen, Veränderungsprozess im Dialog, Selbstreferenz, Wandlung und Entwicklung, Selbstwert und Kongruenz, Selbstorganisation). Dabei handelt es sich um zentrale Aufgaben und Haltungen des Beraters im Beratungsprozess. Die einzelnen Elemente stehen gleichberechtigt nebeneinander und ergänzen sich gegenseitig.

## 5. GABEK® Gestaltenbaum als Modell für systemische Beratung

Um das organisationale Wissen, das in Form von personalem Wissen vorhanden ist, systematisch darzustellen, bietet sich u. a. als empirisch gestütztes Modell der Gestaltenbaum des Verfahrens GABEK® an.

Mit Hilfe des Instruments GABEK® ist es möglich, die Sätze jeder einzelnen Textgruppe nach weiteren Regeln zu einem neuen Satz zusammenzufassen. Es ergeben sich sprachliche Gestalten. Aus den Zusammenfassungen werden nach denselben Regeln neue übergeordnete Textgruppen gebildet. Die darin enthaltenen Sätze werden nach denselben Regeln zu einem neuen Satz zusammengefasst. Das Verfahren wird auf jeder Ebene von unten nach oben so lange fortgesetzt, bis keine neuen Textgruppen mehr gebildet werden können, die sich inhaltlich hinreichend unterscheiden von allen schon gebildeten Textgruppen.

Nachdem die oben beschriebenen Operationen der Wissensorganisation mit Hilfe von GABEK® durchgeführt sind, entwickelt sich ein Gestaltenbaum, eine selbstständige Gesamtstruktur, welche Meinungen und Einstellungen der Befragten so abbildet, dass sie auf verschiedenen Komplexitätsebenen gelesen werden können.

Von Vorteil ist, dass man im Gestaltenbaum jeder Zeit die Ebenen wechseln kann. *„Obwohl jede Ebene das Wissen als Ganzes darstellt, geschieht dies auf den verschiedenen Ebenen doch mit mehr oder weniger Details ... Da der Gestaltenbaum deduktiv strukturiert ist, kann jeder Text im Gestaltenbaum – mit Ausnahme der Originalantworten auf der Ebene 1 – aus Texten der nächst niedrigeren Ebene erklärt werden. Damit kann jeder Text im Gestaltenbaum bis zu den authentischen Rohdaten zurückgeführt und durch sie begründet werden.“* (Schober 2008: 135). Dieses Vorgehen entspricht weitestgehend den Grundelementen systemischer Beratung (s. o.).

In der Beratung gerade im Kontext von Krisen- bzw. Notfallereignissen führt der Gestaltenbaum somit zu einem Verständnis der Situation und ermöglicht Orientierung sowie die Grundlegung für weitere Projekt-schritte.

Für die weitere Arbeit kann es notwendig werden, auf andere GABEK®-Analyseinstrumente zurückzugreifen, die in der Notfallplanung z.B. ermöglichen herauszufinden, was getan werden muss.

## 6. Wissens- bzw. Beziehungsnetze

WinRelan bietet die Möglichkeit, Wissens- und Beziehungsnetze zu erstellen. Mit ihrer Hilfe kann man Zusammenhänge aus den Interviews grafisch veranschaulichen. Sie stellen Ontologien im Sinne der Wissensorganisation dar, also ein begriffliches Modell über einen begrenzten Objektbereich. Diese Netze können mit Landkarten verglichen werden, auf denen die Themen wie Städte angeordnet sind, die durch mehrere unterschiedlich stark befahrenen Straßen verbunden sind. Die Straßen stellen dabei die Aussagen der Befragten dar, die die Themen inhaltlich miteinander verknüpfen (vgl. Zelger, 2008; Adler, 2004).

## 7. Evaluation eines Krisenereignisses zur Gewinnung von Erkenntnissen für die integrierte Notfallplanung

Die innot – interdisziplinäres notfallmanagement und training – gmbh wurde von einem Konzern gebeten, die Evaluation eines Krisenereignisses vorzunehmen, um daraus Erkenntnisse für die integrierte Notfallplanung und Prävention zu erlangen.

Für die Beratung wurde folgendes Ziel festgelegt:

Ableitung von Verbesserungen durch Analyse eines real stattgefundenen Ereignisses, um bei Eintritt eines Notfalls durch Sicherstellung der internen Kommunikation der betroffenen Betriebe/Personen (Festlegung von Tätigkeit und Verantwortung) sowie der externen Kommunikation (Behörden und Medien), die Auswirkungen auf das Unternehmen so gering wie möglich zu halten.

Nicht als Ziel wurde die Ursachenermittlung im Sinne einer technischen Unfall- bzw. Notfalloanalyse benannt.

In Rahmen einer systemischen Unternehmensberatung wurden mit einer Projektsteuerungsgruppe innerhalb von fünf Monaten Ergebnisse mit Hilfe der GABEK\*-Methode erarbeitet, die zu einer integrierten Notfallplanung führten.

## 8. Studiendesign Datenerhebung

Es wurden intern und extern relevante Stellen und Personen im Unternehmen mit Aufgaben im operativen und strategischen Notfallmanagement untersucht. Dabei kamen mehrere Methoden zur Datenerhebung zur

Anwendung (Begehung, Gruppenbefragung, Experteninterviews, qualitative Interviews', Auswertung von relevanten Unterlagen).

Im Folgenden beschreibe ich nur den Teil der qualitativen Interviews und deren Auswertungsverfahren.

Die qualitativen Interviews wurden von geschulten InterviewerInnen persönlich face-to-face mit einem halb-standardisierten Interviewleitfaden, der lediglich zur Stütze und Orientierung der Interviewer dienen sollte, offen in einem Zeitfenster von 45 Minuten geführt. Das Interview wurde aufgezeichnet und danach anonymisiert transkribiert. Auf Wunsch des Unternehmens wurden insgesamt 89 Interviews geführt.

### a. Studiendesign Datenanalyse

Die Datenanalyse der qualitativen Interviews erfolgte zum einen heuristisch, zum anderen mittels GABEK\*. Aus den 89 Interviews wurden für die GABEK\*-Auswertung randomisiert 21 mittels Losverfahren ausgewählt. Die Vorbereitung des Datenmaterials erfolgte in der üblichen Form (siehe Zelger, 1999). Die Ergebnisse wurden in Form von Wissens- bzw. Beziehungsnetzen und mit dem Gestaltenbaum dargestellt.

### b. Gestaltenbaum

Aus den transkribierten und kodierten Interviews konnte folgende hierarchische Ordnung der Texte in Form eines Gestaltenbaums gebildet werden. Grundlage des Gestaltenbaums ist die Bildung von sprachlichen Gestalten. Diese sind zusammenhängende sprachliche Texte, die bestimmten Regeln gehorchen müssen (vgl. Zelger, 1999). Die sprachlichen Gestalten markieren die zentralen Themen/Problemfelder. Diese zusammenhängenden Texte ergeben eine neue, kürzere, zusammengefasste Texteinheit auf der hierarchisch nächst höheren Ebene, die sprachlichen Hypergestalten. Sie bilden die Kernthemen/Schwerpunktthemen der erforschten Thematik ab. Diese sprachlichen Hypergestalten bilden wiederum eine nächst höhere Ebene die Hyperhypergestalten. In ihr finden sich die Leitthemen/Kurzinfo. Die oberste Zusammenfassung oder das Destillat finden wir in der obersten Ebene. Dazu wird wiederum das Datenmaterial aus der darunter liegenden Hierarchieebene als verbales Datenmaterial regelgeleitet zu einer obersten

---

\* Einen guten Überblick über die Möglichkeiten der Datenerhebung findet man in Buber und Holzmüller (2007)

Zusammenfassung verarbeitet. Im Gestaltenbaum finden wir in der zweiten Ebene von rechts nun acht Schwerpunkt- bzw. Kernthemen, die Grundlage zur weiteren Arbeit wurden. Die folgende Grafik zeigt einen schematischen Überblick über den Gestaltenbaum.

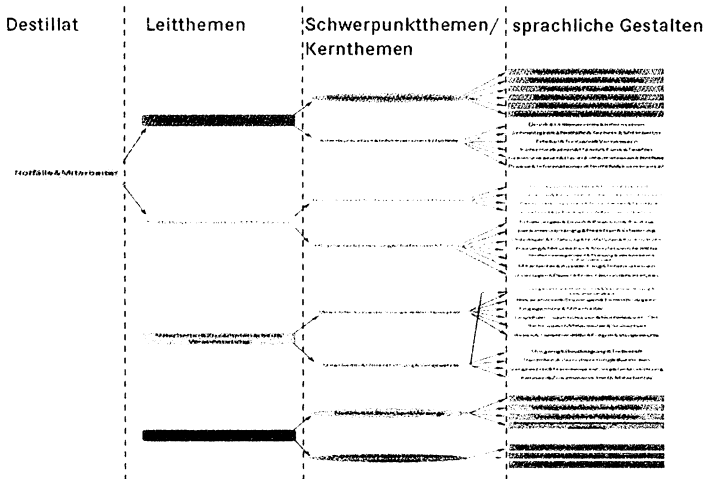


Abbildung 1: Gestaltenbaum

## 9. Der Weg zur Notfallplanung

Betrachten wir das Schwerpunktthema „Störungen&Anlagen&Gefahr&-Ausfall“ (1. Hypergestalt/Schwerpunktthema von oben, 2. Spalte von rechts) finden wir unterschiedlichste Definitionen von Notfall. Entweder werden alle „außergewöhnlichen Ereignisse“ als Notfall verstanden oder es wird zwischen Notfall (als Gefahrensituation für Menschen) und Störung (mit negativen Auswirkungen auf die Produktion) unterschieden.

Daraus ergab sich zwangsläufig, dass die Grundlagen und Definitionen der Begrifflichkeiten, die in der integrierten Notfallplanung verwendet werden, überprüft und modifiziert werden mussten.

\* Aus datenschutzrechtlichen Gründen ist eine „lesbare“ Darstellung nicht möglich.

In einem weiteren systemischen Unternehmensberatungsprozess (vgl. von Ameln, Kramer, 2003; Niessen, 2007; Wildförster, Wingen, 2001; Sturnk, Schiepek, 2006), in dem das folgende Wissensnetz u. a. zum Schlüsselwort „Notfall“ herangezogen wurde sowie die Texte aus der Kohärenzanalyse zu den Schlüsselworten „Notfall“, „Störung“, „Ausfall/Stillstand“, „Zwischenfälle“, „Katastrophen\_Supergau“, ..., konnte eine allgemeinverbindliche erste Version der Definition erarbeitet werden.

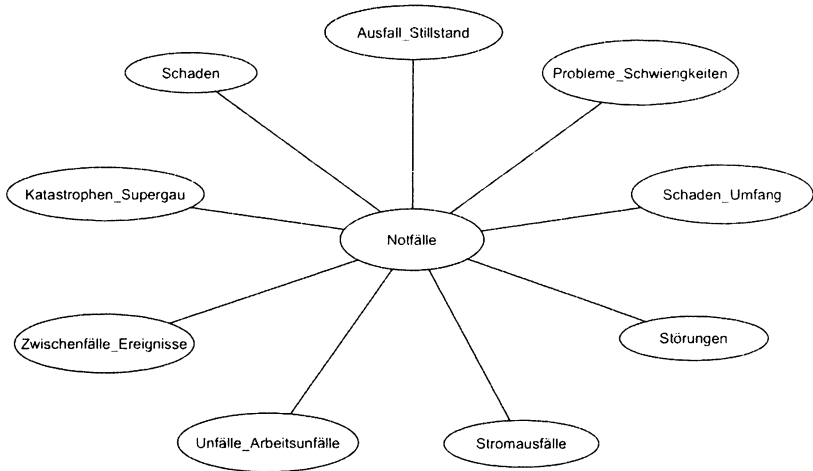


Abbildung 2: Wissensnetz Notfälle

Diese Notfalldefinition wurde in einem Beteiligungsprozess den MitarbeiterInnen in deren verschiedenen Versammlungen und Entscheidungsgremien zur Diskussion gestellt und die Rückmeldungen wurden eingearbeitet. Dadurch entstand folgende Formulierung, die nun Ausgangspunkt für die weitere Notfallplanung werden konnte, die in mehreren Arbeitspakten mit dazugehörigen Workshops entwickelt wurde.

**Definition Notfall**

*Ist für Menschen eine akute Lebensbedrohung und/oder Tod durch den Arbeitsprozess entstanden,*

*und/oder ist eine über die Werksgrenzen hinaus wahrnehmbare Schädigung/ Gefährdung der Umwelt und/oder Überschreitung umweltbezogener Grenzwerte entstanden,*

*und/oder müssen externe Einsatzkräfte oder Behörden zugezogen werden,*

*und/oder ist ein Ausfall bzw. eine Schädigung in einer Versorgungsanlage (Medien + Energie) entstanden,*

*handelt es sich um einen Notfall.*

*Dieser erfordert Maßnahmen des Notfallmanagements.*

## 10. Resümee

In der Regel müssen in Unternehmen im Allgemeinen und im Besonderen im Notfallmanagement Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden. Der wesentliche Engpass für den Entscheidungsprozess liegt dabei in der Beschaffung von Informationen und der Existenz von adäquatem Wissen über spezifische Sachverhalte und Problembereiche und oft auch in der „falschen“ Einschätzung der Problembereiche und deren Wichtig- bzw. Dringlichkeit. Eine systematische und transparente Repräsentation und Organisation von Wissen, vor allem des Erfahrungs-, Anwendungs- und Alltagswissens, ist Voraussetzung für eine qualitativ hochwertige Planung und Unterstützung von Entscheidungsprozessen.

Die Reduktion der Komplexität, die Transparenz der Methode (GABEK\*), die Zugänglichkeit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse ermöglichen prozessorientiertes Entwickeln von Lösungen und Entscheidungen, die von den Betroffenen mitgetragen werden. Letzteres vor allem auch deshalb, weil die MitarbeiterInnen erfahren, dass ihre Überlegungen in die Entscheidungsfindung mit einfließen und ernst genommen werden.

## Literatur

### Monographien

- Adler, T.; Igl, A.: Notfallmanagement für Reise- und Touristikunternehmen. Frankfurt: DRV-Verlag 2005
- Adler, T.; Igl, A.: Krisen- und Notfallmanagement: notwendige Grundlagen für den Ernstfall. Düsseldorf: Euroforum Verlag 2009, 2. Auflage
- Ameln von, F.; Kramer, J.: Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Springer: 2003
- Ellebracht, H.; Lenz, G., Osterhold, G.; Schäfer, H.: Systemische Organisation- und Unternehmensberatung. Wiesbaden: Gabler 2003, 2. Auflage
- Niessen, V.: Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: Gabler 2007.
- Strunk, G., Schiepek, G.: Systemische Psychologie. Eine Einführung in die komplexen Grundlagen menschlichen Verhaltens. München: Spektrum 2006
- Wildförster, R.; Wingen, S.: Projektmanagement und Probleme. Systemische Perspektiven auf Organisationsberatung und Begleitforschung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag. 2001

### Sammelwerke

- Buber R., Zelger J (Hg.): W. GABEK II: Zur qualitativen Forschung – On Qualitative Research. Innsbruck, Wien: Studienverlag 2000
- Budin, G.; Ohly P. (Hg.): Wissensorganisation in kooperativen Lern- und Arbeitsumgebungen. Würzburg: Ergon 2004
- Buber, R.; Holzmüller H. H. (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. Wiesbaden: Gabler 2007
- Herdina, P.; Oberprantacher, A.; Zelger, J. (Hg.): Lernen und Entwicklung in Organisationen. Wien, Berlin: LITVerlag 2007
- Tomaschek, N. (Hg). Perspektiven systemischer Entwicklung und Beratung von Organisationen. Heidelberg: Carl-Auer. 2007
- Zelger, J.; Maier, M. (Hg.): GABEK. Verarbeitung und Darstellung von Wissen. Innsbruck: Studienverlag 1999
- Zelger, J.; Raich, M.; Schober, P. (Hg.): GABEK III. Organisationen und ihre Wissensnetze. Innsbruck: Studienverlag 2008



## Beiträge in Sammelwerken

- Adler, T.; Gadner, J.; Ohnesorge, D.; Buber, R.: Repräsentation und Organisation von Wissen zur Entscheidungsunterstützung im Management. In: Budin, G.; Ohly, P. (Hg.): Wissensorganisation in kooperativen Lern- und Arbeitsumgebungen. Würzburg: Ergon 2004, S. 175–189
- Reinmann, G.; Vohle, F.: Erzählen und Zuhören in Organisationen. In: Tomaschek, Nino (Hg). Perspektiven systemischer Entwicklung und Beratung von Organisationen. Heidelberg: Carl-Auer. 2007, S. 139–156
- Schober, P.: Individuelles und kollektives Wissen in Organisationen. In: Zelger, J.; Raich, M.; Schober, P. (Hg.): GABEK III. Organisationen und ihre Wissensnetze. Innsbruck: Studienverlag 2008, S. 123–142

## Sonstiges

- Adler, T.: Integriertes Krisen- und Notfallmanagement CD-Artikel in: AUVA Forum Prävention – Fachtagung des Arbeitskreises Sicherheitstechnik, Vösendorf 2007
- Bundesministerium des Inneren: BSI-Standard 100-4 Notfallmanagement Version 0.7 Entwurf, [www.bsi.bund.de](http://www.bsi.bund.de) 2008