

In Heft 2/2007 haben wir den Artikel «Vorsicht, Geschichten!» von Frau Dr. Cornelia Hegele-Raih veröffentlicht. Die Autorin beschäftigt sich darin mit der Mode des Storytelling als Managementinstrument und zeigt anhand von Beispielen zu Kundengeschichten, Erfolgsgeschichten und Veränderungsgeschichten, dass Geschichten immer auch Lektionen bereithalten, die auf den ersten Blick nicht erkennbar sind. Sie formulierte bewusst provokante Thesen zur Verwendung von Geschichten in Unternehmen.

Da wir uns stets über den Dialog zwischen Lesern und Autoren freuen, möchten wir Ihnen die folgenden zwei Repliken zu diesem Artikel nicht vorenthalten.



Dr. Michael Loebbert

Berater und Coach für Change Management. Experte für Kulturveränderung. 20 Jahre freiberuflich selbständig. Kulturprojekte, strategische Veränderung und Executive Coaching in namhaften Unternehmen. Internationale Netzwerkooperationen. Fachbücher, Zeitschriftenartikel und Vorträge.

Kontakt: ml@mloebbert.com

Geschichten, was nutzen sie?

Der gezielte Einsatz von Geschichten in Organisationen ist so alt wie die Menschheit. Genau so wie ihr Missbrauch. Zu Recht macht Cornelia Hegele-Raih auf die Gefahren aufmerksam. Und es gibt nützliche und auch wirksame Anwendungen von Geschichten zur Führung und Entwicklung von Unternehmen.

Cornelia Hegele-Raihs Grundannahme eines gemeinsamen instrumentellen Ausgangspunktes der Storyteller, «mit Geschichten lassen sich Menschen und Organisationen gezielt verändern», baut

natürlich einen Popanz auf, um dann ganz trefflich darauf zu schlagen. Das ist der Polemik erlaubt und nützlich. Sie trifft die Brüche der Verkaufsprospekte, die Missverständnisse bloß rhetorischer Instrumentalisierung, Ursache-Wirkungs-Ontologien naiver Organisationstheorie, eindimensionale Vorstellungen über Handeln und Kommunikation, die sich an der technischen Metapher des eingleisigen Zugverkehrs orientieren.

Rhetorik

Der rhetorische Einsatz von Geschichten als Beispiele im Nachhinein oder als

induktive Argumente, wenn aus Beispielen etwas Allgemeines gefolgert wird, gehört seit jeher zu den Grundbausteinen rhetorischer Kunstlehren (Quintilian). Von da aus haben sie Eingang in den Werkzeugkasten von Werbung, Marketing Kommunikation und Journalismus gefunden. Das Beispiel von Frau Hegele-Raih eines Mittels gegen Cellulitis kennen Sie vielleicht auch aus den Werbeanzeigen nach dem Muster «Vorher-Nachher». – Beim Betrachten rätseln Sie, ob es sich bei dem gezeigten Oberschenkel nach der Behandlung wirklich um das Körperteil der gleichen Person han-

delt. Vielleicht fragen Sie sich auch, ob das Ganze nicht doch eine Fotomontage ist. Betrugsversuche sind in unserer Medien-geprägten Alltagswelt allgegenwärtig. Beispiele sind Legion. Und Geschichten, die wir für wahr und deren Erzähler wir für glaubwürdig halten, verstärken die Überzeugungskraft damit verbundener Argumente und Handlungsempfehlungen. Genauso wie wir auf Brüche hier äußerst sensibel reagieren.

Wissensmanagement

Abgesehen von gezielten Betrugsversuchen ist die Verallgemeinerung aus einem einzelnen Beispiel immer mit Vorsicht zu genießen. Als kritische Zeitgenossen werden wir diesem Einsatz von Geschichten überhaupt etwas skeptisch gegenüber stehen, oder? – Ist die Euphorie, mit der «Case Studies», «Best Practices» und «Success Stories» gehandelt werden, nur eine US-Amerikanische Übertreibung der Tatsache, dass sich natürlich am Einzelfall etwas lernen lässt? (Epagoge). Bestimmte Strukturen und Muster, die sich als erfolgreich erwiesen haben, haben aus erfahrungswissenschaftlicher Sicht tatsächlich eine größere Chance auch in Zukunft zu funktionieren als Misserfolge. Das wäre eine evolutionstheoretische Behauptung.

Aus der «kognitiven Theorie» oder «cognitive science» kommt ein zweiter Gesichtspunkt (Jerome Bruner), der die Arbeit mit Geschichten gewinnbringend erscheinen lässt: In den Geschichten, die wir uns über ein Projekt erzählen, werden implizit Handlungsstrukturen und Handlungswissen kommuniziert, welches in anderen Textformen nicht darstellbar ist. Die Erhebung dieses narrativen Erfahrungswissens kann herkömmliche Projektauswertungen tatsächlich entscheidend ergänzen (Art Kleiner, George Roth, 1999). Nach Auskünften der Beraterinnen der deutschen Beratungsgruppe Narrata Consult (hervorgegangen aus dem Lehrstuhl von Gabi Reinmann in Augsburg) ist diese Form der «Learning Histories» besonders hilfreich in

Großprojekten, die repliziert werden sollen. Das systematisch mit Geschichten erhobene Erfahrungswissen hilft nicht nur Fehler zu vermeiden, sondern gibt auch eine Art Blaupause erfolgreicher Handlungsmuster.

Storytelling Organization

Wenn es auch in Unternehmen etwas stiller geworden ist mit Versuchen Geschichten in dieser Weise zu nutzen – der Aufwand ist einfach recht hoch – bleibt mit der Erfahrung von «narratives applied» für Managementfragestellung die Schlussfolgerung, dass in und von Geschichten kommuniziertes Wissen die Erfahrungen von Beteiligten in vielfältiger Weise prägt. Eine Feststellung, die sich Kulturanalysen schon länger zu Nutzen machen: Der mit einem ethnologischen Blick ausgestattete Forscher sucht in den Geschichten, die im Unternehmen erzählt werden, «stories told», nach den kulturellen Mustern, welche die Erfahrungen im Unternehmen prägen.

«In und von Geschichten kommuniziertes Wissen prägt die Erfahrungen.»

Unternehmen werden aus dieser Perspektive als «Storytelling Organizations» beschrieben. Die ausgezeichneten Studien von David M. Boje Mitte der neunziger Jahre über Disney, Nike und McDonald's werfen ein helles Licht (gerade in einem Sammelband neu herausgegeben). Vielleicht erinnern Sie sich auch an die Medienkampagne, welche Nike davon überzeugt hat, sich für die Situation der Mitarbeiter von Zulieferfirmen – Kinder in Vietnam fertigten unter katastrophalen Umständen die Schuhe amerikanischer Sportstars – zu interessieren. David Boje war nicht nur einer der Promotoren dieser Kampagne, er lieferte auch das Rüstzeug dazu, durch den gezielten Einsatz von «Anti Histories» die Unternehmenspolitik von Nike zu ändern.

Geschichten als organisationale Sinngeneratoren

Aus systemtheoretischer Sicht sind Geschichten in Organisationen erst einmal nichts anderes als die Selbstbeobachtung der Organisation als «Handlungssystem». Wie mein Netzwerk-Partner Louis Klein weiter ausführt, heißt die Beobachtung als Handlungssystem Geschichten zu erzählen, Geschichten über die Geschichte, über Ereignisse, über Strategien und Geschichten über die Zukunft. In Geschichten realisieren die ErzählerInnen Sinn und Bedeutung des Unternehmens insgesamt wie auch die Bedeutung individueller Erfahrungen. Geschichten fungieren als organisationale Sinngeneratoren (Loebbert 2003). Sie bestimmen die Möglichkeiten und auch die Grenzen, in denen sich das Unternehmen beobachten und Handlungsoptionen entwerfen kann.

Diesen Ansatz machen sich unter anderem auch unsere Münchner Kollegen Karolina Frenzel, Michael Müller und Hermann Sottong (2000) zu Nutzen. Sie entwickeln eine Methode der Unternehmensanalyse anhand der aus Geschichten gewonnenen semantischen Leitdifferenzen. «Das Unternehmen im Kopf» zeigt Brüche, Inkongruenzen, Kommunikationsbarrieren, die zu Managementherausforderungen werden. Das trifft sich übrigens mit der psychoanalytischen Sicht auf Organisationen, wie sie zum Beispiel Gabriel Yiannis ausbreitet. In den Geschichten, die erzählt werden, werden die sonst unbewussten Muster für Wahrnehmungen, Gefühle, Gedanken und Handlungen dargestellt.

Die in narrativen Interviews erhobenen Geschichten werden in der Methode «Systemic Inquiry», wie sie Louis Klein und Kollegen entwickelt haben, selbst zu einer wirksamen Intervention. Es geht um die Steuerung der organisationalen Aufmerksamkeit. Ausgangspunkt ist eine spezifische Fragestellung aus Strategie und Change Management. Das Vorgehen integriert in bestimmter Weise Haltung und Offenheit «wertschätzender Erkundung»

(«Appreciative Inquiry», Cooperrider und Whitney) mit der Methode narrativer Interviews. Damit öffnen sich das Bewusstsein und die Aufmerksamkeit der Organisation über die Brüche hinaus zu den jetzt schon möglichen Lösungen.

Positive Ausnahme

Die kleine Geschichte, die Diana Whitney oft erzählt, gibt eine Vorstellung über den Nutzen und die Wirksamkeit: «Kriegsende in Vietnam. Das Land leidet unter Hunger, besonders die Kinder. Hilfsaktionen der UNO bringen Reis ins Land. Doch sobald die Lieferung stoppt, ist alles wie es war. Eine Gruppe Wissenschaftler sucht nach positiven Ausnahmen. Wo gibt es Familien, die unter gleichen Umständen mit den schwierigen Verhältnissen besser zurechtkommen? Der Unterschied: Mütter geben ihren Kindern nicht nur ein Mal am Tag zu essen, sondern teilen die Ration in drei Gaben auf den Tag verteilt. Zusätzlich reichern sie den Reis an mit Kräutern und kleinen Insekten. In der Folge wird das Ernährungsprogramm durch so genannte Mütterschulen überall im Land ergänzt. Ein durchschlagender Erfolg.»

«Sprungbrettgeschichten verwirklichen heute schon, was morgen sein soll.»

Eine ähnliche Erfahrung macht Stephen Denning in seiner Rolle als Verantwortlicher für Knowledge Management der Weltbank. Sein Versuch, ein erkleckliches Investitionsbudget zum Aufbau eines weltweiten Satelliten gestützten Intranets als Kommunikationsplattform zu bekommen, scheitert zunächst. Die Geschäftsleitung ist nicht überzeugt. Erst als er eine konkrete Erfahrungsgeschichte findet, wie durch eine schnelle weltweite elektronische Vernetzung von Experten, eine Malaria Epidemie in Afrika verhindert wird, bekommt er den Zuschlag. Er nennt es «Sprungbrettgeschichten». Das sind Geschichten über

Erfahrungen, die heute schon verwirklichen, was morgen sein soll.

Veränderung Führen

Damit wird zugleich der Spannungsbogen von «was ist» zu «was soll sein» von intentionalen Veränderungen in Unternehmen dargestellt: Change is a story. Angewandte Geschichten haben eine Vielzahl von Einsatzmöglichkeiten in der Führung und Unterstützung organisationaler Veränderung (Loebbert 2006). Die Beteiligten erleben Veränderung selbst als Geschichte, als Spannungsbogen über eine bestimmte Zeit mit ihren Handlungssequenzen. Diese Tatsache sollte nicht nur die Architektur und Dramaturgie von Veränderungsprojekten beachten, was wann möglich ist und realisiert werden kann. Hilfreich ist der Einsatz von Geschichten selbst, wie «Sprungbrettgeschichten» (s.o.) in der Eröffnung eines Change Vorhabens, «Erfolgsgeschichten» zur Stabilisierung als erfolgreich wahrgenommener Handlungsmuster oder von «Heldengeschichten» zur gezielten Unterstützung von Führungshandeln – und verstehen Sie mich richtig: Das funktioniert natürlich nur auf der Grundlage von Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit. Jeder Versuch, Realität zu verbiegen oder zu überhöhen, führt unmittelbar zum Verlust von Vertrauen.

Wer das unmittelbare Erleben der Beteiligten «beeinflussen» will, macht Sinnangebote, setzt einen möglichen neuen Rahmen, entwirft Gegengeschichten, dekonstruiert die herrschende Realitätserfahrung, irritiert, fokussiert Aufmerksamkeit. In der Praxis ganz hervorragend brauchbar sind Ansätze und Werkzeuge, die Dave Snowden dafür entwickelt hat. Aus einem im besten Sinne pragmatischen Blickwinkel beschreibt er nicht nur die Möglichkeiten, sondern auch die Gefahren.

Führungsgeschichten

Wirksame Führung ist die andere Seite von organisationaler Veränderung, wie sie insbesondere aus den USA unter der

Überschrift «Leadership» diskutiert wird. Renommiertere Forscher wie Warren Bennis und Robert Thomas (2002) finden einen unmittelbaren Zusammenhang, wie Führungskräfte selbst Veränderungen in ihrem Leben erlebt und verarbeitet haben mit ihrer Wirksamkeit in Veränderungsprozessen. Kritische Lebensereignisse, Brüche der Biographie, Bewältigung von Traumata und Gefahren, eigentlich die positiven Erfahrungsgeschichten, die Führungskräfte über ihr eigenes Leben erzählen, korrelieren mit dem Erfolg von Veränderungsprozessen, die sie selbst im Unternehmen führen und verantworten.

«Weit entfernt also, bloß instrumentelle Rezepte zu empfehlen.»

Geschichten für Führungskräfte haben schon vorher Eingang in den Kanon von Leadership Trainings vieler Anbieter gefunden. Die gezielte Inszenierung und Vermittlung von Geschichten über Führungskräfte, genau so wie das Erzählen von Geschichten von Führungskräften scheitern allerdings mit dem instrumentellen Kalkül der Herstellbarkeit. Was von alters her unter dem Thema der Vorbildwirkung diskutiert wird, ist abhängig von der Authentizität der Personen und der Passung der in Geschichten zur Verfügung gestellten Irritationen und Handlungsmuster. Stephen Denning hat dies in seinen letzten Veröffentlichungen modelliert und ausgeführt. Und sie ist auch abhängig von der Orientierungsleistung von Mitarbeitern, ein Vorbild darin zu finden.

Narratives applied

Der inflationäre Gebrauch von «Storytelling» hat zu Verwirrung und Missverständnissen geführt. Nach Wikipedia stammt er ursprünglich aus dem Umkreis von «oral history». Gemeint ist die Situation, in der Menschen in einem Kreis sitzen und sich gegenseitig ihre Erlebnisse oder

auch fiktiven Geschichten erzählen. Besonders in den USA war das in den Neunzigern auch eine Modewelle, sich zu treffen, real oder auch im Internet, um einander Geschichten zu erzählen. Eine andere Wurzel ist in der Ethnologie zu finden, welche Geschichten einer Volksgruppe analysiert und deutet. Beide Herkünfte lassen sich relativ schlecht auf konkrete Management Fragestellungen beziehen, von denen wir ausgehen. Sie nehmen einen anderen Blickwinkel ein. Es geht nicht darum, interessante und schöne Geschichten zu erzählen oder interesselos die Kultur eines Unternehmens zu erforschen. Management will wissen, was wie zur Wertschöpfung beiträgt, was im Wege steht, was sich verändern kann und muss, und wie das ins Werk gesetzt werden kann.

Die Anwendung von Geschichten für das Management in Unternehmen beruht auf einigen Grundannahmen:

1. Geschichten sind wirksam, weil die Form menschlichen Erlebens «narrativ» ist, menschliches Erleben in Geschichten abläuft. Als erzählte Geschichten kommunizieren und replizieren sie die Fühl-, Denk- und Handlungsmuster, mit denen wir unsere Beziehungen und unsere Welt organisieren. Für die Management Pragmatik geht es also darum, diejenigen Geschichten wirksam werden zu lassen, die dazu erfolgreich beitragen.
2. Geschichten reproduzieren daher immer auch ihren Kontext sozialer Organisationen als kontextuelle Komplexität. Um also im Zusammenhang der organisationalen Erzählungen wirksam zu werden, muss Führung selbst in Geschichten wahrgenommen werden können. Daraus folgende Management Themen sind «Inszenierung», «Dramaturgie» und «Rollenführung» im Unternehmen.
3. In Organisationen fungieren Geschichten als Sinngeneratoren: Sinn wird in Geschichten hervorgebracht und weiter vermittelt. Sinn emergiert organisational in Geschichten, die er-

zählt werden. Dafür stellt Führung Angebote, Orientierung oder auch Irritation bereit.

Wann Geschichten nutzen

Applied Narratives für Management oder wie wir sagen «Story Management» hat nur in einem abgeleiteten Sinne damit zu tun, dass Führungskräfte oder auch Berater Geschichten erzählen. – Geschichten erzähle ich als Berater nur in der Verkaufsphase. Und dann halte ich mich an die Wahrheit. Meistens gebe ich bewusst auch Hinweise, auf etwas, was nicht geklappt hat. Das ist glaubwürdiger und ich fühle mich auch besser.

Geschichten sind aus Sicht des Managements genau dann interessant, wenn es darum geht, Erleben und Sinnverständigung im Unternehmen zu adressieren. Wir sagen dazu auch die «kulturelle Ebene des Unternehmens», um damit eine Steuerungsperspektive anzudeuten. Die kulturelle Ebene muss zu Strategie, Organisationsstrukturen und Managementsystemen passen, sonst wird Handeln von Einzelnen dysfunktional. Ihre Sinnorientierung und Steuerung kann die angebotenen Strukturen und Systeme nicht nutzen und geht an den Zielen des Unternehmens vorbei. Was im Einzelfall tragisch ist, kann für das Unternehmen ruinös sein: Ziele werden nicht erreicht, Veränderungen nicht umgesetzt, geschäftliche Potenziale nicht realisiert.

In der Regel beruhen Praxismodelle und Vorschläge von Interventionsarchitekturen für Organisationsentwicklung, Change Management und Leadership auf der Weiterentwicklung systemischer Managementlehre. Instrumentelle Beziehungen sind darin in der Vorstellung von Wechselwirkungen, Regelkreisen, Netzwerken und lose gekoppelten Systemen aufgehoben. Andere schöpfen aus dem Fundus hermeneutischer Theoriebildung (Paul Ricoeur) und ihrer pragmatischen Rekonstruktion (Richard Rorty «cultural turn»). Weit entfernt also, bloß instrumentelle Rezepte zu empfehlen. Die Wurzeln unserer Beratungsheuris-

tiken sehen wir in systemischen Arbeitsbegriffen wie «Emergenz» oder «kontextuelle Komplexität» zum Verständnis organisationaler Steuerung und in der Anwendung geisteswissenschaftlicher Konzepte wie den «hermeneutischen Zirkel im Auslegen, Verstehen, Anwenden» in der pragmatischen Gestaltung von Bedeutungssystemen wie eben Kultur. Wenn wir hierin vor den gestrengen Augen der Kritikerin gar noch Maßstäben «exzellenter Organisationsentwicklung» gerecht würden, würde uns das freuen.

«Zu verzeichnen ist ein gewisser euphorischer Überschuss.»

Die meisten der von Frau Hegele-Raih erwähnten Forscher und Praktiker passen wahrscheinlich nicht ganz in die von ihr gezimmerte Schublade. Interessant ist aus meiner Sicht, dass einige Autoren – und hier klopfte ich selbstkritisch auch an meine Brust – dazu neigen, den Beitrag der Anwendung von Geschichten zu überziehen. Zu verzeichnen ist ein gewisser euphorischer Überschuss, der sich auf der Oberfläche mit Rezept- und Erlösungswünschen auf Seiten des Managements verbindet. Nicht immer können wir auf diesem Gebiet tätigen Berater unterscheiden, wann es um die Anbahnung von Geschäftskontakten geht, und wann um solide konzeptionelle Arbeit, die in der Lage ist, Unterscheidungen in Unternehmen einzuführen, die auch zu neuen Lösungen führen. Oder die in der Sprache der Systemtheorie für den Unterschied von Zahlung und Nichtzahlung einen tatsächlichen Wertbeitrag darstellen.

Das ist allerdings aus meiner Sicht für die Praxis nicht sehr beklagenswert. Im Gegenteil ist die Abarbeitung falscher Vorstellungen («Katharsis») sowohl für Management als auch für Beratung ein wichtiger Aspekt erfolgreicher Zusammenarbeit – vielen Dank auch deshalb für den Artikel.



Dipl.-Psych. Christine Erlach

Gründerin des Beraternetzwerks NARRATA Consult, beschäftigt sich seit 1998 mit narrativem Wissensmanagement und Storytelling. Ihre Schwerpunkte sind die Erfassung und Weitergabe von Erfahrungs- und unternehmenskulturellem Wissen in den Anwendungsfeldern Projekt-Debriefing, Change Management und Leaving Experts.

Kontakt: christine.erlach@narrata.de

Und Geschichten können doch jede Menge!

Storytelling als Managementmethode hat viele Gesichter – oder bleiben wir im Wahrnehmungskanal des Storytelling – es hat viele Stimmen!

Im Artikel «Was Geschichten können – und was nicht» kommt eine dieser Stimmen zu Wort: Es geht dort um Storytelling als Geschichtenerzählen in dem Sinne, dass Manager und Berater Geschichten gestalten und einsetzen, um Veränderung in Unternehmen zu induzieren – oder vielmehr geht es darum, zu zeigen, dass dies nicht funktionieren kann.

Dem gibt es nicht viel hinzuzufügen, ich stimme der Grundthese, dass man mit Geschichten nicht gezielt Veränderungen steuern kann, voll und ganz zu.

Doch leicht schüttet man das Kind mitsamt dem Bade aus – sprich, das enorme Potenzial von Geschichten kann verkannt werden, wenn man nur dieser einen Stimme zuhört. Wer sich also die

Mühe macht, ein wenig genauer hinzuhören, wird zu dem Begriff Storytelling noch weitere Stimmen hören und mindestens eine einflussreiche, doch ganz andere Facette von Storytelling als Management-Methode finden: Er wird Berater finden, die in Unternehmen gehen, um Geschichten zu sammeln und nicht, um welche zu erzählen. Er wird erfahren, dass es um Erfahrungsgeschichten der Mitarbeiter geht und wie durch die Kunst des Zuhörens viele verborgene Wissensinhalte ans Tageslicht kommen können.

Um diese andere Seite von Storytelling im Beratungskontext soll es hier nun gehen. Lassen Sie uns die Blickrichtung umdrehen: Betrachten wir Geschichten nicht als etwas, was Manager oder Berater ins Unternehmen bringen, um irgendetwas zu erreichen. Sondern lassen Sie uns davon ausgehen, dass Erzählungen das natürliche Format sind, das alle

Menschen intuitiv wählen, um anderen etwas über ihre Erfahrungen oder Einstellungen mitzuteilen: Wir ordnen unsere Eindrücke aus der Umwelt chronologisch in eine sinnstiftende Abfolge aneinander und nehmen die Ich-Form als Erzählperspektive ein – zwei mögliche und gängige Gestaltungsprinzipien von Geschichten. Mehr sei an dieser Stelle nicht zur Definition von «Geschichten» gesagt, nur noch dies: Geschichten können analog (= konstruiert) oder authentisch sein; letztere sind allgegenwärtig und mit alltäglichen Erzählungen gleichzusetzen.

Authentische Geschichten sind demnach bereits in ungeheurer Hülle und Fülle im Unternehmen vorhanden – genauer gesagt: in den Köpfen der Mitarbeiter!

Das enorme Potenzial dieser Erzählungen für ein Unternehmen wird deutlich, wenn man folgende Szenarios durchdenkt:

1. Ein ausgewiesener Experte in einer Führungsrolle oder als Fachkraft verlässt seine Position oder gar das gesamte Unternehmen und hinterlässt Wissenslücken, sofern es nicht gelingt, sein spezifisches Erfahrungswissen in das Unternehmen zurückzuspielen.
2. Nach Beendigung eines Projektes geht das Team in andere Projekte oder zurück in die Linie. Die im Projekt erlebten Situationen, in denen Erfolgsstrategien (Best Practise) entdeckt oder aber auch Fehler (Lessons Learned) gemacht wurden, bleiben für das Unternehmen unsystematisch, solange man die Teammitarbeiter nicht nach diesen Erfahrungen befragt.
3. Der offiziellen Unternehmenskultur steht eine inoffizielle, aber das Handeln und Denken der Organisationsmitglieder leitende Unternehmenskultur gegenüber. Solange die verborgenen Werte, Normen und Einstellungen nicht ans Tageslicht gebracht werden (und damit der IST-Zustand bekannt wird), kann kein Change-Ansatz (hin zu einem SOLL-Zustand) fruchten.

«Die Rolle des Beraters verändert sich zum Geschichtenzuhörer.»

In allen drei Szenarien werden die Erzählungen der Mitarbeiter als Wissensspeicher für deren spezifische Erfahrungen genutzt – und damit verändert sich die Rolle des Beraters vom Geschichten-erzähler zum Geschichtenzuhörer, zum Geschichtenauswerter und zum Geschichtenvermittler!

Eine der bekanntesten Storytelling-Methoden, die Mitarbeiter-Erzählungen nach deren Erfahrungswissen analysiert und es mittels Erfahrungsgeschichten weitervermittelt, ist der von Kleiner und Roth (1998) am MIT, Massachusetts, USA, begründete Ansatz (für die Anpassung an den europäischen Raum siehe z.B.: Erlach und Thier (2004); ein verwandter

Ansatz wird von Frenzel et al. angewendet). Storytelling bedeutet hier, möglichst viele Beteiligte eines herausragendem Ereignisses (z.B.: ein besonders gut oder schlecht gelaufenes Projekt) hinsichtlich ihrer Erlebnisse und Beobachtungen zu interviewen, daraus eine provokante Erfahrungsgeschichte zu entwickeln und diese z.B. in Workshops mit den Beteiligten und anderen Firmenmitgliedern zu reflektieren.

«Die Erzählungen der Mitarbeiter geben Hinweise auf verborgenen Normen.»

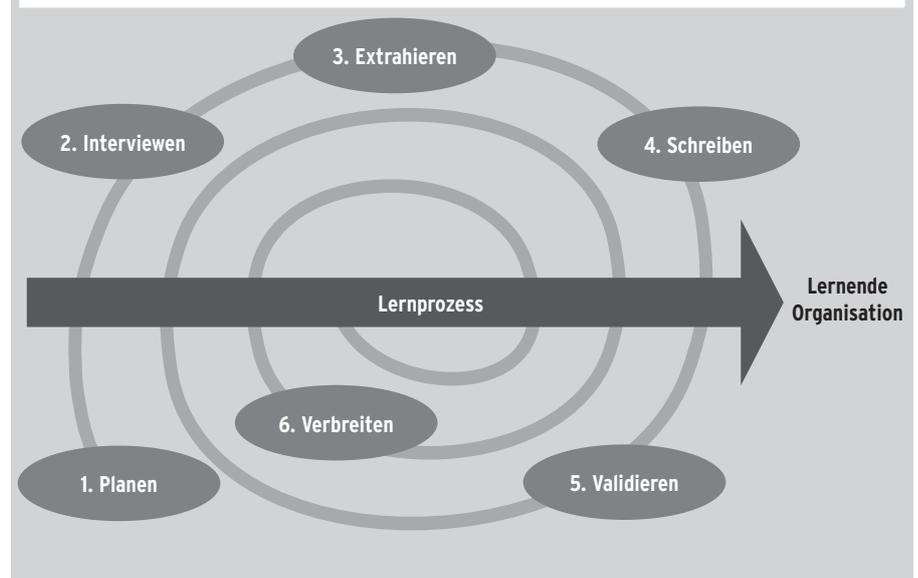
Die in mehreren Phasen aufgebaute Storytelling-Methode setzt narrative Interviews ein, in denen die Mitarbeiter frei über ihre Eindrücke und Erfahrungen erzählen.

Die freien Erzählungen in den Szenarien 1 und 2 bringen Erfahrungswissen aus dem Arbeitskontext ans Tageslicht: Hier geht es um den Wissenstransfer

dieses Erfahrungswissens vom Wissens-träger (Experte bzw. Projektteam) zum Wissensempfänger (Nachfolger bzw. neues Projektteam oder gar das gesamte Unternehmen). In Szenario 3 stehen die verborgenen kulturellen Werte, Normen und Einstellungen der Befragten im Mittelpunkt. In allen drei Fällen geht es also um für das Unternehmen hochrelevantes, oft genug erfolgskritisches Wissen.

Geschichten können in meinen Augen sehr wohl Veränderung bewirken, doch nicht so sehr durch die Geschichten an sich, sondern aufbauend auf den Botschaften, die in den Geschichten stecken: Die Erzählungen der Mitarbeiter geben Hinweise auf wertvolles Erfahrungswissen und verborgene Normen und Werte und machen so eine Wissensanalyse bzw. Kulturanalyse des Unternehmens möglich. Der Startpunkt für jede strategisch abgeleitete Veränderungsmaßnahme liegt also im Zuhören, nämlich den Erzählungen der Mitarbeiter zuhören.

Abbildung 1
Storytelling als Tool für Veränderung durch das Zuhören und Auswerten von Mitarbeitererzählungen und das Verfassen von Erfahrungsgeschichten (Bild: © Erlach)



Literatur (empfohlen von Michael Loebbert und Christine Erlach)

- **Bal, M. (1991).** On Story Telling - essays in narratology. Sonoma CA.
- **Boje, D. M. (2006).** Pitfalls in storytelling advice and praxis. *Academy of Management Review*, Vol 31.
- **Boje, D. M. (2007).** *Storrytelling organization*. San Francisco.
- **Bruner, J.S. (2002).** *Making stories*. New York.
- **Cooperrider, D. L. und Whitney, D. (2005).** *Appreciative Inquiry: A positive revolution in change*. Boston MA.
- **Denning, S. (2000).** *The springboard - How storytelling ignites action*. Woburn.
- **Denning, S. (2007).** *The secret language of leadership - How leaders inspire action through narrative*. San Francisco.
- **Erlach, C., Neubauer, A. und Reinmann-Rothmeier, G. (2000).** Erfahrungsgeschichten durch Story Telling - Eine multifunktionale Wissensmanagementmethode. Papier Universität München, Institut für pädagogische Psychologie und Empirische Pädagogik.
- **Erlach, C. und Thier, K. (2004).** Mit Geschichten implizites Wissen in Organisationen heben. In: *Wysusek, B. (Hrsg.): Wissensmanagement komplex : Perspektiven und soziale Praxis*. Schmidt, Berlin, S. 207-226.
- **Erlach, C. und Thier, K. (2005).** The transfer of tacit knowledge with the method «Story Telling». In: *Schreyögg, G. und Koch, D. (Hrsg.), Knowledge management and narratives - organizational effectiveness through storytelling* (pp. 123-141). Erich Schmidt Verlag: Berlin.
- **Erlach, C. und Thier, K. (2005).** Geschichten in der Unternehmenskultur: Was Narrationen mit Cultural Change zu tun haben. In: *Reinmann, G. (Hrsg.), Erfahrungswissen erzählbar machen. Theorie - Methoden - Kontexte*. (S. 141-157) Lengerich: Pabst Verlag.
- **Erlach, C. (2007).** Story Telling for leaving experts: How stories help to discover the relevant expert knowledge. *Language at work - bridging theory and practice*, Danmark, 3, pp 33-36.
- **Frenzel, K., Müller, M. und Sottong, H. (2000).** *Das Unternehmen im Kopf*. München/Wien.
- **Frenzel, K., Müller, M. und Sottong, H.J (2004).** *Storytelling - Das Harun-al-Raschid-Prinzip*. München: Carl Hanser Verlag.
- **Frenzel, K., Müller, M. und Sottong, H.J (2006).** *Storytelling. Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen*. DTV.
- **Geertz, C. (1983).** *Dichte Beschreibung - Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt.
- **Geisslinger, H. (1999).** *Überfälle auf die Wirklichkeit - Berichte aus dem Reich der Story Dealer*. Heidelberg.
- **Geisslinger H. und Raab, S. (2002).** Der Tau von den Bermudas. In: *GDI-Impuls 1/2002*.
- **Klein, L. (2005).** *Systemic Inquiry - Exploring organisations*, in: *Kybernetes*, von Förster, H. Vol., MCB University Press, Emerald, Bradford, GB.
- **Kleiner, A. und Roth, G. (1998).** Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen. *Harvard Business Manager*, 5, 9-15.
- **Kleiner, A. und Roth, G. (1999).** *Car launch: The human side of managing change*. New York.
- **Loebbert, M. (2003).** Was leistet Story Management? in: *GDI_Impuls 4.03*.
- **Loebbert, M. (2003).** *Story Management - der narrative Ansatz für Management und Beratung*. Stuttgart.
- **Loebbert, M. (2005).** *Stories of Change - Wie Geschichten Veränderungen in Unternehmen führen*, in: *Lernende Organisation*, Dezember 2005.
- **Loebbert, M. (2006).** *The Art of Change - von der Kunst, Veränderungen in Unternehmen zu führen*. Leonberg.
- **Neubauer, A. (2003).** Story Telling im Kontext der Hochschul-Industrie-Kooperation «Knowledge Master». In: *Wehner, T. und Dick, M. (Hrsg.): Wissensmanagement | psychologische Perspektiven und Redefinitionen. Wirtschaftspsychologie Themenheft, 2/2003*. S.1-3.
- **Reinmann-Rothmeier, G., Erlach, C., Neubauer, A. und Thier, K. (2003).** Story Telling in Unternehmen: Vom Reden zum Handeln - nur wie? (Teil 1) Erschienen in: *Wissensmanagement online*: http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2003/02_2003/story-telling.shtml
- **Reinmann, G. (Hrsg.) (2005).** *Erfahrungswissen erzählbar machen*. München.
- **Ricoeur, P. (1988 bis 1993).** *Zeit und Erzählung* (3 Bände). Paderborn.
- **Schnalzer, K. und Thier, K. (2001).** Lernen aus Erfahrungsgeschichten! In: *M. Rohs (Hrsg.), Arbeitsprozessintegriertes Lernen. Neue Ansätze für die berufliche Bildung*. S. 111-126. Münster: Waxmann.
- **Shaw, G., Brown, S und Bromiley, P.(1998).** Strategic Stories: How 3M is rewriting Business Planning. *Harvard Business Review*, 4/1998.
- **Snowden, D. (2000).** The art and science of story, Part 1. In: *Business Information Review*, 17/3, Part 2 in 17/4
- **Snowden, D. (2001).** Narrative Patterns - the perils and possibilities of using story in organisations. In: *KM Magazine*, July 2001.
- **Schmid, B. (2001).** Persönlichkeit im Beruf als Erzählung. Vortrag am Weltkongress für systemisches Management 1.-6. Mai in Wien, Skript auf www.systemische-professionalitaet.de.
- **Thier, K. (2006).** *Storytelling. Eine narrative Managementmethode*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- **Yiannis, G. (2000).** *Storytelling in organizations*. New York.