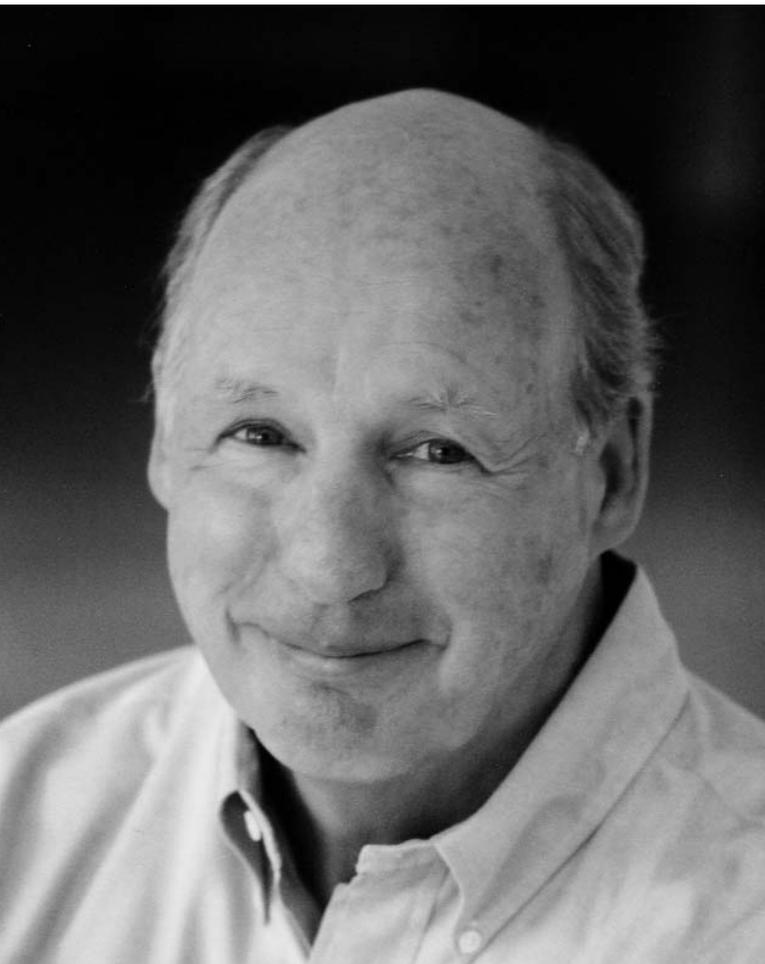




Lernende Organisation



Schwerpunkt: Veränderung leben

Stephen Lundin

FISH! als Motor für Arbeitsqualität und Veränderung

Heinz K. Stahl

Mittleres Management – Ein Nadelöhr für Veränderungsprozesse?

Marlies Lenglachner

Lösungsfokussiert Systemisches Coaching – LSC® bei Teams in Veränderungsprozessen



Theorie & Praxis

Stories of Change – Wie Geschichten Veränderung in Unternehmen führen

von Michael Loebbert

Geschichten, die wir über unsere Erlebnisse erzählen, geben diesen Bedeutung und Sinn – und stellen damit die Sinngeneratoren menschlichen Handelns dar. Denn Geschichten vermitteln Lehrstücke und Beispiele für das, was funktioniert und was erfolglos bleibt.

Wie Geschichten in Unternehmen bewusst genutzt werden können, um erfolgreich zu führen, beschreibt Michael Loebbert in seinem Artikel.

Michael Loebbert

ist seit fast 20 Jahren Berater, Coach und Trainer für Change Management.

Seine Arbeitsschwerpunkte sind Führung und Kulturwandel in Veränderungsprozessen. Bücher, Zeitschriftenaufsätze und Vorträge.

Was war die letzte wichtige Veränderung in Ihrem Leben? – Erzählen Sie mal! So sehe ich die Situation. Irgendwie habe ich gespürt, dass nicht mehr alles ganz optimal lief. Es waren zunächst nur undeutliche Signale, die man leicht ausblenden kann.

Doch bald gab es Ereignisse in meinem Leben, die zu Problemen führten, die ich mit den herkömmlichen Mitteln nicht mehr lösen konnte.

Schließlich war mir klar: Ich musste etwas verändern. Ich musste mich verändern! Das war besonders am Anfang nicht ganz leicht. Mit meinen Gewohnheiten, insbesondere mit meinen Denkgewohnheiten, hatte ich ja bisher mein Leben ganz gut gemeistert. Und ich wollte natürlich auch nicht alles ändern und noch mal ganz von vorne anfangen.

Doch dann kam eine größere Krise. Es gab nur noch einen Weg, der Aussicht auf Erfolg versprach. Der Rest war zwar mühsam, aber es ging wieder bergauf. Und heute bin ich froh, dass ich eine neue Richtung eingeschlagen und alle Hürden überwunden habe, die sich mir entgegenstellten.

So ähnlich kann man das narrative Schema einer persönlichen Veränderungsgeschichte skizzieren.

Die Heldin ihres Lebens durchsteht eine Fülle von Abenteuern, um schließlich ihr Ziel zu erreichen.

Sobald ich von meinen Erlebnissen berichte, kann ich gar nicht anders, als eine Geschichte zu erzählen. – „Um 7 Uhr bin ich aufgestanden. Nach dem Frühstück zur Arbeit gefahren. Mittagspause. Der Nachmittag. Rückkunft um 18 Uhr. ...“

Diese Person, die so berichtet, hat nichts erlebt, oder sie erzählt jedenfalls nicht, was sie erlebt hat. Denn wenn ich erzähle, dass ich gestern einen Termin mit meinem wichtigsten Kunden hatte, und dass dieser schon angekündigt hatte, über die mögliche Weiterführung unserer Geschäftsbeziehung sprechen zu wollen – dann wird es plötzlich spannend: Wie ist das Treffen ausgegangen? Welche Bedingungen hat der Kunde gestellt?

Die besondere Geschichte, die ich über mein Erlebnis erzähle, gibt diesem Bedeutung und Sinn: Es ist mir gelungen, den Kunden von den Vorteilen unserer Zusammenarbeit zu überzeugen; ausschlaggebend für ihn war vor allem die Qualität der bisherigen Leistungen.

Oder: Der Kunde sieht mich vor allem als Einzelanbieter für spezielle Aufgaben; für das anstehende umfangreiche Paket möchte er einen der großen Leistungsanbieter wählen. Einmal macht es in der Geschichte Sinn, auf die Qualität der Leistungserbringung zu achten, im anderen Fall führt sie zu der Schlussfolgerung, dass bei umfangreicheren und standardisierteren Herausforderungen Kunden weniger

Vertrauen in Netzwerke von Trainern und Beratern haben und die Sicherheit eines größeren Partners vorziehen.

Geschichten sind die Sinngeneratoren menschlichen Handelns. Das gilt für individuelles Erleben genau so wie für Erleben im Kontext von Organisationen. – Diese Erfahrung oder auch Erkenntnis ist die Grundlage für den wirksamen Einsatz von Geschichten im Unternehmen. Geschichten gestalten Werte und Identität. Sie bilden den kulturellen Kontext einer Organisation. Geschichten vermitteln Handlungsmuster, die reproduziert werden können. Geschichten vermitteln Lehrstücke und Beispiele für das, was funktioniert und was erfolglos bleibt.

Ihre Macht und Wirksamkeit beruht darauf, dass Geschichten Menschen direkt in ihrem Erleben ansprechen. Und natürlich haben wir Menschen ein feines Gespür dafür, was eine gute Geschichte für uns ist bzw. mit welchen Geschichten wir unserem Leben und auch unserer Zusammenarbeit in Organisationen Sinn geben wollen.

Veränderungen, die von den Beteiligten positiv erlebt und aktiv vorangetrieben werden, machen für die Beteiligten Sinn. Worin ich keinen Sinn sehe, dafür werde ich mich nicht einsetzen: Motivation, Veränderungsbereitschaft und Sinnerleben der Veränderung stehen in einem direkten Zusammenhang. Ziel aller „narrativen Interventionen“ (narrativ = geschichtlich) ist es, den Beteiligten ein gemeinsames Sinnerleben zu ermöglichen. Storymanagement (Loebbert, 2003) zielt auf die so genannten weichen Faktoren der Kommunikation und Kultur. Und natürlich nicht nur darauf: Auch die Hard Facts müssen bedacht werden, denn rote Zahlen machen auf Dauer für ein Unternehmen keinen Sinn. Die Sicherung und Weiterentwicklung der Profitabilität gehören genauso zur guten Geschichte eines Unternehmens wie die Verwirklichung der

kulturellen Werte, mit denen sich die beteiligten Mitarbeiter (und Kunden) verbinden.

1. Die Basisgeschichte („Core Story“)

Zugehörigkeit, Identifikation und Verbindlichkeit wird im narrativen Schema der Zweckgeschichte des Unternehmens erlebt: Warum es dieses Unternehmen, diese Organisation gibt, ihre Raison d'être ist das Thema aller Geschichten, in denen die eigentümliche Sinngestalt des Unternehmens erzählt wird. Für Apple ist es die Realisierung der vom Anwender aus gedachten Designlösung, für Haribo die Idee, den Kindern (in uns) eine Freude zu machen. Dazu gehören natürlich auch Helden mit bestimmten Eigenschaften und Wertsichten. Eine bestimmte Art oder ein bestimmter Stil zu Handeln und bestimmte Unterscheidungen, die gemacht werden, sind Bestandteile des narrativen Schemas der Basisgeschichte.

Was ist der Zweck des Unternehmens? – Das ist eine zentrale Frage für Unternehmen: Unternehmen sollten eine inhaltliche Vorstellung davon haben, warum es gut ist, dass es dieses Unternehmen gibt. Um dies herauszufinden, lässt sich der so genannte „Grabsteintest“ sehr gut verwenden (siehe Kasten).

Manchmal ist es die Gründungsgeschichte mit den Gründern der Organisation als



„Ziel aller „narrativen Interventionen“ (narrativ = geschichtlich) ist es, den Beteiligten ein gemeinsames Sinnerleben zu ermöglichen.“

Hauptpersonen, ihren Kämpfen und Abenteuern, in denen die Zweckgeschichte der Organisation erzählt wird.

Oft bilden aber auch nur ganz kleine Geschichten von Helden und Erfolgen die Grundlage für diese Zweckgeschichte.

Die Basisgeschichte spielt im Erleben der Beteiligten eine herausragende Rolle. Sie ist die Rahmenerzählung und der Bezugspunkt der Geschichten der Organisation. Veränderungen, die nicht an die Basisgeschichte anknüpfen, werden als fremd und unglaubwürdig erlebt. Insbesondere von Führungskräften erzählte Geschichten, die nicht zur Basisgeschichte passen, erfahren zusammen mit den Erzählern eher Ablehnung als Identifizierung.

„Grabsteintest“

- Was würde in der Welt fehlen, wenn es dieses Unternehmen nicht gäbe? Was müsste auf dem Grabstein geschrieben stehen, wenn es das Unternehmen nicht mehr geben würde?
- Welchen (einzigartigen) Unterschied macht das Unternehmen in dieser Welt? Wem würde etwas fehlen? Wer kommt zur Trauerfeier?
- In welchen Geschichten und Erlebnissen wird der Unternehmenszweck deutlich?

Quelle: Michael Loebbert

7 Grundthesen des narrativen Ansatzes

Der narrative Ansatz zeigt, dass das Erleben und Handeln von Menschen die Form von Geschichten hat. Was nicht als Geschichte erlebt und getan wird, hat keine Bedeutung für unser Leben. Wirksames Management muss seine Interventionen und Impulse für die Steuerung von organisatorischem und unternehmerischem Handeln als geschichtenförmige Erlebnis- und Handlungssequenzen gestalten.

1. Narratives Denken und abstraktes Denken sind unterschiedlich und nicht aufeinander zurückführbar.

Ausgangspunkt des narrativen Ansatzes ist das subjektive Erleben und Handeln von Personen. Erleben und Handeln von Personen haben die gleiche Form wie eine literarische Erzählung; Erleben und Handeln haben genauso wie Erzählen eine narrative Form. Entweder ich bin in unmittelbarer Erfahrung in eine Situation eingebunden, ich erzähle, was ich erlebe, oder ich verhalte mich reflexiv, abstrahiere von der unmittelbaren Erfahrung auf allgemeine Vorstellungen ihres Zusammenhangs. Das unmittelbare Erleben ist narrativ – und die Reflexion darüber schließt und abstrahiert davon auf allgemeine Zusammenhänge. Insofern ist das narrative Denken die Grundlage. Alle Abstraktionen zur Handlungssteuerung wie Strategien, Geschäftskonzepte und Marketing müssen sich darauf beziehen, wenn sie wirksam sein wollen.

2. Narratives Denken erzählt eine Abfolge von Handlungen.

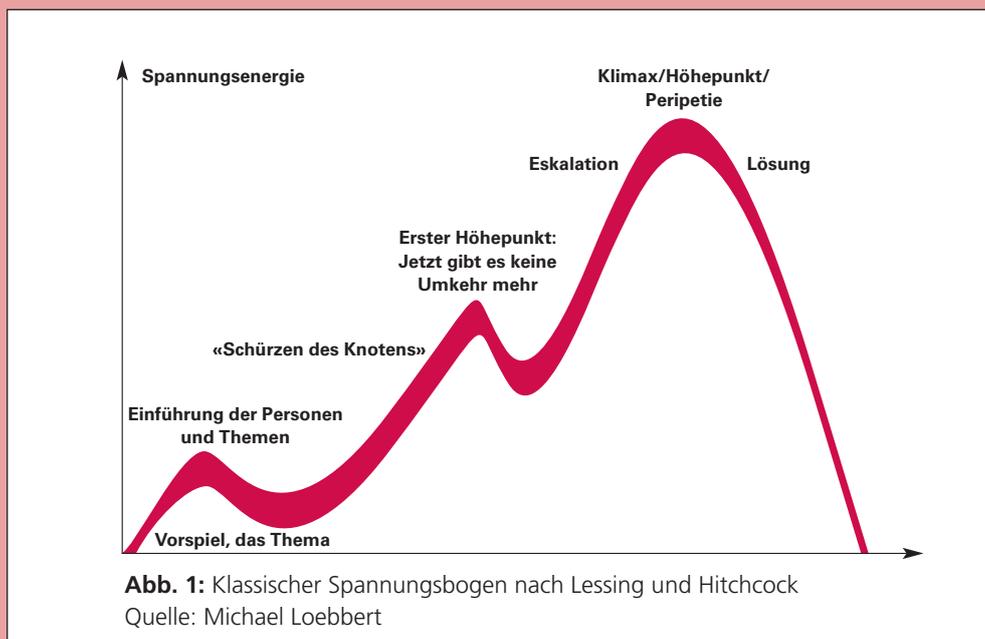
Erleben folgt in Sequenzen von Handlungen. – Natürlich erlebe ich auch die Pracht eines Sonnenaufganges und die Qualität einer Leistung. Und ich kann diese beschreiben. Beide Erlebnisse sind aber eingebettet in einen Erzählzusammenhang von Handlungen einer Ferienwanderung oder der Erzielung eines konkreten Nutzens, aus denen ein einzelnes Erlebnis seine Bedeutung bekommt. Auch die Handlungen des Managements stehen in diesem Zusammenhang und werden von Mitarbeitern und Kunden so wahrgenommen.

3. Wir gestalten unsere Handlungen in narrativen Sequenzen.

Die narrative Sequenz und Handlungsfolge ist der Zusammenhang, den wir zugleich mit jeder einzelnen Handlung gestalten und erleben. Das bedeutet für die Praxis: Eine einzelne Managementintervention, eine Kündigung genau so wie ein Restrukturierungsprojekt, steht nicht für sich allein, sondern ist immer Teil einer narrativen Sequenz.

4. Die narrativen Sequenzen unseres Erlebens, Denkens und Handelns haben eine dramatische Form.

Unser Erleben folgt einer dramatischen Spannung (siehe Abb. 1). Natürlich kann das Leben mehr oder weniger langweilig sein. Manche Menschen ziehen auch ein bisschen Langeweile der Spannung vor. Der narrative Ansatz behauptet aber, dass wir unser Erleben und Handeln in dramatischen Abfolgen organisieren. Unsere Erlebnisgeschichten haben ein Anfang und auch ein Ende. Es gibt ein



beherrschendes Thema, um das es geht. Es gibt eine oder mehrere Hauptpersonen, die meist gegen mehr oder weniger große Widerstände ein Ziel erreichen wollen. Und meistens ist das Ergebnis, das schliesslich erreicht wird, nicht unbedingt genau das, was die Hauptperson am Anfang wollte: Der Handlungsplan ist durch einen Prozess der Reinigung (griechisch. „Katharsis“) gegangen, in dem er auf den Prüfstand der Realität, der Ressourcen und wirklichen Machtverhältnisse gestellt wurde.

Und die Frage entsteht: Wie „spannend“ soll Ihr Unternehmen sein?

5. Bezugspunkt des Erlebens ist die narrative Einheit des Lebens.

Alles Erleben ist verbunden mit meinem Leben und zugleich auch Teil meiner Lebenserzählung. Das Subjekt erlebt, was und wie es zu seiner Geschichte passt. Dabei passen wir unsere Geschichten nicht nur der Realität an (siehe Punkt 4) sondern auch umgekehrt die Realität unseren Geschichten, wie sie für unsere Lebensgeschichte passt. Wir wählen zum Beispiel die Schauplätze (z.B. Unternehmen und Märkte), in denen wir leben, und Dinge (Produkte), mit denen wir uns umgeben nach den Geschichten, die wir damit erzählen wollen.

6. Die persönliche Lebensgeschichte ist eine narrative Suche nach dem guten Leben.

Diese philosophische These behauptet, dass es jedem Menschen daru m geht, ein möglichst gutes Leben zu führen. Das gilt im materiellen Sinn einer guten Ausstattung wie im ethischen Sinn moralisch vertretbaren Handelns. Jeder Mensch ist darin Hauptperson seiner Lebensgeschichte. Management, das diese Tatsache des Erlebens nicht ernst nimmt, wird die Menschen nicht erreichen.

7. Geschichten werden immer in Organisationen erzählt.

Soziale Organisationen wie Unternehmen oder auch Familien organisieren das Handeln und das Erleben ihrer Mitglieder. Erleben und Handeln ist daher immer im Zusammenhang mit dem organisatorischen Kontext zu sehen, in dem ich mich befinde. Umgekehrt gestalte ich mit meinem Handeln selbst diesen Kontext mit. Dieser Kontext als Sinnzusammenhang bestimmt die soziale Organisation, die sie letztlich von anderen unterscheidet. Funktion und Leistung jeder Organisation und jedes Unternehmens ist es, Sinn hervor-zubringen und zu gestalten.

Quelle: Michael Loebbert

2. Vor dem Erzählen kommt das Zuhören

Veränderungen in Organisationen variieren und entwickeln die Basisgeschichte; oder sie machen vielleicht – wie im Falle einer Transformation – eine ganz neue Basisgeschichte notwendig. Vor der Intervention mit Geschichten in Organisationen kommt daher das Zuhören, die Rekonstruktion der Basisgeschichte. Wer bei der Intervention mit Geschichten nicht an die Basisgeschichte koppelt, verliert nicht nur den Kontakt zu seinen Zuhörern, sondern wird auch für das Unternehmen unglaubwürdig. Dieses Schicksa ereilt nicht nur manche gut gemeinte Werbekampagne oder manches Marken-design, sondern auch vollmundig verkündete Veränderungsvorhaben, die am Erlebnishorizont der Beteiligten vorbei gehen.

Mein Vorschlag besteht also darin, vor das Storytelling das Storylistening, das Zuhören, zu setzen. Dieser systematische

Ansatz der Intervention mit Geschichten macht einen gewissen Unterschied zu einigen im Umlauf befindlichen Vorstellungen von Storytelling, die den Einsatz vor allem rhetorisch als Mittel der Überzeugung verstehen. Aber auch hier gilt: Wer nicht an den Erlebnishorizont der Zuhörer knüpft, verfehlt selbst mit der schönsten Geschichte seinen Zweck.

Dafür genügt meist schon die Auswertung von einigen narrativen Interviews mit Schlüsselpersonen des Unternehmens, die in besonderer Weise in ihrer formellen oder informellen Rolle für das Unternehmen stehen. Alternativ kann die Basisgeschichte auch in workshopähnlichen Veranstaltungen erarbeitet und rekonstruiert werden.

Die erarbeitete Basisgeschichte dient dabei als Prüfung und Werkzeug für die Stimmigkeit und stimmige Kommunikation von Veränderungsvorhaben.

3. Anwendungsmöglichkeiten von Geschichten im Unternehmen

3.1. Die Veränderungsgeschichte

Die Geschichte einer Veränderung entwickelt sich in den Erlebnissen der Beteiligten.

Die bewusste Führung der Veränderungsgeschichte im Management Board mit den Hauptpersonen, Protagonisten und Widersachern, mit Zielen und Motiven der Veränderung, mit Krisen und Entscheidungen und der Projektdramaturgie entwickelt den Sinngehalt der Veränderung gemäß ihrem Fortschritt (Loebbert, 2005).

Das verbessert die Kommunikation der Veränderung im Unternehmen: Führung spricht eine gemeinsame Sprache, einzelne Maßnahmen und Schritte der Veränderung werden als (dramaturgisch) stimmig erlebt.

Insbesondere strategische Richtungsän-

derungen können von den Beteiligten aus dem Gesamtzusammenhang verstanden werden.

Für die Führungsverantwortlichen bietet die Arbeit mit der Veränderungsgeschichte die Möglichkeit, auch einzelne Maßnahmen nach Art und Umfang stimmig auszurichten und damit unnötigen Reibungsverlust zu vermeiden.

3.2 Sprungbrettgeschichten

Die Kernbotschaft einer Sprungbrettgeschichte (*Denning, 2001*) ist die Veränderungsidee.

Die Annahme ist, dass das Neue, das ja erst kommen soll, schon in irgendeiner Form im Unternehmen anwesend ist:

Es gibt schon Erfahrungen mit dem Neuen.

Es kursieren Geschichten über Erfahrungen von anderen Unternehmen. Es gibt die Vorstellung des „gelobten Landes, in dem Milch und Honig fließt“. Sprungbrettgeschichten werden für eine bestimmte Veränderungsidee gesucht oder auch neu geschaffen. Sprungbrettgeschichten erzählen in bestimmter Weise den Spannungsbogen von Heute nach Morgen.

Drei Merkmale müssen Sprungbrettgeschichten erfüllen, um in der beabsichtigten Weise wirksam zu sein:

1. Verbundenheit

Die Geschichte muss, obwohl sie den Sachverhalt verkürzt, die Zuhörer mit einer positiven Idee der Realisierung und der Sympathie mit einer Hauptperson verbinden. Die Figuren, der Entwicklungsberater in der ersten Geschichte und der Sozialarbeiter in der zweiten Geschichte, müssen so gewählt sein, dass sich die Mitglieder der Organisation mit ihnen und ihrer konkreten Herausforderung identifizieren können.

2. Fremdheit

Die Sprungbrettgeschichte muss die Erwartungen der Zuhörer in gewisser Weise „verletzen“. Die Geschichte stellt eine Art Regelverletzung vor dem Hintergrund der bisher gültigen Erfahrungen und Regeln dar. Auf der anderen Seite darf die Geschichte allerdings nicht zu fremd sein, sonst reagiert das Publikum ungläubig oder sogar verärgert.

3. Verständlichkeit

Die Geschichte muss die Idee derart beinhalten und umfassen, dass der Zuhörer

auf ein neues Verständnisniveau gehoben wird. Während die Geschichte erzählt wird, erzählen sich die Zuhörer eine zweite Geschichte, in der sie selbst die Hauptpersonen sind und am Erfolg der neuen Handlungsmöglichkeiten teilhaben.

3.3. Geschichtenkreise – Story Circles

Werte und kulturelle Handlungsmuster werden in den Geschichten einer Organisation erzählt und beim Erzählen reproduziert. In jedem Unternehmen gibt es informelle Meinungsführer-Menschen, die über ein reich verzweigtes soziales und kommunikatives Netzwerk die Wahrnehmung der Beteiligten entscheidend beeinflussen können. Sie gilt es für die Veränderung zu gewinnen und zu aktiven Protagonisten zu machen. Story Circles geben diesen internen Kommunikatoren Wertschätzung und eine Plattform, sich mit anderen Kommunikatoren zu vernetzen. Geschichtenkreise dienen der aktiven Suche nach den guten Geschichten, in denen die neuen Werte der Organisation gelebt werden.

Geschichtenkreise leben von der Glaubwürdigkeit des Managementauftrags. Die

Elf Schritte zur Sprungbrettgeschichte

1. Formulieren Sie für sich die Vision eines Zielzustandes, den Sie mit der Veränderung erreichen wollen.
2. Suchen Sie in Ihrem Unternehmen: Erinnern Sie sich an eine Situation, ein Ereignis, als genau eine solche Veränderung schon erfolgreich wirksam wurde.
3. Wer war die Hauptperson?
4. War die Hauptperson in gewisser Weise typisch für die Menschen in Ihrer Organisation?
5. Wann und wo hat das Ereignis stattgefunden?
6. Inwiefern ist die Veränderungsidee darin verkörpert?
7. Kann die Geschichte auf andere Situationen übertragen werden?
8. Was wäre ohne die entscheidende Veränderungsidee geschehen?
9. Haben Sie die unnötigen Details weggelassen?
10. Hat die Geschichte ein authentisches Happy End?
11. Wie transportiert die Geschichte die Kernbotschaft?

... und denken Sie daran: Es ist Ihr Zuhörer, der sich schließlich die Geschichte selbst erzählen muss und auch die Schlussfolgerungen daraus zieht.

Quelle: Michael Loebbert

Kommunikatoren dürfen nicht instrumentalisiert werden, sondern sind Miterzähler und Mitverantwortliche einer positiven Veränderungsgeschichte.

Anwendungsmöglichkeiten von Geschichtenkreisen in Veränderungsprozessen

1. Geschichtenkreise zur Begleitung und Verstärkung von Veränderungsprojekten

Die Teilnehmer werden gebeten, positive Erfolgsgeschichten als auch negative zynische Geschichten zu erzählen, die man sich im Unternehmen gerade erzählt. Es geht um eine Rückmeldung, wie die Veränderung in der Organisation wahrgenommen wird. Für die negativen Geschichten werden Antigeschichten gesucht, die helfen, den negativen Aspekt zu steuern, positive Geschichten dürfen verstärkt werden.

2. Geschichtenkreise zur Unterstützung kulturellen Wandels

Kultureller Wandel bedeutet eine Veränderung der Werte und Handlungsmuster der (aller) beteiligten Personen. Welche Werte werden in unseren Geschichten gelebt? Welche Werte sind in Bezug auf unsere Veränderungen eher dysfunktional? In welchen Geschichten gibt es schon so etwas wie eine Wahrnehmung der Zukunft? Auf welche Werte und Handlungsregeln wollen wir unsere Zukunft bauen?

Story Circles eignen sich auch gut für Großgruppenveranstaltungen, die zu bestimmten Wendepunkten des Veränderungsprozesses helfen, das Unternehmen zu integrieren und eine gemeinsame Wahrnehmung der Herausforderungen zu bekommen.

3.4. Führungsgeschichten

Führungskräfte sind in besonderer Weise die Protagonisten der Veränderung. Nicht nur auf das was sie sagen wird gehört; von ihnen wird auch Orientierung erwartet; denn entscheidend ist letztendlich,

was sie tun, was sie als Personen inszenieren

Drei Geschichten müssen Führungskräfte und Manager (Tichy, 1999) erzählen können:

1. Die Wer-bin-ich-Geschichte der Führungsperson, ihre Werte, ihr Leben, ihre Glaubenssätze

Das können sehr persönliche Geschichten sein. Führungskräfte machen darin deutlich, welche Werte ihr Handeln leiten; gleichzeitig entsteht eine mitmenschliche Ebene, wenn Seiten gezeigt werden, die sonst nicht wahrnehmbar sind. Insbesondere Geschichten über persönliche Schwächen und Fehler schaffen eine Klima des Vertrauens: „Wenn ich dir so vertraue, dass ich vor dir meine Fehler eingestehe, dann kannst du mir auch so vertrauen, dass du mir deine Fehler offenbarst.“

2. Die Wer-sind-wir-Geschichte über die Identität der Organisation heute

Bevor Sie diese Geschichte erzählen, gibt es vielleicht keine Identität, oder es gibt eine Identität, die den Erfolg unterläuft und dem Wandel widersteht. Noch bevor unser Kunde das Problem sah, konnten wir schon eine Lösung anbieten. Gute Dienstleistung heißt für uns, dem Kunden immer einen Schritt voraus zu sein.

3. Die Wohin-gehen-wir-Geschichte

Das ist die wichtigste Geschichte aller Hoffnungen und Träume, die Sie gemeinsam wahr werden lassen werden. Die berühmte Rede von Martin Luther King „Ich habe einen Traum“ ist ein gutes Beispiel für eine „Wohin-gehen-wir“-Geschichte. Visionsgeschichten sind Geschichten, die emotional verbinden. Die Vorstellung, in drei Jahren 200 Millionen Euro Umsatz zu machen, ist keine Vision. Wir wollen Wertschöpfungspartner unserer Kunden sein. Wir sind nur dann erfolgreich, wenn unsere Kunden erfolgreich sind. Die Aussage „Unsere Kunden werden mit uns erfolgreich sein ...“ ist das Ende einer Wohin-gehen-wir-Geschichte, die erzählt, wie es

konkret gelingt, mit einem außergewöhnlichen Leistungsbeitrag den Erfolg eines Kunden voranzubringen, frei nach der Anleitung: „Denken Sie an eine Zeit in Ihrem Leben, als es Ihnen gelungen ist, durch andere Menschen etwas zu erreichen, was ohne sie nicht erreicht worden wäre. Lassen Sie das Video Ihres Lebens ablaufen und nehmen Sie den stolzesten Moment, den Sie als Führungskraft hatten.“

4. Fazit

Geschichten führen, sie geben und vermitteln ihren Hörern Bedeutung, die sie darin finden. Im Zusammenhang mit Veränderungen in Unternehmen hat die Arbeit mit Geschichten zwei Aspekte, die eng miteinander verbunden sind:

1. Die Führung der Geschichten, die erzählt werden, die Führung der Erlebnisebene der Organisation, und
2. das aktive Erzählen und Verbreiten von Geschichten im Unternehmenszusammenhang. Dabei ist das aktive Erzählen „Storytelling“ ein Unterpunkt von Punkt 1; um mit Geschichten zu führen, muss ich nicht unbedingt Geschichten erzählen. Das möchte ich hier noch einmal hervorheben, um gewissen kursierenden „romantischen“ Missverständnissen von Geschichten in Unternehmen vorzubeugen. Mit dem romantischen Verständnis allerdings, dass Handeln durch Poesie und Einbildungskraft, die Fähigkeit, die Zukunft dichterisch hervorzubringen, wirkungsvoll gesteuert werden kann (Novalis), schließe ich diesen Artikel — und frage Sie zum Schluss: Welche Geschichte(n) wollen Sie erzählen? ■

Literatur

Loebbert, M. (2003): **Storymanagement**. Frankfurt am Main: 2003.

Loebbert, M. (2005): **The Art of Change – Von der Kunst, Veränderungen in Unternehmen und Organisationen zu führen**. Leonberg: 2005.

Denning, S. (2001): **The Springboard**. Woburn (MA): 2001.

Tichy, N. (1999): **The Mark of the Winner – Leading for High Performance**, in: Hesselbein, F. und Cohen, P.M. (Hrsg.): *Leader to Leader*. New York: 1999, S. 282-299.



Lernende Organisation

**fundiert
praxisbezogen
serviceorientiert
systemisch-konstruktivistisch**

Manager, Führungskräfte und Personalexperthen müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im Zweimonatstakt topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Paul Watzlawick, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO unter anderem über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Das Jahresabo kostet EUR 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle Mini-Abo: Drei Ausgaben der LO um nur EUR 39,- (inkl. MwSt. und Zustellkosten).
- Ja, ich bestelle zunächst die kommende Einzelausgabe der Zeitschrift um EUR 21,50 (inkl. MwSt.)*.

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir EUR 21,- und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas EUR 31,50 pro Jahresabo bzw. EUR 30 (Europa) oder EUR 5,25 (Welt) für eine Einzelausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

LO-Servicetelefon: +43 699 11324334, Fax: +43 1 8035539
E-Mail: lo.order@isct.net, Internet: www.lo.isct.net