

Im Interview

Mit Geschichten zum Erfolg

Kommunikation und Management: Wie Storytelling Erfahrungswissen greifbar macht

Heidelberg, im Juni 2011. Das Erfahrungswissen in den Köpfen von Mitarbeitern ist das Ziel von **Dr. Karin Thier**. Die **Storytelling-Expertin** führt im Auftrag von Unternehmen und Organisationen narrative Interviews und macht mit Geschichten das Wissen hinter Daten und Fakten erlebbar. Mit dem erzählerischen Ansatz ist Storytelling eine besondere Methode, die durch Kommunikation Werte in Organisationen schafft. Karin Thier gibt Einblick in ihr Wissen und ihre Erfahrungen damit.

Geschichten sind überall Teil der Kommunikation – in Familien, unter Freunden, in Organisationen und Unternehmen. Können Sie, Frau Thier, uns den Unterschied zwischen Storytelling als Managementinstrument und Alltagsepisoden im Unternehmen erläutern?

Karin Thier: Geschichten im Unternehmensalltag erfüllen wichtige Funktionen. Sie können den Zusammenhalt untereinander und die Bindung zum Unternehmen stärken. Mit ihnen wird auch unbewusst die Unternehmenskultur weitergegeben, und sie zeigen Statusunterschiede auf. Aber solche Geschichten im Unternehmensalltag sind ungesteuert. Sie passieren einfach oder auch nicht. Sie sind nicht zu kontrollieren und bahnen sich ihren eigenen Weg. Für ein Unternehmen ist nicht messbar, wer was dadurch erfährt und wem die Geschichten nutzen oder nicht. Storytelling als Management-Methode hingegen erfasst, dokumentiert und verbreitet Geschichten gezielt und zu einem bestimmten Zweck. Die Geschichten werden also gemanagt.

Welches sind typische Einsatzfelder für Storytelling?

Karin Thier: Die Methode Storytelling wird hauptsächlich genutzt, um relevantes Erfahrungswissen von Projektteams nach dem Abschluss wichtiger Projekte zu sichern. Man spricht hier vom Projekt Debriefing. Ein anderes großes Thema ist aktuell der Fach- und Führungskräftewechsel in Unternehmen. Es gibt viele Tools, um Daten- und Faktenwissen dieser Leaving Experts zu erfassen. Aber Erfahrungswissen oder schwer fassbares Wissen, das für die Experten so selbstverständlich ist, dass sie es kaum aktiv abrufen können, kann man nur dokumentieren, wenn man diese Experten an ganz konkrete Beispielen erzählen lässt, was sie erlebt, gedacht und getan haben.

Auch im Change Management beobachte ich, dass Storytelling immer mehr ein Mittel der Wahl für Unternehmen wird, die sagen: „Wir wollen eine authentische Unternehmenskultur, die darauf aufbaut, was im Unternehmen bereits da ist und gelebt wird.“ Weitere Einsatzfelder unserer Methode sind beispielsweise das Brand Management, der Markenaufbau und die Markenführung.

Ist die Methode aus Ihrer Sicht grundsätzlich für jedes Unternehmen geeignet oder würden Sie bestimmte Voraussetzungen nennen, damit Storytelling eingesetzt werden kann?

Karin Thier: Wenn ich auf unsere Projekte zurückblicke und überlege, was die Organisationen gemeinsam haben, die Storytelling mit uns durchgeführt haben, so würde ich sagen: Sie verbindet eine generelle Offenheit und der Mut zu einer Reise ins Ungewisse. Man weiß ja zu Beginn eines Storytelling-Projektes nicht genau, was erzählt wird, welche Themen wichtig werden und wie es weitergeht. Nicht jedes Unternehmen kommt mit diesem Unsicherheitsfaktor zurecht. Was aber noch wichtiger ist, so jedenfalls unsere Erfahrung: Es muss einzelne Personen im Unternehmen geben, die sehr innovativ denken und aufgeschlossen sind für einen

Im Interview

solchen Prozess und diese Methodik. Generell sind eher Unternehmen geeignet, die anders denken. Apple beispielsweise bereitet sich darauf vor, dass Steve Jobs das Unternehmen bald verlassen wird. Und wie machen die das? Mit Storytelling. Sie lassen Jobs keinen Fragebogen ausfüllen, sondern ihn erzählen, wie er in bestimmten Schlüsselsituationen reagiert hat und warum. Ein anderes Unternehmen würde vielleicht eine ausgeklügelte IT-Checkliste erstellen und denken, dass damit am Ende alles erfasst ist.

Stellen Sie in Ihrer Praxis neue Entwicklungen fest, beispielsweise seit Herausgabe Ihres Buches zum Storytelling?

Karin Thier: Wir beobachten, dass sich unsere Auftraggeber immer mehr für fiktive narrative Formen öffnen und begeistern. Vor Jahren noch wollten Unternehmen ein klassisches Erfahrungsdokument mit Originalzitaten, der daraus entwickelten Geschichte und Anmerkungen sowie abschließend eine Checkliste und eine Zusammenfassung der Hauptaussagen. Jetzt wird immer öfter der Wunsch nach einer fiktiven Geschichte geäußert, die zwar auf Fakten basiert, aber auch beispielsweise im Weltall spielen kann und in der Comic-Figuren auftauchen dürfen. Die Gestaltung darf sich optisch ganz vom CI abheben. Es soll etwas ganz Anderes sein.

Es wäre sicher spannend, all Ihre Geschichten einmal zu lesen. Doch öffentlich sind sie leider nicht.

Karin Thier: Das kommt auf die Zielsetzung der Geschichten an. Im Moment arbeite ich an „Projektstories“ für eine Organisation, mit denen der Erfolg dieser Projekte aufgearbeitet wird. Hier sind die Geschichten als Marketinginstrument zu sehen und werden natürlich auch öffentlich verbreitet. Interne Geschichten im Rahmen des Projekt-Debriefings sind dagegen in Unternehmen oft gut gehütete Schätze, die z. B. zu Schulungszwecken oder Briefings verwendet werden und nicht öffentlich zugänglich sind.

Eine kurze Frage zum Abschluss: Interviews sind ein wesentlicher Teil der Storytelling-Methode. Daher kennen Sie sicher den Ausspruch: Wer fragt, der führt. Was verbinden Sie damit?

Karin Thier: Das ist sicher ein Ausspruch, den man unterstreichen kann. Ich würde ihn gerne um eine Komponente ergänzen: Wer fragt, der führt, und wer zuhört, erfährt mehr. Wir haben einmal bei einem Workshop für einen Autozulieferer Produktionsmitarbeiter zum Thema Qualitätsmanagement befragt. Im Fünf-Minuten-Takt kamen sie zu uns in eine Art Storytelling-Kabine um zu erzählen, was ihnen alles zum Thema Qualität einfällt und wo sie Verbesserungsmöglichkeiten sehen. Ich war wirklich erstaunt über die guten Ideen, die vorher nie Raum gefunden hatten, weil niemand Interesse hatte, den Menschen zuzuhören, die dort an den Maschinen sitzen und arbeiten. Führungskräfte könnten so viel erfahren, wenn sie sich Zeit zum Zuhören nähmen. Ich finde es wirklich schade, dass es keine „Zuhörestunde“ als Managementtool gibt.

Herzlichen Dank für diesen Einblick in Ihre besondere Methode zur Unterstützung von Managementprozessen!

Dr. Karin Thier ist Expertin für die Entwicklung und den Einsatz von narrativen Techniken zum Wissenstransfer in Unternehmen und in Forschungsprojekten. Sie ist Mitbegründerin von Narrata Consultant und des Instituts für narrative Methoden, beide in Heidelberg (<http://narrata.de> und <http://narrative-methoden.de>.) Ihr Buch „Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement“ ist in 2. Auflage im Springer Verlag erschienen (ISBN 978-3-642-05109-8).

Karin Thier referiert über ihr Thema Storytelling während des **Info-Tages von PR plus** für die Master-Programme „PR und Integrierte Kommunikation“ sowie „Kommunikation und Management“ **am 30. Juni ab 16 Uhr** bei PR plus in der **Kaiserstraße 36 in Heidelberg**. Dort wird Studieninteressenten und Personalern an diesem Tag auch das neue Master-Programm „Kommunikation und Management“ vorgestellt, das in Deutschland erstmals am **31. Oktober 2011** startet. Maximal 20 Studienplätze werden nach Eingang der Bewerbung und Zulassung vergeben. Bewerbungen sind jederzeit bis spätestens 17. Oktober 2011 möglich. Auskunft unter www.management-msc.de sowie www.prplus.de, Tel. 06221/90 586-10.

Über PR plus:

Kommunikation ist PProfession – mit dieser Leitidee wurde PR PLUS 1998 in Heidelberg gegründet und ist in Deutschland und Österreich als kompetenter Ausbilder in der berufsbegleitenden Weiterbildung anerkannt. Ein 18-monatiges PR-Fernstudium bildet zum/r akademisch geprüften PR-Berater/in (60 ECTS) aus und kann in 2 Semestern zum Communications Master of Science (MSc, als Upgrade 60 ECTS) ausgebaut werden. Speziell an (angehende) Führungskräfte in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen wenden sich die beiden 4-semesterigen Master-Lehrgänge „PR und Integrierte Kommunikation“ und „Kommunikation und Management“ (beide MSc, 120 ECTS), die in Kooperation mit der staatlichen Donau-Universität Krems angeboten werden. Führende Autoren, fachlich und didaktisch versierte Dozenten, ein bewährtes Vermittlungskonzept mit kleinen Studiengruppen sowie die persönliche Betreuung durch erfahrene Lehrgangleiter/innen garantieren ein produktives Lernklima, Praxisrelevanz und theoretische Fundierung.