

Erfahrungsgeschichten durch Story Telling

- eine multifunktionale Wissensmanagement-Methode

-

PD Dr. Gabi Reinmann-Rothmeier

Dipl. Psych. Christine Erlach

Dipl. Päd. Andrea Neubauer

Forschungsbericht Nr. 127

Oktober 2000

Ludwig-Maximilians-Universität München

Institut für Pädagogische Psychologie

und Empirische Pädagogik

Lehrstuhl Prof. Dr. Heinz Mandl

Zusammenfassung

Der vorliegende Forschungsbericht stellt die Methode des „Story Telling“ vor, bettet es in ein ganzheitliches Wissensmanagement-Modell ein und beschreibt ein Projekt der Autorinnen, in dem das Story Telling zur Anwendung kommt. Story Telling ist eine Methode zur Entwicklung von Erfahrungsgeschichten in Organisationen. Es wird eingesetzt, um die Hintergründe zu herausragenden Ereignissen und das implizite Erfahrungswissen der Beteiligten herauszufiltern und festzuhalten. Story Telling gilt als nachhaltig wirksam, um im Rahmen von Wissensmanagement organisationale Veränderungen in Gang zu bringen und das Unternehmen auf seinem Weg zu einer lernenden Organisation zu unterstützen. Neben einer ausführlichen Beschreibung der Methode und deren Einbettung in das Münchener Wissensmanagement-Modell, wird die geplante Anwendung des Story Telling innerhalb eines Kooperationsprojektes zwischen drei Instituten der LMU München und der Industrie zum Thema Wissensmanagement in der Weiterbildung beschrieben.

Schlüsselwörter: Story Telling, Erfahrungsgeschichte, Wissensmanagement, lernende Organisation

Abstract

The article introduces into the method of “Story Telling” that will be embedded in a holistic knowledge management model. A project of the authors, where Story Telling is applied will be described. Story Telling is a method for the construction of stories about one’s experiences within an organizational setting. It is applied for filtering out and documenting the background of significant events and the implicit knowledge of the participants. Story Telling is considered as sustainable and effective when being used for starting organizational changes within knowledge management and for fostering the development towards learning organizations. Besides a detailed description of the method and its connections to the Munich Knowledge Management model the article describes the planned application of Story Telling within a cooperation between three institutes of the LMU Munich and industry about knowledge management in further education.

Keywords: Story Telling, learning history, knowledge management, learning organization

Erfahrungsgeschichten durch Story Telling

- eine multifunktionale Wissensmanagement-Methode -

Inhalt

0. Vorbemerkung

1. Überblick über die Methode des Story Telling

- 1.1 Kurzbeschreibung: Erfahrungsgeschichten durch Story Telling
- 1.2 Der Nutzen des Story Telling
- 1.3 Voraussetzungen und Grenzen des Story Telling

2. Was für die Methode des Story Telling spricht

- 2.1 Der Mangel an Reflexion und Reflexionsmethoden
- 2.2 Die Kernidee hinter dem Story Telling

3. Das Vorgehen bei der Konstruktion einer Erfahrungsgeschichte

- 3.1 Sechs Stufen des Story Telling
- 3.2 Die drei Erfolgsfaktoren des Story Telling

4. Wie eine Erfahrungsgeschichte aussieht

- 4.1 Das Erfahrungsdokument
- 4.2 Ein Beispiel: Die Geschichte des Epsilon-Projekts
- 4.3 Auszug aus der Erfahrungsgeschichte zum Epsilon-Projekt

5. Der Beitrag des Story Telling zum Wissensmanagement

- 5.1 Das Münchener Wissensmanagement-Modell
- 5.2 Story Telling und die vier Prozessbereiche des Wissensmanagements

6. Ein Story-Telling-Projekt im Rahmen eines virtuellen Lernangebots zum Wissensmanagement

- 6.1 Der Kontext des Story Telling-Projekts
- 6.2 Die Fragestellungen des Projekts
- 6.3 Das geplante Projektvorgehen

7. Ausblick: Entwicklung verschiedener Story Telling-Varianten

0. Vorbemerkung

In den vergangenen Jahren waren es vor allem technische Instrumente, die im Rahmen des Wissensmanagements Hochkonjunktur hatten: Datenbanken sowie Kartographie- und Navigationssysteme zur Repräsentation, Strukturierung und Bewahrung von Wissen, aber auch Workflowmanagement- und CSCW¹-Systeme zur Optimierung der Informationsverteilung und der Wissenskommunikation in Organisationen – um hier nur ein paar Beispiele zu nennen – standen und stehen auch heute noch oft im Mittelpunkt, wenn es um Fragen des Wissensmanagements geht. Technische Plattformen und Werkzeuge spielen auch in der Tat eine tragende Rolle beim Wissensmanagement, insbesondere in größeren Organisationen; aber selbst dort ist der ungetrübte Optimismus im Rückzug, insbesondere was den erwarteten universellen Nutzen technologischer Wissensmanagement-Lösungen angeht. Motivations-, Akzeptanz- und Nutzungsprobleme sowie schleppende oder gar fehlende tatsächliche Veränderungen in Organisationen infolge des Technikeinsatzes erhöhen derzeit die Bereitschaft, sich auch nicht-technischen Wissensmanagement-Methoden zu öffnen.

Das Story Telling ist eine solche nicht-technische Wissensmanagement-Methode – eine Methode, der es mehr um nachhaltige Veränderungsprozesse und weniger um prestigeträchtige „Schnellschüsse“ geht, die nicht eine bestimmte Wirkung, sondern Effekte in mehrere Richtungen erzielt und von daher auch als „multifunktional“ bezeichnet werden kann. Die Methode des Story Telling wurde – so wie sie in diesem Bericht beschrieben wird – am Center for Organizational Learning des MIT von einer Gruppe von Sozialwissenschaftlern, Geschäftsleuten und Journalisten entwickelt, bereits mehrfach angewandt und erprobt. Die zwei wichtigsten Vertreter des Story Telling sind in diesem Zusammenhang Art Kleiner und George Roth, auf dessen Artikel und Internet-Seiten die folgende Beschreibung der Story Telling-Methode basiert.

Der vorliegende Bericht verfolgt vor diesem Hintergrund mehrere Ziele: Zunächst einmal soll die Methode des Story Telling beschrieben und in ihrer Grundidee ebenso wie in ihrem Vorgehen verständlich gemacht werden. Des Weiteren geht es uns darum, Story Telling als eine multifunktionale Methode in das Wissensmanagement einzubetten und Bezüge zu dem Wissensmanagement-Modell herzustellen, das wir an unserem Institut in den vergangenen Jahren entwickelt haben. Und schließlich soll ein derzeit geplantes Story Telling-Projekt kurz vorgestellt werden, mit dem die Potentiale dieser Methode im Rahmen eines wissensmanagementrelevanten Kontextes auf den Prüfstand gestellt werden wird.

¹ CSCW ist die Abkürzung für Computer Supported Cooperative Work.

1. Überblick über die Methode des Story Telling

1.1 Kurzbeschreibung: Erfahrungsgeschichten durch Story Telling

Was ist eine Erfahrungsgeschichte? Eine Erfahrungsgeschichte ist ein Dokument, in dem die Organisation ihre eigene Geschichte erzählt (Kleiner & Roth, 1997, 1998; Roth & Kleiner, 1998). Dieses Dokument lässt sich auch als eine schriftlich festgehaltene Nacherzählung wichtiger Vorkommnisse aus der jüngsten Vergangenheit einer Organisation bezeichnen. In die Erfahrungsgeschichte fließen zum einen die von einzelnen Personen berichteten Erfahrungen und zum anderen Anmerkungen sowie Reflexions- und Kontexthinweise von Kommentatoren (auch „Erfahrungshistoriker“ genannt) ein.

Was versteht man unter Story Telling? Die Methode, mit der eine solche Erfahrungsgeschichte entsteht und genutzt wird, ist das Story Telling, das in mehreren Stufen abläuft: Zunächst werden reflektierte Interviews in Gesprächsform durchgeführt; anschließend wird extrahiert, was die befragten Personen in den Interviews erzählt haben. Auf dieser Basis wird dann eine thematisch organisierte und gemeinsam erzählte Geschichte niedergeschrieben, die von den Beteiligten validiert und vor diesen später auch präsentiert wird. In einem letzten Schritt wird das „historische Dokument“ mittels Workshops verbreitet, um auf diese Weise neue Gespräche und letztlich auch organisationale Veränderungen in Gang zu bringen.

1.2 Der Nutzen des Story Telling

Als nicht-technische Wissensmanagement-Methode hat das Story Telling das Potential, diejenigen kognitiven wie auch emotional geprägten Wissensinhalte anzugehen, die rein technischen und/oder quantitativ ausgerichteten Instrumenten kaum oder gar nicht zugänglich sind. Erfahrungsgeschichten mit ihren facettenreichen Assoziationen sind dazu geeignet, innerhalb der Organisation Diskussionen und Gespräche und damit auch Reflexion anzuregen und auf diesem Wege individuelle und organisationale Lernprozesse in Gang zu setzen. Erfahrungsgeschichten dienen der Dokumentation persönlicher und kollektiver Erfahrungen, dem Austausch verschiedener Sichtweisen und Meinungen, der Schaffung neuen Wissens durch Erfahrungslernen und der Nutzung einmal gezogener „Lehren“ in vergleichbaren Situationen. Das Entscheidende beim Story Telling ist, dass der Entstehungsprozess einer Erfahrungsgeschichte bottom up erfolgt; jeder Beteiligte findet sich später in der „großen Story“ in irgendeiner Form wieder. Vor diesem Hintergrund liegt ein ganz wesentlicher Gewinn des Story Telling darin, dass sich fragmentierte Einzelgeschichten zu einer „Wir“-Geschichte bündeln und letztlich eine gemeinsame Geschichte ausgehandelt wird. In der Methode des Story Telling liegt so gesehen etwas Verbindendes, was letztlich auch die Corporate Identity einer Organisation fördern kann (zum Nutzen der Story Telling-Methode siehe auch Abschnitt 5.2).

1.3 Voraussetzungen und Grenzen des Story Telling

Was sind die Voraussetzungen des Story Telling? Story Telling verlangt in jedem Fall „Investitionsbereitschaft“ im mehrfachen Sinne: Zum einen können ohne ausreichende zeitliche und personelle Ressourcen keine brauchbaren Erfahrungsgeschichten entstehen – das ist die materielle Seite der erforderlichen Investition. Dabei sollten sowohl interne Organisationsmitglieder als auch externe Experten herangezogen werden, die den über Monate dauernden Prozess des Story Telling professionell leiten und begleiten. Die immaterielle Seite der Investition liegt darin, sich auf die durch Story Telling ausgelösten Prozesse in der Organisation ernsthaft einlassen zu wollen: Offenheit und ein gewisses Maß an Unsicherheitstoleranz und Mut gehören daher ebenfalls zu den Voraussetzungen des Story Telling. Als günstig erweist sich zudem eine Unternehmenskultur, in der das soziale Teilen von Wissen auf Anerkennung fällt und im Unternehmensalltag auch praktiziert wird.

Wo liegen die Grenzen des Story Telling? Erfahrungsgeschichten wollen explizit zur Entwicklung einer lernenden Organisation beitragen und damit einen langfristig angelegten Vorgang fördern. Des Weiteren ist Story Telling eine Methode, die relativ viel Zeit, den Einsatz mehrerer Personen und Geduld erfordert: Die Konstruktion einer Erfahrungsgeschichte kann – je nach Umfang des gesamten Projekts – mehrere Monate dauern und muss von einem ganzen Team durchgeführt werden. Schnell sichtbare Ergebnisse sind aus diesen beiden Gründen nicht zu erwarten. Der Erfolg von Erfahrungsgeschichten steht zudem in engem Zusammenhang mit der Kultur der jeweiligen Organisation: Fehlen Akzeptanz, Commitment und Unterstützung seitens der Leitung, des Managements oder der Mitarbeiter, können Erfahrungsgeschichten die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen.

2. Was für die Methode des Story Telling spricht

2.1 Der Mangel an Reflexion und Reflexionsmethoden

Reflexionsmangel. Viele Organisationen machen nach einem einschneidenden Ereignis positiver wie negativer Art so weiter wie zuvor; überkommene Denkgewohnheiten werden weder diskutiert noch in Frage gestellt (Kleiner & Roth, 1998): Es scheint so, als seien die meisten Organisationen blind für die „Lehren der Vergangenheit“ – vor allem für Fehler und Fehlentscheidungen. Insbesondere in wirtschaftlichen Organisationen wollen Führungskräfte wie Mitarbeiter oft nicht wissen, was passiert ist, sondern sie wollen wissen, was sie als Nächstes tun sollen; hier passt das Bild vom Manager als „Macher“. Die Forderung nach Reflexion oder gar der Hinweis auf eine historisch gefärbte Herangehensweise an zentrale Vorkommnisse gelten entsprechend als suspekt. Reflexion wird im Geschäftsleben grundsätzlich eher selten praktiziert, wofür vorrangig der Zeitdruck verantwortlich ist. Die Folge: Manager handeln zwar gemeinsam, es

fehlt ihnen aber in der Regel die Zeit, auch gemeinsam über Sinn und Bedeutung ihres Handelns nachzudenken.

Methodenmangel. Geschichten zu erzählen macht den meisten Menschen Spaß und ist etwas, was es schon seit Menschengedenken gibt (s.u.) und ist nicht erst mit dem Story Telling erfunden worden. Woran es aber mangelt sind Methoden, mit denen die Prozesse des Geschichten Erzählens in einer Organisation zielführend koordiniert und professionell begleitet werden. Die wenigen Methoden, die Führungskräfte zur Verfügung haben, um die in der Organisation anfallenden Erfahrungen aufzugreifen und zu nutzen, werden wenig eingesetzt und haben zudem ihre Tücken (Kleiner & Roth, 1998): Verfahren wie Mitarbeiterbefragungen und Best Practice-Berichte² etwa haben den Nachteil, dass damit Fehler, die für die Organisation besonders lehrreich wären, selten thematisiert werden. Lessons Learned³ kranken daran, dass sie meist nicht zu einem gemeinsamen Reflexionsprozess in der Organisation genutzt werden, weil sie von Wenigen verfasst sind und vom Rest der Organisation nicht nachvollzogen werden können. Und Berichte externer Berater haben gleich zwei Schönheitsfehler: Zum einen finden diese häufig nicht die notwendige Zustimmung derjenigen, die das Ereignis selbst und hautnah miterlebt haben. Zum anderen nimmt am Ende weniger die Organisation, als vielmehr der Berater die Lehren aus der Vergangenheit mit, um sie dann an Andere weiterzuverkaufen. Mit der Methode des Story Telling werden genau diese Defizite erfolgreich aufgegriffen.

2.2 Die Kernidee hinter dem Story Telling

Geschichten erzählen. Damit eine Organisation Lehren aus der Vergangenheit ziehen und für erfolgreiches Handeln auch nutzen kann, ist gerade das oft mangelnde kollektive Nachdenken – die gemeinsame Reflexion über gemachte Erfahrungen – unabdingbar. Reflexion heißt in diesem Fall allerdings nicht nur trockene Analyse, sondern fordert auch das Erzählen von Geschichten. Sich einander Geschichten zu erzählen, ist ein alter Brauch, bei dem Menschen Ereignisse noch einmal erleben und ihnen gemeinsam Sinn und Bedeutung verleihen. Dabei trägt jeder seine Sicht der Dinge bei: Wie bei einem Puzzle fügen sich alle Teilchen zu einem schlüssigen Gesamtbild zusammen. Doch erst durch das gemeinsame Aushandeln der Beteiligten mit ihren individuellen Geschichten entsteht so etwas wie eine gemeinsame „große Story“ mit einer sozial konstruierten und emotional gefärbten Bedeutung.

Bedeutungskonstruktion. Geschichten erzählen ist in Organisationen eher ein Defizit: Offizielle Dokumente werden in der Regel ihrer Geschichte beraubt; Manager sprechen miteinander auf einer hoch abstrakten Ebene; und Mitarbeiter erzählen sich Geschichten meist fragmentiert – eine gemeinsame

² Berichte, in denen besonders gute und nachahmungswürdige Lösungen, Projektverläufe etc. kontextbezogen dokumentiert werden (vgl. Probst, Raub & Romhardt, 1999).

³ Berichte, in denen entscheidende und vor allem auch negative Erfahrungen oder Fehlentwicklungen festgehalten werden, damit andere daraus lernen (vgl. Probst et al., 1999).

Sinnkonstruktion (Kleiner & Roth, 1997) bleibt dabei häufig aus. Erfahrungsgeschichten greifen dieses Defizit auf und erfüllen das Bedürfnis des Menschen nach narrativen Ankern, bildhaften Vorstellungen und einer gemeinsamen Konstruktion von Bedeutung. Beim Story Telling werden die Prozesse des Geschichten Erzählens systematisch in Gang gesetzt, teils direkt angeleitet, teils indirekt unterstützt und modelliert. Im Kontext von Organisationen kann und will man damit bedeutsame Ereignisse (z.B. Umstrukturierungsmaßnahmen oder Stellenabbau, Vorstöße in neue Geschäftsfelder wie E-Business oder weitreichende Innovationen) für die gesamte Organisation und deren Mitglieder verständlich, nachvollziehbar und letztlich auch „lehrreich“ machen.

3. Das Vorgehen bei der Konstruktion einer Erfahrungsgeschichte

3.1 Sechs Stufen des Story Telling

1. Planen. Zunächst werden Umfang und Reichweite der Erfahrungsgeschichte skizziert und ein Team gebildet, das die Methode des Story Telling durchführt. Die Mitglieder dieses Teams lassen sich als „Erfahrungshistoriker“ oder Kommentatoren bezeichnen und werden sowohl aus der Organisation als auch extern (etwa Unternehmensberater oder Experten für Fragen des Lernens) rekrutiert. Zur Planung gehört auch die teambasierte Einigung auf sog. „erkennbare Ergebnisse“; darunter versteht man einschneidende Ereignisse und deren Folgen, die man besser verstehen will und um die herum die Erfahrungsgeschichte aufgebaut werden soll. Der Auswahl solcher Kernereignisse kommt eine große Bedeutung zu, weil man auf dieser ersten Stufe den inhaltliche Fokus der Geschichte festlegt.

2. Interviews. Zu den Ereignissen, auf die man sich geeinigt hat, werden direkt Beteiligte sowie indirekt Betroffene interviewt (z.B. Manager, Fließbandarbeiter, Sekretärinnen, Kunden, Lieferanten). Es können – je nach Umfang des Projekts – 10 bis 30 oder sogar bis zu 200 Personen befragt werden. Bei den Interviews geht es weniger um Analysen und Beurteilungen von Ereignissen, als vielmehr darum zu erfahren: Was ist genau passiert? Was haben einzelne Personen gesehen und/oder gehört? Die Interviewten werden gebeten, über das Erlebte zu berichten und auf diesem Wege das Erlebte auch zu reflektieren. Kleiner und Roth (1998) empfehlen bei den Interviews die Verwendung einer Zeitachse, auf der die ausgewählten Kernereignisse und -ergebnisse chronologisch eingetragen sind, um den Befragten die Rekonstruktion ihrer Erfahrungen und persönlichen Erlebnisse zu den jeweiligen Vorkommnissen zu erleichtern. Denkbar ist allerdings auch die Vorgabe von Problemfeldern bei den Interviews, insbesondere dann, wenn es weniger auf die Abfolge, als vielmehr auf die Vernetzung verschiedener Ereignisse und deren Zuspitzung zu bestimmten thematischen Brennpunkten ankommt. Alle Interviews werden wörtlich festgehalten (z.B. aufgezeichnet), transkribiert und später von den Befragten gegengelesen; auf diese Weise

kann jeder Beteiligte feststellen, ob seine Perspektive adäquat und fair wiedergegeben ist.

3. Extrahieren. Alle Äußerungen in den Interviews werden von den Kommentatoren gesichtet, bei Bedarf sprachlich so modifiziert, dass sie gut lesbar sind, und geordnet – Tätigkeiten, die schnell sehr viele Stunden in Anspruch nehmen können. Ein wichtiger Schritt besteht darin, dass entscheidende Aussagen aus dem Rohmaterial der Interviews extrahiert werden. Dieser Schritt ist deswegen recht anspruchsvoll, weil es (derzeit) keine verbindlichen Regeln und Kriterien gibt, nach denen diese Auswahl erfolgen soll. Handlungsleitend sind im Prinzip nur die drei Prinzipien des Story Telling, die im nächsten Abschnitt (3.2) beschrieben werden. Die extrahierten Aussagen werden dann zu einer Reihe zentraler Themen – im Sinne von Kurzgeschichten – zusammengefügt (siehe Abschnitt 4.1), aus der später die gesamte Erfahrungsgeschichte (die „große Story“) entsteht. Jedes Thema bzw. jede Kurzgeschichte erhält einen ansprechenden Titel sowie eine kurze Einleitung.

4. Schreiben. Im nächsten Schritt werden die erarbeiteten Themen zu einer emotionsbetonten, aber beweiskräftigen Geschichte verwoben. Das Schreiben der Erfahrungsgeschichte erfolgt inhaltlich in Teams – organisiert nach Themen – und formal in Spaltenform (siehe Abschnitt 4.3). Dem Schritt des Schreibens kommt eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu, da die Qualität der resultierenden Geschichte großen Einfluss auf die Motivation zum Lesen und Nutzen des Erfahrungsdokuments in der Organisation hat.

5. Validieren. Der erste Entwurf der so entstandenen Erfahrungsgeschichte geht zurück an die Beteiligten, die ihre Zitate nochmals überprüfen sowie Änderungen und Ergänzungen vor dem Hintergrund der nun vorliegenden gesamten Geschichte machen können. Darüber hinaus werden Workshops zur Validierung mit den Schlüsselpersonen durchgeführt. Der Validierungsschritt hat nicht nur die Funktion, die Gültigkeit und Fairness beim Story Telling sicher zu stellen. Eine weitere Funktion besteht darin, den gegenseitigen Austausch zwischen den Beteiligten sowie Diskussionen über die im Interesse stehenden Vorkommnisse in Gang zu setzen.

6. Verbreiten. Die Erfahrungsgeschichte wird nicht als Bericht ausgehändigt, der irgendwo abgelegt und vergessen wird, sondern er ist explizit für Diskussionen innerhalb der Organisation vorgesehen. Sobald eine Erfahrungsgeschichte als Dokument (vorläufig) abgeschlossen ist, dient sie als Grundlage für Gruppengespräche in hierzu geplanten Workshops. Mit einer so gestalteten Verbreitung einer Erfahrungsgeschichte soll gewährleistet werden, dass deren Lehren, Erkenntnisse und Folgerungen auch für andere Kontexte nutzbar gemacht und tatsächlich genutzt werden. Das Erfahrungsdokument selbst kann im Laufe der Zeit auch revidiert werden – es ist damit ein „lebendiges Dokument“ und weniger ein Ergebnis als vielmehr ein Prozess.

Die nachfolgende Abbildung 1 gibt noch einmal einen Überblick über das schrittweise Vorgehen bei der Konstruktion einer Erfahrungsgeschichte.

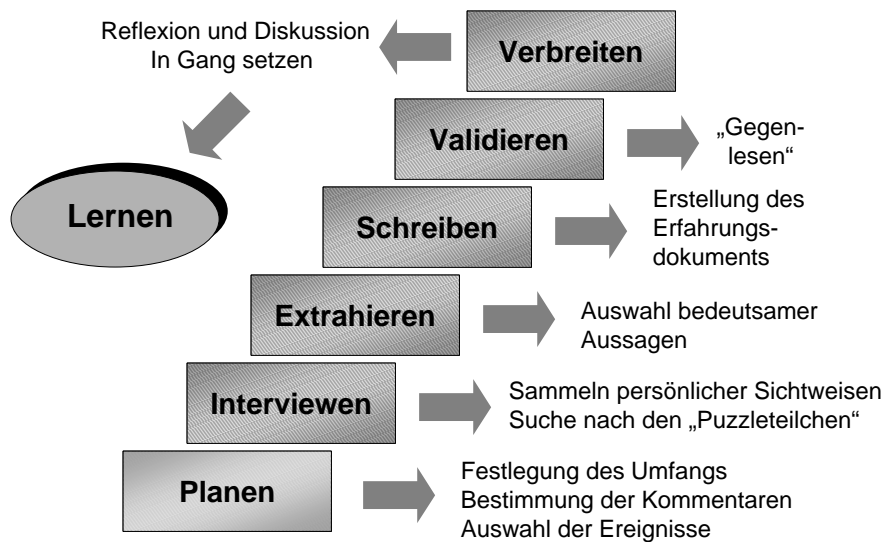


Abb. 1: Sechs Stufen des Story Telling

3.2 Die drei Erfolgsfaktoren des Story Telling

Nach Kleiner und Roth (1997) – den Urhebern der Story Telling-Methode, so wie sie hier beschrieben wird – sind bei allen oben genannten Stufen drei komplementäre Prinzipien handlungsleitend, die zyklisch immer wieder berücksichtigt und befolgt werden müssen: Erstens das Prinzip „Forschung“ bzw. das Motto: „True to the data“, was wir im Folgenden kurz als „Fakten“ bezeichnen; zweitens das Prinzip „Mystik“ bzw. das Motto: „True to the story“, wobei wir einfacher von „Story“ reden wollen; und drittens das Prinzip „Pragmatik“ bzw. das Motto „True to the audience“ – von uns schlicht „Zielgruppe“ genannt. Diese drei Prinzipien bzw. die drei Faktoren „Fakten, Story und Zielgruppe“ bilden das Erfolgsdreieck des Story Telling. An der Stelle soll auf eine einprägsame Analogie (vgl. Vohle & Reinmann-Rothmeier, in Druck) zurückgegriffen werden, nämlich auf die Erfolgsfaktoren des allseits bekannten Kinofilms „Titanic“. Der weltweite Erfolg dieses Kinofilms basiert auf der Kombination aus authentischem Material (den historischen *Fakten*) und universalen Existenzthemen wie Tod und Liebe (einer bewegenden *Story*), aufbereitet für ein bestimmtes Publikum (die *Zielgruppe* der Jünger).

Erfolgsfaktor „Fakten“. Eine Erfahrungsgeschichte muss valide sein. Das setzt voraus, dass alle Aussagen auf beobachtbare Daten zurückgeführt werden können – hier ist die Stufe des Extrahierens entscheidend. Im Rahmen der Erfahrungsgeschichte müssen Fakten, Beschreibungen und Interpretationen der beteiligten Personen, die interviewt wurden, sowie Erklärungen, Folgerungen und Hinweise seitens der Kommentatoren sauber voneinander getrennt werden. Indem man sich beim Story Telling an die Fakten der im Interesse stehenden Ereignisse hält, kann und soll eine

schonungs- und emotionslose Analyse durchgeführt und dabei implizites Wissen in der Organisation explizit gemacht werden⁴.

Erfolgsfaktor „Story“. Eine Erfahrungsgeschichte muss Aufmerksamkeit erregen, Gefühle wecken und auf diesem Wege eine (auf gewisse Weise) mitreißende Qualität haben. Erfahrungsgeschichten sollten wichtige Details eingehend – bei Bedarf durchaus auch einmal übertrieben – darstellen, um so ein tieferes Verstehen wichtiger Ereignisse zu erreichen. Es kommt darauf an, die Erfahrungsgeschichte als gemeinsam erzählte und erlebte Geschichte erkennbar zu machen und zum (nochmaligen) Erleben beim Lesen der Geschichte anzuregen. Die Berücksichtigung des Faktors „Story“ ist vor allem auf der Stufe des Schreibens von Bedeutung und sollte keinesfalls dem Zufall überlassen werden⁵.

Erfolgsfaktor „Zielgruppe“. Eine Erfahrungsgeschichte muss der Organisation und ihren Mitgliedern auch praktisch von Nutzen sein und Ergebnisse bewirken. Das verlangt zum einen, dass man beim Story Telling insgesamt sensibel vorgeht und zu diesem Zweck etwa auch Personen hinzuzieht, die mit der Organisationskultur gut vertraut sind. Zum anderen muss man dafür sorgen, dass alle, die von der Erfahrungsgeschichte profitieren sollen, auch Zugang zu dieser haben: und zwar sowohl physischen Zugang zum Erfahrungsdokument (z.B. mittels Intranet und Workshops) als auch psychischen Zugang zur Bedeutung der Geschichte über eine zielgruppenadäquate Aufbereitung. Dazu gehört unter anderem die Berücksichtigung möglichst vieler Perspektiven, die erst dann öffentlich gemacht werden, wenn jeder Beteiligte sich fair behandelt fühlt. Bei alledem bedarf es auch der Geduld – was vor allem für die Phasen der Validierung und der Verbreitung gilt⁶.

Abbildung 2 fasst noch einmal die Bedeutung der drei Prinzipien bzw. Erfolgsfaktoren des Story Telling zusammen.

⁴ Im Zusammenhang mit dem Titanic-Film soll sich eine über 90jährige Augenzeugin bei einem Titanic-Wissenschaftler für die messerscharfe Analyse (mit realitätsnaher Computersimulation) bedankt, aber hinzugefügt haben: „Sie werden verstehen, dass sich die Dinge aus meiner persönlichen Sicht etwas anders zugetragen haben“.

⁵ Im Titanic-Film finden sich natürlich viele mitreißende Elemente: angefangen bei der kompromisslosen Auswanderung nach Amerika über das Ausbrechen aus gesellschaftlichen Rollen und Tabus bis zu den wortwörtlich mitreißenden Wassermassen.

⁶ Sieht man sich parallel dazu den Titanic-Film an, so kann man feststellen, dass man einerseits durch die Durchdringung des Films mit existentiellen Themen (die jeden berühren) eine möglichst breite Zielgruppe ansprechen wollte, dass man andererseits aber vor allem durch die Besetzung der Hauptrollen einen besonderen Akzent auf das jüngere Publikum setzte.

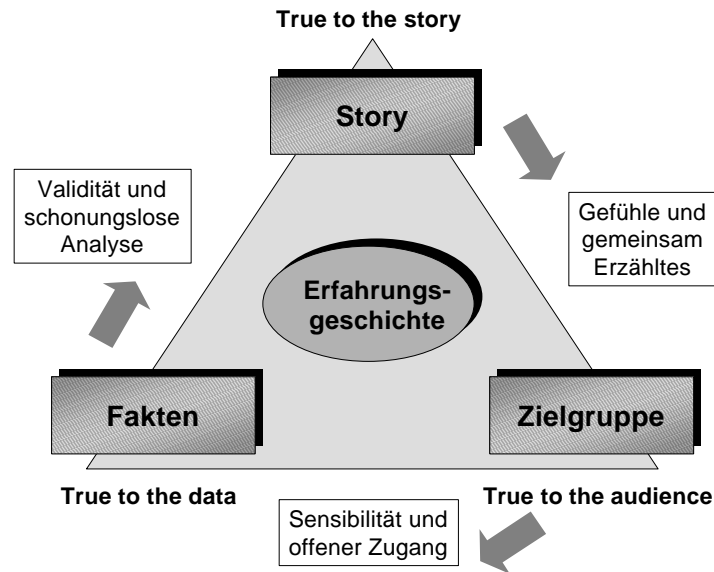


Abb. 2: Die drei Erfolgsfaktoren des Story Telling

4. Wie eine Erfahrungsgeschichte aussieht

4.1 Das Erfahrungsdokument

Die fertige Erfahrungsgeschichte besteht im Allgemeinen aus mehreren Kurzgeschichten mit jeweils einem thematischen Schwerpunkt und stellt ein ca. 20 bis 100 Seiten umfassendes Dokument dar; dieses ist zum größten Teil zweispaltig aufgebaut. Der genaue Aufbau des Erfahrungsdokuments sieht wie folgt aus:

- Jede Kurzgeschichte (im Rahmen der gesamten Erfahrungsgeschichte) ist mit einem anregenden **Titel** überschrieben, der Interesse und Neugier weckt.
- Sowohl der gesamten Erfahrungsgeschichte als auch jeder Kurzgeschichte wird eine kleine Einleitung (von ca. 5 bis 10 Sätzen) – ein **Prolog** – vorangestellt, die den Hintergrund des jeweiligen Ereignisses erklärt. Der Prolog basiert in der Regel auf Fakten, die während des Ereignisses keiner so recht diskutieren wollte. Damit zielt also auch der Prolog darauf ab, interessante Andeutungen zu machen und zum Lesen zu motivieren. Der Prolog wird nicht zweispaltig präsentiert, sondern deckt beide Spalten ab.
- In der **rechten Spalte** erzählen einzelne Personen (mit Angabe ihrer Tätigkeit und/oder ihrer Position, aber ohne Namen) ihre Perspektive eines Ereignisses, an dem sie direkt beteiligt oder von dem sie indirekt betroffen waren oder das sie aus der Nähe beobachten konnten. Die ausgewählten wörtlichen Zitate sind bedeutsame Stellungnahmen und machen die

Geschichte lebendig. Hinter den Zitaten stehen häufig unausgesprochene Streitpunkte, die in der Organisation als nicht diskutabel gelten.

- Die **linke Spalte** enthält Analysen, Kommentare, Einsichten und Fragen von Seiten der Erfahrungshistoriker. Die Kommentare sollen dem Leser verstehen helfen, warum gerade diese Zitate ausgewählt wurden, welche Bedeutung oder Botschaft darin steckt und in welche größeren Zusammenhänge einzelne Vorkommnisse eingeordnet werden können. Zudem sollen die Kommentare zu nachdenklichen Diskussionen anregen.
- **Zwischentexte** werden dann eingefügt, wenn eine Überleitung zu neuen Kontexten erforderlich ist, die man zum Verständnis der folgenden Zitate kennen muss. Eine weitere Funktion von Zwischentexten besteht darin, für den Leser/die Leserin bei Bedarf die Konsistenz und damit auch die Nachvollziehbarkeit der Geschichte sicher zu stellen. Ein Zwischentext geht ebenso wie ein Prolog über beide Spalten.

4.2 Ein Beispiel: Die Geschichte des Epsilon-Projekts

Als Beispiel soll an dieser Stelle eine von Art Kleiner und George Roth häufig als Prototyp herangezogene Erfahrungsgeschichte dienen (Kleiner & Roth, 1998): die Geschichte eines Unternehmens (genannt AutoCo) aus dem Jahre 1996, in der die erfolgreiche Einführung eines neuen Automodells (genannt Epsilon) rekonstruiert wird.

Der Hintergrund. Die beiden entscheidenden Ereignisse, die das Epsilon-Projekt so interessant und lehrreich machten und den Aufwand einer Erfahrungsgeschichte lohnend erscheinen ließen, waren: (1) Das Modell kam eine Woche früher als geplant heraus (was in der Autoindustrie fast nie vorkommt). (2) Von den 65 Millionen Dollar, die für Konstruktionsänderungen in der letzten Minute vorgesehen waren, wurden nur 15 Millionen gebraucht (auch das ist äußerst selten). Gleichzeitig aber war gerade dieses Projekt geprägt von zahlreichen Konflikten, was das Ganze insgesamt schwer verständlich machte. AutoCo wollte nun natürlich die Erfahrungen bei diesem Projekt auch den übrigen Bereichen des Unternehmens zu Gute kommen lassen; als Methode dazu wählte man das Story Telling.

Das Vorgehen. Über drei Monate lang interviewte das Team von Erfahrungshistorikern 45 Personen, die am Epsilon-Projekt mitgewirkt hatten – von Topmanagern über Ingenieure bis zu Sekretärinnen. Weitere drei Monate lang wurden Tausende von Interviewseiten nach aufschlussreichen Aussagen durchforstet. Daraus wurde der Hergang der wichtigsten Vorkommnisse rekonstruiert und die über die konkreten Vorkommnisse hinweg interessanten Erkenntnisse herausgefiltert. Abschließend wurden alle Zitate mit ihren Urhebern noch einmal abgestimmt.

Das Ergebnis. Das Resultat des Story Telling bei AutoCo war ein „Buch“ von 89 Seiten, das in zahlreichen Gruppen diskutiert und weiterverwendet wurde. Die Erfahrungsgeschichte des Epsilon-Projekts lieferte AutoCo bedeutsame Einsichten: Es konnte deutlich gemacht werden, dass das neue Auto vor allem deshalb so erfolgreich entwickelt wurde, weil sich das Epsilon-Team immer

wieder über die bei AutoCo geltenden Richtlinien hinwegsetzte und neue erfand – auch wenn es dabei durchaus zu größeren Konflikten kam. Die Erfahrungsgeschichte brachte dabei etliche unausgesprochene Streitpunkte zu Tage und bewies im Nachhinein den Erfolg der umstrittenen Strategien des Epsilon-Teams. Im folgenden Abschnitt ist ein Auszug aus der Erfahrungsgeschichte zum Epsilon-Projekt zu lesen (Kleiner & Roth, 1998).

4.3 Auszug aus der Erfahrungsgeschichte zum Epsilon-Projekt

Der nachfolgende Auszug aus der Erfahrungsgeschichte zum Epsilon-Projekt zeigt einen Teil einer Kurzgeschichte aus dem Gesamtdokument. Das Beispiel demonstriert exemplarisch einen Prolog mit Titel sowie die beiden Spalten für wörtliche Zitate der interviewten Personen (rechts) und für Kommentare seitens der Erfahrungshistoriker (links) und vermittelt einen Eindruck davon, wie man sich eine Erfahrungsgeschichte rein äußerlich in etwa vorstellen kann.

Das Epsilon-Projekt - im "purpurroten Bereich"?

Das mit der Entwicklung von Epsilon betraute Team hatte für das Vorhaben einen neuen Ansatz gewählt. Mit der Zeit entfernten sich die Teammitglieder mit diesem Ansatz von der bei AutoCo herrschenden Kultur. Sie fühlten, dass ihnen das Topmanagement zwar Beifall zollte, sie zuweilen auch unterstützte, manchmal aber auch überging oder Bemühungen zunichte machte. Das Problem spitzte sich mit den Änderungsanträgen zu - jenen technischen Vorschlägen, die Konstruktionsänderungen bei einzelnen Teilen betrafen. Die Zahl dieser Anträge schwoll auf 524 an; üblich waren rund 200.

Kommentar:

Ist es notwendig, dass andere Teams die Vorstellung davon teilen, was ein Klassifizierungssystem ist und wie man es handhaben muss? Und was fordert es Gruppen eigentlich ab, die Abläufe verbessern zu wollen?

Ein Ingenieur: „Früher haben Ingenieure ihre Bedenken in einer Art geheimen Logbuch festgehalten. Offengelegt wurden Probleme erst, wenn es auch schon eine Lösung gab. Gewöhnlich haben mehrere Leute an der Lösung desselben Problems gearbeitet. Wir wussten aber nie so recht, was die Anderen im Unternehmen machten, denn allgemein zugängliche Aufzeichnungen gab es nicht. Unsere neue Vorgehensweise ermutigte uns dazu, Änderungsanträge schon früh öffentlich zu machen. Dadurch erfuhr jeder rechtzeitig vom Problem des Anderen und konnte an einer Lösung mitwirken“.

Kommentar:

Hier äußert ein Manager, der nicht zum Epsilon-Team gehört, seine Bestürzung über die offensichtlich neuen Anzeichen von Leistungsdruck.

Ein Topmanager: „In der Fertigung benutzen wir eine Farbskala, um Probleme nach ihrem Gewicht zu klassifizieren. Sie reicht von grün über gelb bis zu rot. Das Epsilon-Projekt erschien mir purpurrot. Ich besaß immer viel Gespür dafür, ob ein Produkt marktreif war oder nicht. Der Epsilon war einfach nicht marktreif. Daher empfahl ich, die Markteinführung hinauszuschieben“.

Kommentar:

Was macht es den Epsilon-Projektleitern so schwer, ihre Strategie zu erklären, wenn sie dafür eintreten, über Einwände frühzeitig zu berichten?

Ein Epsilon-Teamleiter: „Zu Anfang hielt ich viel davon, unsere Änderungsanträge ausführlich zu begründen. Es war großartig, auf was wir alles stießen und woran wir dann arbeiteten. Unserem Vice President sagte ich: ‘Wenn die Ingenieure angehalten werden, Bedenken aufzuschreiben, werden wir mit der Arbeit schneller fertig und bekommen ein besseres Ergebnis. Das ist eine Veränderung der Arbeitsweise, die wir gerne beibehalten würden’. Er hat dazu genickt und nichts gesagt. Aber nach unserem Treffen äußerte er wieder die Ansicht, das Projekt sei außer Kontrolle geraten“.

5. Der Beitrag des Story Telling zum Wissensmanagement

5.1 Das Münchener Wissensmanagement-Modell

Wir sehen im Story Telling eine bislang vernachlässigte Wissensmanagement-Methode mit zahlreichen Funktionen und Nutzeneffekten im Hinblick auf verschiedene Wissensprozesse in Organisationen. Vor diesem Hintergrund ist der Versuch zu verstehen, die Story Telling-Methode in das Wissensmanagement einzubetten und dessen spezifischen Potentiale konzeptionell herauszuarbeiten. Um das zu erreichen, soll zunächst das Münchener Wissensmanagement-Modell vorgestellt werden, mit dem das Story Telling anschließend systematisch verknüpft werden soll.

Die Wissensmanagement-Komponenten. Wissensmanagement bezeichnet zunächst einmal den bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in der Organisation. Damit umfasst Wissensmanagement die Gesamtheit aller Konzepte, Strategien und Methoden zur Schaffung einer intelligenten und lernenden Organisation. In diesem Sinne bilden Mensch, Organisation und

Technik gemeinsam die drei zentralen Standbeine des Wissensmanagements (vgl. Bullinger, Wörner & Prieto, 1998):

- Bei der Komponente **Mensch** geht es um die Förderung und Gestaltung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Organisationsmitglieder, die als Träger relevanten Wissens und als die eigentlichen Triebfedern kontinuierlicher Lernprozesse den Kern jedes Wissensmanagements bilden.
- Bei der Komponente **Organisation** geht es um die Entwicklung einer wissens- und lernfreundlichen Umgebung und Kultur in der Organisation sowie um die Schaffung von Rahmenbedingungen, die den Umgang mit der Ressource Wissen erleichtern sollen.
- Bei der Komponente **Technik** geht es um die Implementation und Gestaltung von Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen und Werkzeugen, die wissensbasierte Prozesse effizient und nutzerfreundlich unterstützen.

Der Wissensmanagement-Regelkreis. Die Beschäftigung mit Wissensmanagement ist generell kein Selbstzweck, sondern mit verschiedenen Zielen verbunden. Wissensmanagement-Ziele können ganz unterschiedlich beschaffen sein und zu den übergeordneten Zielen einer Gesellschaft, einer Organisation oder eines Individuums in einem direkten oder indirekten Verhältnis stehen. Am leichtesten kann man solche Ziele am Beispiel von Unternehmen verdeutlichen: Wissensmanagement-Ziele in wirtschaftlichen Organisationen bestehen z.B. darin, Leistung und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, die Marktstellung auszubauen, erfolgskritisches Wissen sicherzustellen, die Produktqualität und die Innovationsfähigkeit zu steigern und letztlich auch eine lernende und wissensbasierte Organisation zu werden. Neben der Formulierung und Festschreibung von Zielen muss beim Wissensmanagement auch eingeschätzt und bewertet werden, inwieweit die angestrebten Ziele erreicht wurden – hier schließt sich der Management-Regelkreis im Umgang mit Wissen (Probst et al., 1999). Worauf man sich beim Wissensmanagement in der Evaluation genau konzentriert und welche Evaluationsverfahren zum Einsatz kommen, ist abhängig von den Zielen, die mit der Einführung von Wissensmanagement verfolgt werden (ein Beispiel ist etwa die Messung des „intellektuellen Kapitals“; vgl. North, Probst & Romhardt, 1998).

Vier Prozessbereiche des Wissensmanagements. Das Kernstück des Münchener Wissensmanagement-Modells sind vier miteinander vernetzte Prozessbereiche, die innerhalb des Wissensmanagement-Regelkreises ablaufen (Reinmann-Rothmeier & Mandl, 1999; Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000a und b). Diese Prozessbereiche haben sowohl auf der organisationalen als auch auf der psychologischen Ebene ihre Gültigkeit, und hier liegt ein ganz wesentliches Charakteristikum des Modells – nämlich die Integration der psychologischen Komponente beim Umgang mit Wissen. Die vier Prozessbereiche sehen wie folgt aus:

- Mit dem Prozessbereich *Wissensrepräsentation* wird die Frage tangiert, warum man Wissenstransparenz herstellen, verborgenes Wissen sichtbar machen, dokumentieren, aufbereiten und speichern sollte und welche Rolle dabei die neuen Informations- und Kommunikations(I+K)-Technologien spielen. Dabei ist auch von Interesse, wie der Einzelne sich seines Wissens und Nichtwissens bewusst werden und entsprechendes Metawissen aufbauen kann.
- Beim Prozessbereich *Wissenskommunikation* geht es um Fragen der Verteilung und Verbreitung von Wissen sowie um Fragen des Austausches, des Teilens und der sozialen Konstruktion von Wissen sowohl mit als auch ohne den neuen I+K-Technologien. Diese Kommunikationsprozesse sind für die Organisation wie auch für den Einzelnen von Bedeutung.
- Im Prozessbereich *Wissensgenerierung* beschäftigt man sich damit, wie neues Wissen entstehen kann und wie und wozu man in Organisationen und damit auch bei deren Mitgliedern Kreativität, Innovation und Lernprozessen fördern kann.
- Im Prozessbereich *Wissensnutzung* schließlich liegt die Konzentration auf der Anwendung bestehenden und neuen Wissens. Zu fragen ist hier, wie man vom Wissen zu Entscheidungen und Handlungen im Allgemeinen und zu Produkten und Dienstleistungen im Speziellen kommt.

Die psychologische Komponente des Münchener Wissensmanagement-Modells. In der Schnittmenge betriebswirtschaftlicher, informationstechnischer und psychologischer Aspekte haben im Münchener WM-Modell die individuelle und die organisationale Ebene des Wissensmanagements eine gleichwertige Position. Die zentralen Prozessbereiche, die im Modell postuliert werden, sind daher nicht nur auf Organisationen, sondern auch auf kleinere soziale Einheiten sowie auf Individuen anwendbar und in diesem Sinne integrativ. Der Antrieb für Wissensmanagement-Prozesse jeglicher Art geht dabei stets – wie bereits erläutert – von bestimmten Zielsetzungen und Motiven aus, deren Erreichen kontinuierlich zu evaluieren ist. Nur so kann Wissensmanagement ein wirksamer Ansatz zur Realisierung lernender Organisationen, zur Förderung wissensfreundlicher Organisationskulturen und zur Unterstützung lebenslanger individueller und sozialer Lernprozesse werden. Eine entsprechend zentrale Stellung kommt im Münchener Modell den beim Wissensmanagement ablaufenden individuellen, sozialen und kulturellen Prozesse auf einer psychologischen Ebene sowie Möglichkeiten zu deren Förderung und Unterstützung via Training, Weiterbildung und Beratung zu (vgl. Reinmann-Rothmeier, Mandl, Erlach & Neubauer, in Druck).

Wissensmanagement-Trends. Wir gehen im Rahmen des Münchener Modells davon aus, dass sog. Communities – sowohl in Form von selbstverantwortlichen Learning Communities (Collins, 1997) als auch in Form von organisationsinternen und organisationsübergreifenden Communities of Practice (Wenger, 1999) – zunehmend die Keimzelle für wesentliche Prozesse vor allem der Wissenskommunikation und der Wissensgenerierung bilden werden. Dazu wird der Trend kommen, Wissensmanagement stärker als bisher mit einem systematischen Informationsmanagement ebenso wie mit dem strategischen Kompetenzmanagement zu verbinden und die

Wissensperspektive in bestehende und neue Geschäftsmodelle (Stichwort „New Economy“; vgl. Rifkin, 2000) zu integrieren. Da alle diese Entwicklungen nur unter der Voraussetzung denkbar und realisierbar sind, dass Organisationen sich an dynamische Wandlungsprozesse anpassen, in diese gestaltend eingreifen und damit Lernbereitschaft und Lernfähigkeit beweisen, muss Wissensmanagement im Kontext der lernenden Organisation gesehen werden.

Abbildung 3 gibt abschließend einen zusammenfassenden Überblick über das Münchener Wissensmanagement-Modell und den damit zusammenhängenden Annahmen.

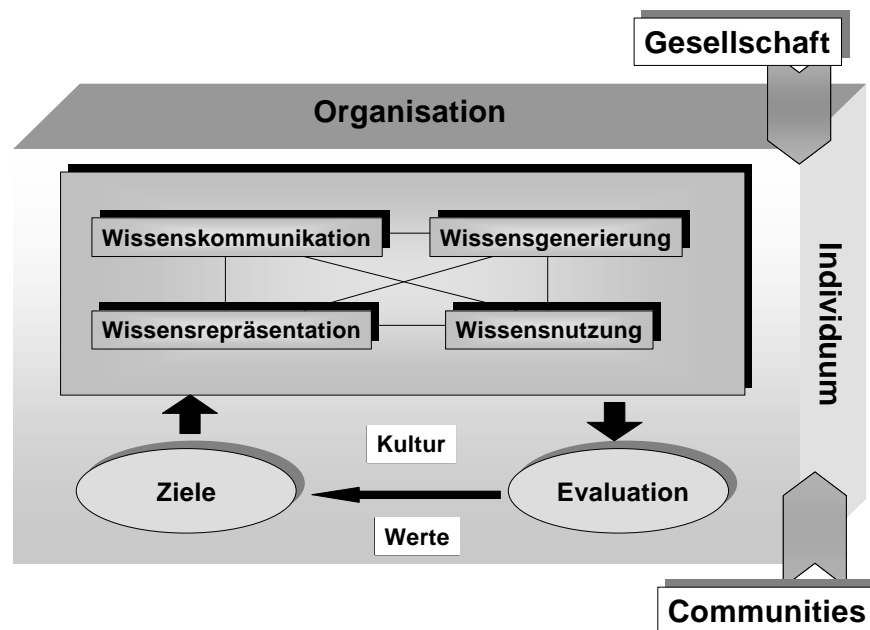


Abb. 3: Das Münchener Wissensmanagement-Modell

5.2 Story Telling und die vier Prozessbereiche des Wissensmanagements

Wissensmanagement ist – wie gerade gezeigt wurde – mehr als der Einsatz von technischen Instrumenten und anderen Verfahren. Wissensmanagement verkörpert vielmehr eine neue Sicht auf Management-, Arbeits- und Organisationsprozesse und impliziert gleichzeitig eine veränderte Haltung gegenüber der Organisation und ihren Mitgliedern: Es geht mit Wissensmanagement um eine Aufwertung des Wissens und der Erfahrung von Individuen und Gruppen in Organisationen. Darüber hinaus kann Wissensmanagement als individuelle Strategie der Kompetenzentwicklung gesehen werden. Mit dem Münchener Wissensmanagement-Modell soll explizit die Chance aufgegriffen werden, genau diejenigen personengebundenen Aspekte von Wissen, Erfahrung und Lernen zu fokussieren, die in rein betriebswirtschaftlichen oder informationstechnisch geführten Auseinandersetzungen mit Fragen des Wissens im Unternehmen zu

kurz kommen. Die Konstruktion und Nutzung von Erfahrungsgeschichten durch Story Telling setzt genau an den Faktoren „Erfahrung“ und „gemeinsames Lernen“ an und bringt in diesem Zusammenhang eine ganze Reihe von Vorteilen mit sich, die im Prinzip alle Prozessbereiche des Wissensmanagements tangieren: die Repräsentation und Kommunikation von Wissen ebenso wie die Generierung und Nutzung von Wissen. In diesem Sinne kann man das Story Telling auch als eine multifunktionale Wissensmanagement-Methode bezeichnen. Wie man sich das genau vorzustellen hat, soll im Folgenden gezeigt werden.

Mehr Wissenstransparenz durch Erfahrungsgeschichten. Story Telling ist eine Methode, mit der man implizites Wissen explizit machen kann. Einschneidende Vorkommnisse werden aus der Sicht Beteiligten und Betroffener und somit aus multiplen Perspektiven dokumentiert, dabei gleichzeitig analysiert und kontextbezogen verfügbar gemacht. Wichtige Erfahrungen müssen durch solche Erfahrungsdokumentationen nicht zwei- oder mehrfach gemacht, zentrale Lehren nicht vielfach neu gezogen werden. Vor diesem Hintergrund kann die Methode des Story Telling der *Wissensrepräsentation* dienen. Da eine Erfahrungsgeschichte allerdings explizit als ein „lebendiges Dokument“ mit sozial konstruierten Bedeutungsinhalten gilt, ist die mit Story Telling erzielte Repräsentation weniger statisch als dies etwa bei Best Practice-Berichten oder Lessons Learned (vgl. Abschnitt 2.1) der Fall ist. Vielmehr liegt hier eine kontextsensitive und dynamische Wissensrepräsentation vor, die sich vor allem durch die gemeinsame Bedeutungskonstruktion auszeichnet.

Mehr Kommunikationskultur durch Erfahrungsgeschichten. Erfahrungsgeschichten sind dazu geeignet, Themen öffentlich zu machen, über die man sich in der Organisation nicht zu sprechen traut. Da Erfahrungsgeschichten Äußerungen anonym bleibender Personen wiedergeben und ungeschminkte Kommentare dazu liefern, stellen sie eine gute Basis für eine offene Diskussion schwieriger Themen dar. Die mit Erfahrungsgeschichten verbundenen Gruppengespräche schaffen ein kommunikations- und lernfreundliches Umfeld, in dem Mutmaßungen, Befürchtungen und Bedürfnisse geäußert werden dürfen; und genau damit steigt auch die Chance, wechselseitig Vertrauen zu entwickeln. Wer Story Telling betreibt, schätzt und nutzt die Meinung aller Beteiligten – eine Voraussetzung gegenseitigen Vertrauens: Die Organisationsmitglieder haben beim Story Telling zu Recht das Gefühl, wichtig zu sein und einen aktiven Beitrag für die Weiterentwicklung der Organisation zu leisten, was einen positiven Einfluss auf Motivation und Commitment aller Beteiligten hat. Vor diesem Hintergrund kann die Konstruktion von Erfahrungsgeschichten durch Story Telling die *Wissenskommunikation* voranbringen und infolge der dahinter stehenden längerfristigen Konstruktionsprozesse sogar zur Entwicklung einer neuen Kommunikationskultur in der Organisation beitragen.

Mehr Innovationsprozesse durch Erfahrungsgeschichten. Die Methode des Story Telling hilft dabei, Wissen über ein Ereignis bzw. über die zugrunde liegende Geschichte zu gewinnen. Hier bestehen einige Parallelen zu den wissensschaffenden Folgen von Best Practice-Berichten und Lessons

Learned (s.o.). Es wird mit Story Telling aber auch Wissen produziert, das über die beschriebenen Ereignisse hinausgeht und in anderen Kontexten genutzt werden kann; selbst verallgemeinerbare Erkenntnisse über gutes Management sind möglich: Beim Epsilon-Projekt waren es z.B. Erkenntnisse über den Nutzen von „Regelbrüchen“ und über die Vorteile selbstverantwortlicher Teamarbeit (vgl. Abschnitt 4.2). Neue Erkenntnisse und neues Wissen dieser Art können im Idealfall auch in innovative Entwicklungen münden – insbesondere in die Entwicklung innovativer organisationaler Strukturen und Vorgänge, wie dies z.B. bei bereichs- und fachübergreifenden Communities (s.o.) der Fall ist. Vor diesem Hintergrund kann die Methode des Story Telling demnach auch der *Wissensgenerierung* einen Anstoß geben und direkt oder indirekt Prozesse der Schaffung neuen Wissens günstig beeinflussen.

Mehr Handlungsfähigkeit durch Erfahrungsgeschichten.

Erfahrungsgeschichten tragen dazu bei, dass neu geschaffenes Wissen – vor allem implizites und ansonsten schwer transferierbares Wissen – aus einem Bereich der Organisation auch von anderen Bereichen genutzt werden kann. Die Methodik im Umgang mit Erfahrungsgeschichten (vgl. Abschnitt 3.1) stellt sicher, dass Lehren, die andere gezogen haben, nicht einfach nur übernommen werden (was häufig auf Grund unterschiedlicher Kontexte gar nicht möglich ist); vielmehr sollen und können die Leser von Erfahrungsgeschichten die Gründe und Handlungsimpulse nachvollziehen, die zu jenen Lehren geführt haben. Dazu kommt, dass gerade in Geschichten die Handlungsstruktur bereits eingebettet ist und eine (erneute) Anwendung der darin steckenden Erfahrungen leichter realisierbar ist als in anderen Wissensdokumentationen. Vor diesem Hintergrund kann die Methode des Story Telling folglich auch der *Wissensnutzung* dienlich sein.

In der nachfolgenden Abbildungen 4 werden die Zusammenhänge zwischen den zentralen Prozessbereichen des Wissensmanagements einerseits und der Methode des Story Telling andererseits noch einmal auf den Punkt gebracht.

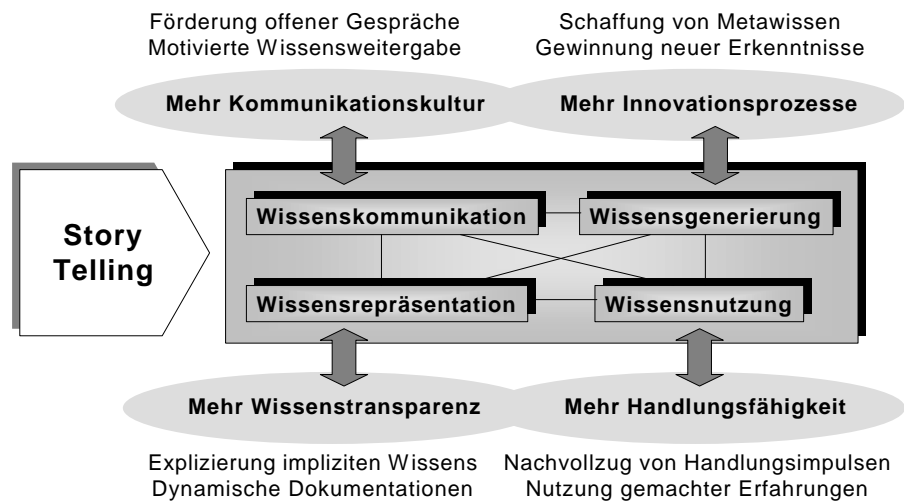


Abb. 4: Story Telling und die vier Prozessbereiche des Wissensmanagements

6. Ein Story Telling-Projekt im Rahmen eines virtuellen Lernangebots zum Wissensmanagement

Die Anwendung der Story Telling-Methode in der hier beschriebenen Form ist derzeit noch nicht sehr weit verbreitet; Erfahrungen dazu, inwieweit die Konstruktion von Erfahrungsgeschichten dem Wissensmanagement dienen kann, sind entsprechend wenig vorhanden. Angesichts dieser „dünnen“ praktischen und empirischen Befundlage ist an unserem Institut derzeit ein Story Telling-Projekt in Planung, innerhalb dessen das Thema Wissensmanagement eine mehrfache Rolle spielt. Die folgenden Abschnitte beschreiben den Kontext und die Fragestellungen des Projekts sowie erste Überlegungen zum konkreten Vorgehen.

6.1 Der Kontext des Story Telling-Projekts

Die formalen Rahmenbedingungen. Am Institut für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München planen wir derzeit die Anwendung des Story Telling im Sinne einer multifunktionalen Wissensmanagement-Methode im Rahmen eines Kontextes, der sich von den Kontexten bisheriger (veröffentlichter) Umsetzungen der Story Telling-Methode unterscheidet: Das geplante Story Telling wird nicht innerhalb einer abgrenzbaren Organisation durchgeführt werden, sondern im Rahmen eines Projekts, an dem mehrere Organisationen beteiligt waren/sind – nämlich Vertreter von drei Disziplinen aus der Organisation Hochschule sowie Vertreter eines großen Unternehmens. Konkret handelt es sich um ein interdisziplinäres Kooperationsprojekt mit der Industrie, in dem ein virtuelles Lernangebot mit dem Titel „Knowledge Master“ (Erlach, Reinmann-Rothmeier,

Neubauer & Mandl, in Druck) entwickelt, mehrfach durchgeführt und evaluiert wurde.

Der „Knowledge Master“ als Anwendungskontext. Das virtuelle Lernangebot mit dem Titel Knowledge Master ist das Ergebnis unserer Zusammenarbeit mit Experten aus der Betriebswirtschaftslehre und der Informatik an der LMU München und der Kooperation mit dem Industriepartner Siemens Qualifizierung und Training (SQT). Die Teilnehmer/innen dieses virtuellen Lernangebots erhalten eine berufsbegleitende Einführung in das Thema Wissensmanagement, arbeiten dazu in Kleingruppen ca. sechs Monate zusammen und beschäftigen sich weitgehend eigenverantwortlich, aber unterstützt von Experten mit mehreren Fällen zu verschiedenen Wissensmanagement-Schwerpunkten (in Anlehnung an das Münchener Wissensmanagement-Modell; vgl. Abschnitt 5.1). Der Knowledge Master läuft mit Ausnahme von vier Präsenzveranstaltungen virtuell ab, legt den Akzent auf die unmittelbare Nutzung der angebotenen Wissensmanagement-Konzepte und -Methoden in der Arbeitspraxis und vermittelt exemplarisch vertiefte Kenntnisse und Fähigkeiten zum Thema Wissenskommunikation. Insgesamt betrachtet werden im Knowledge Master vor allem eigenverantwortliche, kooperative und fallbasierte Lernprozesse kombiniert mit Fertigkeiten im Umgang mit virtuellen Inhalten und Interaktionspartnern gefördert. Mit der Entwicklung und Integration einer Learning Community in die virtuelle Umgebung erhalten die Teilnehmer/innen zudem die Möglichkeit, die Chancen und Grenzen informeller netzbasierter Lernnetzwerke kennen zu lernen und auszuprobieren.

6.2 Die Fragestellungen des Projekts

Spezifisches Erkenntnisinteresse. Das spezifische Erkenntnisinteresse des Story Telling-Projekts bezieht sich auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit der Industrie bei der Konzeption und Durchführung des Knowledge Master. Durch eine Erfahrungsgeschichte sollen die generelle Entwicklung und wichtige Ergebnisse dieser Zusammenarbeit dokumentiert und insbesondere einzelne konfliktträchtige Vorkommnisse (z.B. Ereignisse, die den Fortbestand der Kooperation zeitweise gefährdet haben) über das Story Telling gemeinsam reflektiert, besser verstanden und Maßnahmen zur „Gegensteuerung“ erarbeitet werden. Aus den Story Telling-Prozessen und dem resultierenden Erfahrungsdokument können und sollen Erfahrungen zu typischen Konflikten sowie geeignete Lösungsmöglichkeiten für künftige Kooperationsprojekte zum Wissensmanagement mit anderen Disziplinen und mit der Industrie identifiziert, ausformuliert und gemeinsam diskutiert werden.

Allgemeines Erkenntnisinteresse. Das allgemeine Erkenntnisinteresse des Story Telling-Projekts bezieht sich zum einen auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit innerhalb der Hochschule, die zunehmend an Relevanz gewinnt, in der Regel aber durchaus konfliktbehaftet ist. Zum anderen geht das allgemeine Erkenntnisinteresse in Richtung „Kooperation zwischen Hochschule und Industrie“, deren Bedeutung ebenfalls in hohem Maße

zunimmt und speziell beim Thema Wissensmanagement geradezu eine Notwendigkeit darstellt. Interessant sind dabei vor allem Fragen wie:

- Wie lassen sich die verschiedenen Perspektiven auf ein Kooperationsprojekt darstellen und miteinander verbinden? Wo gibt es zuviel Abgrenzung zwischen den Kooperationspartnern und wie viel Abgrenzung ist nötig?
- Lassen sich spezielle Kommunikations- und Kooperationsstile in der projektbezogenen Zusammenarbeit zwischen mehreren Disziplinen sowie in der Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Industrie erkennen?
- Wo liegen besondere Konfliktpotentiale in der Kooperation zwischen mehreren Disziplinen sowie in der Kooperation zwischen Hochschule und Industrie? Inwieweit können diese Konfliktpotentiale auch Innovationspotentiale sein?

6.3 Das geplante Projektvorgehen

Bei der Durchführung des Story Telling-Projekts im Rahmen der interdisziplinären Hochschul-Industrie-Kooperation zum Knowledge Master sollen alle postulierten Schritte zur Konstruktion einer Erfahrungsgeschichte (vgl. Abschnitt 3.1) realisiert werden; vorgesehen sind dabei Interviews mit insgesamt ca. 35 beteiligten Personen. Eine besondere Herausforderung stellt die bereits genannte Tatsache dar, dass die Story Telling-Methode bei diesem Vorhaben nicht innerhalb einer gewachsenen Organisation, sondern im Rahmen einer befristeten Projektorganisation durchgeführt wird, die sich aus Vertretern ganz unterschiedlicher Organisationen zusammensetzt. Die Gruppe der zu interviewenden Personen besteht aus je fünf direkt an der Kooperation beteiligten Hochschulvertretern aus der Pädagogischen Psychologie, der Betriebswirtschaftslehre und der Informatik sowie aus fünf Vertreter des Industriepartners SQT; zudem sollen fünf Studierende einbezogen werden, die im Rahmen dieser Kooperation ihre Magisterarbeiten angefertigt haben sowie eine kleine Stichprobe von ca. 10 Personen, die an dem bereits dreimal durchgeführten Knowledge Master teilgenommen und die Hochschul-Industrie-Kooperation folglich eher indirekt miterlebt haben. Die Durchführung der Story Telling-Methode ist mit einer Dissertation, einer Diplomarbeit und einem Projektseminar für Studierende im Hauptstudium verbunden, aus denen sich auch die „Erfahrungshistoriker“ rekrutieren. Wir werden uns bei der Konstruktion der Erfahrungsgeschichte weitgehend an die von Kleiner und Roth (1997, 1998) vorgegebenen sechs Stufen des Story Telling orientieren:

- *Planen*: In einem ersten Schritt werden wir festlegen, um welche besonderen Vorkommnisse herum die Erfahrungsgeschichte entwickelt werden soll. Dabei werden wir vor allem solche erkennbaren Ergebnisse und zugrundeliegenden Ereignisse in den Vordergrund stellen, die in Bezug auf die oben genannten Fragestellungen (vgl. Abschnitt 6.2) aufschlussreich erscheinen. Alle weiteren Planungsarbeiten sind mit der vorliegenden Konzeption des Story Telling-Projekts weitgehend abgeschlossen.

- *Interviewen:* Für die Interviews wird ein wenig strukturierter Interviewleitfaden konstruiert, der sowohl eine Zeitachse als auch Problemfelder enthalten soll. Für die Durchführung der Interviews werden im Projektseminar Interviewgruppen gebildet, von denen sich jede um jeweils eine Zielgruppe (Vertreter der drei Hochschuldisziplinen; Vertreter der Industrie; Studierende mit Magisterarbeiten und Teilnehmer/innen des Knowledge Master) kümmert. Die Interviews werden auf Tonband aufgezeichnet, transkribiert und den Interviewten noch einmal zum Gegenlesen zur Verfügung gestellt.
- *Extrahieren:* Für die schwierige Phase des Extrahierens werden auf der Basis der drei Erfolgsfaktoren des Story Telling (vgl. Abschnitt 3.2) im Vorfeld verbindliche Kriterien für die Auswahl wörtlicher Zitate erarbeitet, die in die Kurzgeschichten des Erfahrungsdokuments aufgenommen werden.
- *Schreiben:* Für das Schreiben der Kurzgeschichten werden innerhalb des Projektseminars neue Teams gebildet, die sich jeweils um einen Themenschwerpunkt gruppieren. Jedes themenbezogene Team verfasst somit eine Kurzgeschichte, die sich äußerlich an die Empfehlungen von Kleiner und Roth orientieren soll (vgl. Abschnitt 4.3). Das Projektseminar endet mit dieser Stufe des Schreibens der Kurzgeschichten; die Zusammenstellung des Gesamtdokuments wird von den Seminarleiterinnen übernommen.
- *Validieren:* Nach Abschluss des Seminars wird der erste Geschichtenentwurf den interviewten Personen vorgestellt; es wird allen Beteiligten die Möglichkeit gegeben sich zum Erfahrungsdokument zu äußern sowie Kritikpunkte und Änderungswünsche vorzutragen.
- *Verbreiten:* Sobald die Erfahrungsgeschichte auf Konsens unter den Beteiligten trifft, werden zwei Workshops durchgeführt. Während der erste Workshop vor allem dazu dienen soll, die anhand der „eigenen Geschichte“ erlebten Chancen und Grenzen der interdisziplinären Kooperation in der Hochschule zu diskutieren, soll im zweite Workshop die Hochschul-Industrie-Kooperation im Vordergrund stehen.

7. Ausblick: Entwicklung verschiedener Story Telling-Varianten

Die Anwendung der Story Telling-Methode in der hier beschriebenen und im Rahmen des dargestellten Projekts geplanten Form ist ohne Zweifel aufwendig. Im Rahmen eines Forschungsprojekts mit praktischem Anwendungsbezug ist dieser Aufwand aufgrund der zeitlich zwar begrenzten, aber vorhandenen personellen Ressourcen (infolge von Dissertation, Diplomarbeit und Projektseminar) machbar und entsprechend vertretbar. Auch in Fällen, in denen Organisationen mit einem Ereignis oder einer Ereigniskette konfrontiert sind, die existentiellen Charakter hat, erscheint die Konstruktion von Erfahrungsgeschichten trotz relativ hohen Aufwands sinnvoll: Denn das Story Telling hat im Vergleich zu anderen Methoden, die der Aufarbeitung schwieriger Vorkommnisse dienen, das unvergleichliche Potential, organisationale Veränderungsprozesse anzustoßen und zu beschleunigen

sowie tief gehende Lernprozesse auf individueller wie auch organisationaler Ebene auszulösen. Ein wesentlicher Grund dafür dürfte im narrativen, oft bildhaften und zugleich auch analogen Charakter dieser Methode liegen (vgl. Vohle & Reinmann-Rothmeier, in Druck): Niemand würde z.B., wie dies bei Best Practice-Berichten oder Lessons Learned oft der Fall ist, auf die Idee kommen, eine unternehmensspezifische Story auf die eigene Organisation eins zu eins zu übertragen. Vielmehr ist intuitiv klar, dass jede Gemeinschaft von Menschen selbst bei großen Ähnlichkeiten etwa in Rahmenbedingungen und/oder Ereignissen jeweils ihre eigene sozial konstruierte Geschichte hat und die „historisch eruierten Lehren“ nur analog zu verstehen sind, deswegen aber keineswegs an Lerneffekten einbüßen müssen.

Allerdings wird man sich in der Praxis durchaus des öfteren die Frage stellen, wie man denn mit „kleineren“ Ereignissen in oder zwischen Organisationen verfährt, bei denen das Story Telling theoretisch erfolgversprechend, aber vom Aufwand her kaum gerechtfertigt erscheint. Vor dem Hintergrund dieser und ähnlicher Fragen kommt man zu dem Schluss, dass die Entwicklung und Unterscheidung mehrerer Story-Telling-Varianten insbesondere für die Praxis von Unternehmen von großer Bedeutung sein könnte⁷. So wäre z.B. neben der klassischen Vorgehensweise zur Konstruktion einer Erfahrungsgeschichte, wie sie in diesem Bericht beschrieben wurde, eine „abgespeckte“ Story Telling-Methode denkbar, in denen die wichtigsten Schritte weitgehend standardisiert und so gestaltet sind, dass der Einsatz von Zeit und Personen in einem vertretbaren Rahmen bleiben. Sinnvoll wäre in diesem Zusammenhang auch die Entwicklung eines Trainingskonzepts zum Story Telling, mit dem ausgewählte Organisationsmitglieder das notwendige Wissen und Können zur Initiierung und Durchführung eines internen Story Telling-Projekts in möglichst kurzer Zeit erwerben. Ein dritte Story Telling-Variante könnte noch stärker in Richtung Lernen und Lehren gehen und als Lehr-Lern-Instrument zur Anwendung kommen. Erfolgreiche Erfahrungsgeschichten müssten für diese Variante so bearbeitet und didaktisch aufbereitet werden, dass diese zu (Weiter-)Bildungszwecken in verschiedensten Kontexten eingesetzt werden können. Fallbasiertes Lernen auf der Grundlage von sozial konstruierten Erfahrungsgeschichten könnte so zu einer wertvollen Ergänzung bereits bestehender Formen situierten Lernens insbesondere in der Weiterbildung werden.

⁷ Die folgenden Überlegungen basieren auf einem informellen Gespräch mit Sibylle Herrmann und Karin Thier vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Competence Center Personalmanagement.

Literatur

- Bielaczyc, K. & Collins, A. (1999). Learning communities in classrooms: A reconceptualization of educational practice. In C.M. Reigeluth (Ed.), *Instructional design theories and models* (Vol. II) (pp. 269-291). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bullinger, H.-J., Wörner, K. & Prieto, J. (1998). Wissensmanagement-Modelle und Strategien für die Praxis. In H.D. Bürgel (Hrsg.), *Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen* (S. 21-39). Berlin: Springer
- Erlach, C. Reinmann-Rothmeier, G.; Neubauer, A. & Mandl, H. (in Druck). *Ein kooperatives Weiterbildungsangebot zum Wissensmanagement*. In *Grundlagen der Weiterbildung*.
- Kleiner, A. & Roth, G. (1997). Learning Histories: A New Tool For Turning Educational Experience Into Action. <http://ccs.mit.edu/lh/21cwp002.htm>
- Kleiner, A. & Roth, G. (1998). Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen. *Harvard Business Manager*, 5, 9-15.
- North, K., Probst, G. & Romhardt, K.. (1998). Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen, *Zeitschrift für Organisation*, 3, 158-166.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1999). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Frankfurt am Main: FAZ/Gabler.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (1999). Wissensmanagement: Modewort oder Element der lernenden Organisation? *Personalführung*, 12, 18-23.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2000 a). *Individuelles Wissensmanagement. Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz*. Bern: Huber.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2000 b). Wissensmanagement im Unternehmen – Eine Herausforderung für die Repräsentation, Kommunikation, Schöpfung und Nutzung von Wissen. In C. Maar, H.U. Obrist & E. Pöppel (Hrsg.), *Weltwissen – Wissenswelt: Das globale Netz von Text und Bild* (S. 271-282). Köln: DuMont.
- Reinmann-Rothmeier, G., Mandl, H., Erlach, C. & Neubauer, A. (in Druck). *Wissensmanagement lernen. Ein Leitfaden für die Gestaltung von Workshops und Selbstlernen*. Weinheim: Beltz.
- Rifkin, J. (2000). *Access - das Verschwinden des Eigentums: warum wir weniger besitzen und mehr ausgeben werden*. Frankfurt/Main: Campus.
- Roth, G. & Kleiner, A. (1998). Developing Organizational Memory Trough Learning Histories. *Organizational Dynamics*, 26, 43-59.
- Vohle, F. & Reinmann-Rothmeier, G. (in Druck). *Analogietraining zur Förderung von Kommunikation und Innovation im Rahmen des Wissensmanagements*. (Forschungsbericht Nr. 52). München: Ludwig-Maximilians-Universität. Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: University Press.