Master-Thesis

Untersuchung der Bedeutung des Storytelling für die werteorientierte Kommunikation innerhalb der internen Unternehmenskommunikation

Philipp Schmieja

Master-Thesis

Thema:

Untersuchung der Bedeutung des Storytelling für die werteorientierte Kommunikation innerhalb der internen Unternehmenskommunikation

Master-Thesis, vorgelegt zur Erlangung des Zeugnisses über die Master-Prüfung im Studiengang Betriebswirtschaftslehre der Fachhochschule Stuttgart.

Erstgutachter: Prof. Dr. Ulrich Kreutle

vorgelegt von: Philipp Schmieja

Korschenbroich, 04.04.2012

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ..... **V**

Tabellenverzeichnis ..... **VI**

Anhangverzeichnis ..... **VII**

Vorwort ..... **VIII**

1 Einleitung **1**

1.1 Problemstellung 1

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise 3

2 Werte **5**

2.1 Definitorische Grundlegung und Abgrenzung 5

2.2 Werte als Identität von Unternehmen 7
2.2.1 Der Wertbegriff in Unternehmen 7
2.2.2 Zusammenhang zwischen Werten und Unternehmenskultur 11
2.2.3 Klassifikation von Unternehmenswerten 14
2.2.4 Funktionen von Werten in Unternehmen 16

3 Unternehmenskommunikation **18**

3.1 Interne Unternehmenskommunikation 18

3.2 Werteorientierte Kommunikation 22
3.2.1 Werte in der Unternehmenskommunikation 22
3.2.2 Tradition in der Unternehmenskommunikation 23
3.2.3 Notwendigkeit und Rahmenbedingungen 24
3.2.4 Probleme bei der Kommunikation von Werten 27

4 Storytelling **31**

4.1 Historische Hintergründe 31

4.2 Merkmale von Geschichten. 32

4.3 Geschichten in Unternehmen 35
4.3.1 Der Storytelling-Begriff 35
4.3.2 Wirkungsweise von Geschichten 38
4.3.3 Einsatzfelder 41

5 Storytelling in der werteorientierten Kommunikation **45**

5.1 Bedeutung der Core Story 45

5.2 Strategischer Einsatz von Storytelling. 50

5.3 Stand der empirischen Forschung 56

6 Methodik der Untersuchung 62
6.1 Forschungsdesign 62
6.2 Auswahl der Methode und Hypothesenaufstellung. 64
6.3 Konstruktion des Interviewleitfadens 67
6.4 Stichprobenkonstruktion 69
6.5 Durchführung der Interviews. 71
6.6 Auswertung der Interviews 71
6.7 Inhaltsanalytische Gütekriterien 75

7 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse 77
7.1 Werte. 77
7.2 Storytelling als Prozess. 78
7.2.1 Storytelling-Begriffsverständnis 78
7.2.2 Rahmenbedingungen 80
7.2.3 Vorgehensweise 84
7.2.4 Basis-Erzählung 91
7.2.5 Erfolgsfaktoren 93
7.2.6 Verbesserungspotenzial 95
7.3 Strategischer Einsatz von Storytelling 97
7.3.1 Nutzen 97
7.3.2 Wettbewerbsvorteil 98
7.4 Einflussmöglichkeit der Unternehmensführung 100
7.4.1 Verhalten 100
7.4.2 Maßnahmen 101
7.4.3 Instrumente 103

8 Diskussion 104
8.1 Ergebnisdiskussion 104
8.1.1 Integration der Ergebnisse und Handlungsempfehlung 104
8.1.2 Grenzen und Risiken des Einsatzes von Storytelling 110
8.1.3 Perspektiven 112
8.2 Methodendiskussion 114

9 Schlussbetrachtung 116
9.1 Resümee der zentralen Erkenntnisse der Arbeit 116
9.2 Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf 118

Anhang ..... **I**

Literaturverzeichnis ..... **XII**

Eidesstattliche Erklärung .....

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Träger von Unternehmenswerten 10
Abbildung 2: Zusammenhang von Werten und Verhalten 11
Abbildung 3: Unternehmenskulturmodell nach SCHEIN 12
Abbildung 4: Klassisches Stimulus-Response-Modell 18
Abbildung 5: Funktionsbereiche von Unternehmenskommunikation 19
Abbildung 6: Vier Typen von Kommunikationskultur 26
Abbildung 7: Modell der Kommunikation nach LUHMANN 29
Abbildung 8: Vereinfachter Zyklus der Heldenreise nach CAMPBELL 33
Abbildung 9: Einsatzbereiche von Storytelling 41
Abbildung 10: Doppelte Funktion von Geschichten 44
Abbildung 11: Die Core Story als Baumstamm 46
Abbildung 12: 6-Schritte-Modell zur Entwicklung einer Corporate Story 49
Abbildung 13: Storytelling 5-Phasen-Kreislauf nach FOG et al. 51
Abbildung 14: Konzeption von Storytelling in vier Schritten nach HERBST 54
Abbildung 15: Hypothetisches Modell 67
Abbildung 16: Aufbau des Interviewleitfadens 67
Abbildung 17: Sechsstufiges Auswertungsverfahren nach MÜHLFELD et. al. 73
Abbildung 18: Codebaum der Auswertung 74
Abbildung 19: Hypothesenbewertung 108
Abbildung 20: Storytelling in der internen Wertekommunikation 109

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wertevierecke nach WIELAND 14
Tabelle 2: Ausgewählte Storytelling-Definitionen 37
Tabelle 3: Instrumente persönlicher und medial vermittelter Kommunikation 53
Tabelle 4: Vergleichende Gegenüberstellung von Modellen zum strategischen Einsatz von Storytelling 55
Tabelle 5: Überblick über Forschungsarbeiten zu ähnlichen Fragestellungen 57
Tabelle 6: Überblick über die erweiterten Forschungsfragen der Untersuchung 62
Tabelle 7: Untersuchungsanleitende Hypothesen 66
Tabelle 8: Verteilung und Funktionen der befragten Experten 70
Tabelle 9: Transkriptionsregeln 72
Tabelle 10: Zukünftiger Forschungsbedarf 118

Anhangverzeichnis

Anlage 1: Drei Perspektiven von Kultur in Organisationen.....I
Anlage 2: Interviewleitfaden II
Anlage 3: Anschreiben an Unternehmen..... VII
Anlage 4: Anschreiben an externe Dienstleister VIII
Anlage 5: Transkript zum Interview mit Experte 1.....IX
Anlage 6: Dokumentation der Auswertung.....X
Anlage 7: Tagebuch des Auswertungsprozesses.....XI

„If a picture is worth a thousand words,
then a story is worth a thousand assurances.”
Annette Simmons, 2002

Vorwort

Viele Unternehmen scheinen noch nicht verstanden zu haben, dass gewinnorientiertes Handeln nicht das einzige Ziel sein darf, nach dem ein Unternehmen geführt werden sollte. Denn insbesondere bei den Mitarbeitern führt dies häufig zu einer Sinnentleerung der Arbeit und einer emotionalen Verflachung. Es fehlt an Vertrauen, Bindung, Wertschätzung und Persönlichkeit im Umgang und in der Kommunikation miteinander, wie ich es auch in meinem privaten und beruflichen Umfeld beobachten konnte. Wir werden mit Informationen zugeschüttet, sei es in Präsentationen, auf Veranstaltungen oder auf dem Weg nach Hause im Radio. Was auffällt, ist, dass dabei die persönliche und emotionale Komponente in der Kommunikation immer mehr verloren geht. Aber geht es in der Kommunikation wirklich nur um Informationen? Bedarf es nicht vielmehr auch Werten, Einstellungen, Anschauungen und Emotionen, die vor allem dem Arbeitsalltag Bedeutung geben? Meiner Meinung nach bieten Geschichten die Möglichkeit, auf eine wunderbare Art und Weise die Brücke zwischen Informationen und Werten zu schlagen. Dies führte mich zu der Frage, welchen Einfluss Geschichten in der werteorientierten Kommunikation von Unternehmen einnehmen.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei all den Menschen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben. Ich danke meinen Interviewpartnern für die offenen, angenehmen und informativen Gespräche und die Bereitschaft, mir ein wenig Zeit zu widmen. Meinem Betreuer Prof. Dr. Urlich Kreutle danke ich für die vielen Anregungen, die erste noch etwas diffuse Idee zu einer logisch argumentierten, wissenschaftlichen Arbeit auszuformulieren.

Zudem möchte ich meinen Freunden Andreas, Kay und Sarah für die Geduld danken, die sie mit mir auf der Suche nach vergessenen Buchstaben aufgebracht haben. Meinen Eltern danke ich für Ihre Unterstützung, das entgegengebrachte Vertrauen in meine Ausdauer und die Ermöglichung des Studiums.

Besonders herzlicher Dank gilt meiner Lebenspartnerin Annika und meiner Großmutter Bärbel. Sie wissen wofür.

Korschenbroich, 04.04.2012 Philipp Schmieja

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

„Once there was a village in Nigeria where the people made their living by farming. The village lay in a large green valley […]. Surrounding the village were fields with crops of yams, cassava, corn, and other vegetables. Just beyond the fields was a deep river […]. The river was a friend and a provider fort the people: the men used it for fishing, the women washed clothes on its banks, and the children played in its waters. But in the rainy season, the river overflowed and the people were fearful of its power. So […] they built a strong dam to hold back the water. There was a man in the village named Modupe […]. Modupe was a shy, quiet man whose wife had died and whose children were all married, so he had moved to the top of the mountain overlooking the valley […]. There he had built a small hut and cleared a small piece of land to grow his vegetables. The people did not see Modupe often, but they loved and respected him […]. One year at harvest time, the rains were unusually heavy, but the crops had done well and there was much to do, so no one paid it any mind. As Modupe stood by his house on the mountain, he noticed that the river, swollen from the rains, was straining the dam. He knew that by the time he could run down to the village to warn the people of the flood, it would be too late and all would be lost. […] Modupe thought of his friends in the village. […] Then an idea came to him: he rushed to his small hut and set it afire. When the people of the valley saw Modupe's house burning they said, 'Our friend is in trouble. Let's sound the alarm and go up to help him.' […] When they reached the top of the hill, they did not have time to ask what had happened—a loud crashing noise behind them made them turn and look down. Their houses, their temple, and their crops were being destroyed by the river […]. The people began to cry […], but Modupe comforted them. 'Don't worry,' he said. 'My crops are still here. We can share them while we build a new village.' Then all people began to sing and give thanks because they remembered that, in coming to help a friend, they had saved themselves."[1]

---

[1] Kouzes, James M.; Posner, Barry Z.: Credibility. How leaders gain and lose it. Why people demand it. 2., völlig neu bearbeitete Auflage. San Francisco 2011, S. 78.

Es lässt sich nicht immer vorhersagen, wann einem Unternehmen[2] eine Krise droht. Aber wenn sie eintritt, dann ist es essenziell, dass die Organisationsangehörigen gemeinsame Werte haben, die Orientierung und Vertrauen geben – wie Modupe. Modupe wusste, was zu tun ist, da er die Werte des Dorfes verinnerlicht hatte, so wie seine Freunde. Das ist der Grund, warum Führungskräfte einen gewissen Konsens in gemeinsamen Werten anstreben sollten. Werden die grundlegenden Glaubenssätze und Werte des Unternehmens von den Organisationsangehörigen verstanden, können diese in unvermeidbaren Konfliktsituationen im Arbeitsalltag helfen, Entscheidungen zu treffen und diese zu lösen.[3] Aber nicht nur in Krisen oder Konflikten kommt gemeinsamen Werten eine wichtige Bedeutung zu. So können sie außerdem eine Bewahrungs-, Stabilisierungs-, Orientierungs-, Motivations- und Legitimationsfunktion erfüllen und die Glaubwürdigkeit der Unternehmensführung erhöhen sowie Unternehmensprozesse verbessern.[4] Die große Herausforderung für Unternehmen besteht allerdings darin, die gewünschten Werte den Mitarbeitern auch vermitteln zu können, sodass diese eine tiefere Bedeutung für die Organisationsangehörigen haben. Denn Werte an sich sind erst einmal nur Worte. Demzufolge ist es nicht ausreichend, diese seitens der Unternehmensführung zu deklarieren oder in Form von Leitsätzen nieder zu schreiben.[5]

Eine äußerst effiziente Möglichkeit, Werte verständlich und emotional zu transportieren, stellen Geschichten dar, weil sie den Zuhörer aktiv in den Prozess der Geschichte einbeziehen. Obwohl es sich beim Geschichtenerzählen (Storytelling) um ein uraltes und elementares Phänomen der Menschheit handelt, scheint es in der heutigen Zeit, die von Daten und Fakten sowie Informationsüberflutung getrieben ist, nur unzureichende Beachtung in der Kommunikationsstrategie von Unternehmen zu finden.[6] Trotz des Potenzials, das Storytelling für Unternehmen zu bieten hat, existieren zudem bislang nur wenige Untersuchungen über die Relevanz und Wirksamkeit

---

[2] Die Begriffe „Unternehmen", „Unternehmung", „Organisation" und „Betrieb" werden in der Arbeit synonym gebraucht.

[3] Vgl. Kouzes; Posner, Credibility, a.a.O., S. 79.

[4] Vgl. Kleinfeld, Annette: Werte und Wertemanagement. Schlüssel zur integren Kommunikation. In: Schlegel, Alexander (Hrsg.): Wirtschaftskriminalität und Werte. Nordhausen 2003, S. 54.

[5] Vgl. Fog, Klaus; Budtz, Christian; Munch, Philip; Blanchette, Stephen: Storytelling. Branding in Practice. 2nd Edition. Berlin/Heidelberg 2010, S. 66.

[6] Vgl. Denning, Stephen: The leader's guide to storytelling. Mastering the art and discipline of business narrative. Überarbeitete und aktualisierte Auflage. San Francisco 2011, S. 6.

von Geschichten in Unternehmen. Die meisten Untersuchungen beschäftigen sich mit der Frage, ob und wie durch Geschichten Wissen vermittelt werden kann.[7] Der Aspekt, inwieweit durch Storytelling Werte in der internen Unternehmenskommunikation transportiert bzw. weitergegeben werden können, ist noch weitestgehend unerforscht.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit wird von der Zielsetzung geleitet, herauszuarbeiten, welche Bedeutung Storytelling zur Vermittlung von Werten innerhalb der internen Unternehmenskommunikation zukommt. Aus dem Ziel der Arbeit und vor dem Hintergrund der skizzierten Problemstellung ergibt sich folgende zentrale Forschungsfrage:
Auf welche Art und Weise kann Storytelling zur Vermittlung von Werten im Rahmen der unternehmensinternen Kommunikation nutzbar gemacht werden?
Diese handlungsleitende Fragestellung lässt sich in drei Fragenkomplexe unterteilen:

1. Storytelling als Prozess: Wie können Werte in einem Unternehmen mittels Storytelling weitergegeben werden?
2. Strategischer Einsatz: Wie kann Storytelling in der Innenbeziehung von Unternehmen strategisch betrieben werden?
3. Einfluss der Führung: Inwieweit kann die Unternehmensführung Einfluss nehmen, wie und welche Geschichten verbreitet werden?

Im Fokus dieser Arbeit steht die interne Unternehmenskommunikation. Es soll einerseits aufgezeigt werden, welche Vorteile der Einsatz von Geschichten in der internen Wertekommunikation bieten kann. Hierzu findet eine Verknüpfung von bestehender Literatur mit eigenen Untersuchungsergebnissen statt. Andererseits soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag dazu leisten, Einblicke in eine sich langsam entwickelnde Forschungsrichtung zu geben und weitere Forschung anzuregen.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird die Arbeit in neun Kapitel untergliedert. Nach diesen einleitenden Ausführungen zu Zielen und Vorgehensweise (Kapitel 1) werden in einem ersten theoretischen Teil in Kapitel 2 zunächst der Wertbegriff

---

[7] Vgl. Thier, Karin: Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement. 2., aktualisierte und ergänzte Auflage. Berlin/Heidelberg 2010, S. 12.

definiert und abgegrenzt sowie die grundlegende Bedeutung von Werten in Unternehmen erläutert. Das darauf folgende Kapitel des theoretischen Teils befasst sich mit der Unternehmenskommunikation und stellt die Notwendigkeit von Werten in der Unternehmenskommunikation heraus, erörtert aber auch die Probleme bei der Vermittlung von Werten. Daran anschließend werden in Kapitel 4 die historischen Hintergründe und Merkmale von Geschichten dargelegt, eine Begriffsbestimmung von Storytelling vorgenommen und auf die Funktion von Storytelling für Unternehmen eingegangen.

Kapitel 5 thematisiert die Relevanz der Core Story und betrachtet den strategischen Einsatz von Storytelling. Hierzu werden Modelle aus unterschiedlichen Funktionsbereichen erläutert und gegenübergestellt. Den Abschluss des theoretischen Teils bildet eine Darstellung der mit Blick auf die konkretisierte Problemstellung als „verwandt“ einzustufenden Forschungsarbeiten.

Die Ausführungen des Theorieteils bilden den Ausgangspunkt der durchzuführenden eigenen empirischen Untersuchung, deren methodisches Vorgehen in Kapitel 6 beschrieben wird. Basierend auf dem theoretischen Bezugsrahmen wird die Problemstellung genauer spezifiziert, indem die Forschungsfragen konkretisiert und Hypothesen herausgearbeitet werden. Danach folgt in Kapitel 7 die Darstellung und Auswertung der Ergebnisse der qualitativen Untersuchung, welche im anschließenden Kapitel in die bestehende Literatur integriert und in Handlungsempfehlungen zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage verdichtet werden. Dabei erfolgt auch die Bewertung der aufgestellten Hypothesen. Ferner werden in Kapitel 8 die Grenzen und Perspektiven des Einsatzes von Storytelling erörtert sowie die methodischen Grenzen der Argumentation aufgezeigt und diskutiert.

Das letzte Kapitel bietet eine zusammenfassende Darstellung der zentralen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit und versucht, Ansatzpunkte für einen möglichen weiteren Forschungsbedarf zu identifizieren.

2 Werte

2.1 Definitorische Grundlegung und Abgrenzung

Der Terminus „Wert“ lässt sich im Deutschen auf den germanischen Begriff „werd“ (germ. *werd* = Besitz, Kaufpreis) und im Englischen (value) auf den lateinischen Begriff „valere“ (lat. *valere* = Macht haben, vermögen) zurückzuführen.[8] Heute existiert eine Vielzahl von Wertkonzepten und -definitionen, die sich innerhalb und zwischen den Einzelwissenschaften (Anthropologie, Soziologie, Psychologie und Philosophie) stark unterscheiden.[9] Es stellt sich als grundlegend schwierig heraus, „den Wertbegriff zu definieren, ohne ihn im Definiens bereits vorauszusetzen, d.h. ohne in einen definitorischen Zirkel zu geraten.“[10] Demzufolge handelt es sich beim Wertbegriff um einen Grundterminus, der streng genommen nicht mehr zu definieren ist. Allerdings bleibt die Möglichkeit, zu umschreiben, was mit dem Begriff gemeint ist, also die Beziehungen aufzuzeigen, in denen der Wertbegriff existiert und eine Bedeutung erhält.[11]

Besonders weit verbreitet in der Literatur ist das Wertekonzept von KLUCKHOHN, der Werte folgendermaßen definiert: „A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means and ends of action.“[12] Demzufolge werden Werte als spezifische Vorstellung einer Person oder Gruppe über Wünschenswertes verstanden, die unser Verhalten beeinflussen. Des Weiteren spricht KLUCKHOHN Werten eine kognitive, affektive und konative Dimension zu. Werte erhalten eine kognitive Dimension, wenn sie als explizite – die verinnerlichten Werte werden durch beobachtbares Verhalten sichtbar – und implizite – der verinnerlichten

---

8 Vgl. Kunze, Max: Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen. Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration von Werten und Normen. Wiesbaden 2008, S. 39 (zugleich Dissertation der Universität Hohenheim 2007).

9 Vgl. Rothenberger, Peter: Ein Mehrebenenkonzept zur Diagnose von Werten in Unternehmen. Ein Beitrag zum wertorientierten Personalmanagement. Frankfurt am Main 1992, S. 18 ff.

10 Scholl-Schaaf, Margret: Werthaltung und Wertsystem. Ein Plädoyer für die Verwendung des Wertkonzeptes in der Sozialpsychologie. Bonn 1975, S. 58.

11 Vgl. Waschulewski, Ute: Die Wertpsychologie des Eduard Sprangers. Eine Untersuchung zur Aktualität der „Lebensformen“. Texte zur Sozialpsychologie, Band 8. Herausgegeben von Ulrich Wagner. Münster 2002, S. 10 (zugleich Dissertation der Universität Hamburg 2001).

Werte sind von außen nicht zu erkennen – Vorstellungen beschrieben werden. Werte sind ein Ausdruck von Wünschen, die an eine Person gebunden sind; hier zeigt sich die affektive Dimension. Die konative Dimension von Werten drückt sich darin aus, dass Werte das Verhalten mitbestimmen.[13]

Im Vergleich zu KLUCKHOHNs Definition ist diejenige von ROKEACH neutraler formuliert: „A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or an end-state of existence."[14] LUHMANN präzisiert Werte als „allgemeine, einzeln symbolisierte Gesichtspunkte des Vorziehens von Zuständen oder Ereignissen"[15], also als eine Art von Selektionen. Dieser auswählende Charakter des Vorziehens wird auch von ROKEACH hervorgehoben: Alle Menschen haben die gleichen Werte, diese allerdings in einer unterschiedlichen Ausprägung. Die Menschen unterscheiden sich darin, welche Werte anderen vorgezogen werden. Die Vielzahl ausgewählter Werte bildet ein Wertesystem, in dem Werte hinsichtlich ihrer Priorität geordnet werden.[16]

Der vorliegenden Arbeit soll ein Begriffsverständnis von Wert zugrunde liegen, wie es sich aus der Zusammenschau von KLUCKHOHN und ROKEACH ergibt. Die Präzisierung von LUHMANN sollte dabei immer mitgedacht werden, da sie darlegt, dass Werte einen selegierenden Charakter haben.

Ausgehend von diesem Verständnis sind Werte von folgenden Kennzeichen geprägt: Die Anzahl der Werte, nach denen ein Mensch sein Verhalten und Streben ausrichtet, ist relativ klein. Da Werte Konzeptionen zur Bewältigung von alltäglichen Situationen darstellen und sich verändern können, gibt es keine abschließende Liste von Werten. Dies können religiöse, ethische, individuelle, gesellschafts-, wirtschafts- oder politikbezogene Werte sein, um nur einige Aspekte zu nennen.[17]

---

[12] Kluckhohn, Clyde: Values and value orientations in the theory of action. In: Parsons, Talcott; Shils, Edward (Hrsg.): Towards a general theory of action. Cambridge 1951, S. 395.
[13] Vgl. ebd., 395 ff., zitiert nach: Scholl-Schaaf, Werthaltung, a.a.O., S. 59 f.
[14] Rokeach, Milton: The nature of human values. New York 1973, S. 5.
[15] Luhmann, Niklas: Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie. 7., Auflage. Frankfurt am Main 1999, S. 433.
[16] Vgl. Rokeach, The nature, a.a.O., S. 3 ff.
[17] Vgl. ebd., S. 11 f.

Der Wertbegriff wird in der Literatur teilweise synonym mit anderen „verwandten“ Termini gebraucht und muss daher von diesen abgegrenzt werden: von „Werthaltung“, „Norm“ und „Einstellung“. Werthaltungen sind verwandt mit Überzeugungen und Interessen, sie gelten als „persönliche Dispositionen zu Werturteilen“.[18] Im Unterschied zu Werten, die auf der Ebene zwischen Individuum und Gesellschaft anzusiedeln sind, sind Werthaltungen – als abstrakte Form der Einstellung – die persönliche Haltung „in Beziehung zu einem bestimmten, dieser Person im- oder expliziten bekannten Wert.“[19]

Normen stellen hingegen Erwartungen einer Gruppe oder Gesellschaft an das Verhalten dar, die von außen herangetragen werden. Einstellungen sind konkrete Verhaltensdeterminanten (Nähe zur Werthaltung), die sich auf ein bestimmtes Objekt beziehen. Im Vergleich zu Werten sind sie leichter veränderbar, stark situationsabhängig und instabiler.[20]

Allgemein lenken und befriedigen Werte die Bedürfnisse von Menschen. Sie dienen neben der Lösung von Konflikten auch dem Zusammenhalt des Miteinanders und bilden die Grundlage für Begründung und Rechtfertigung von Individuen. Darüber hinaus können sie Orientierungen geben und vor lebensbedrohlichen Übeln warnen. Somit dienen sie grundsätzlich der Wahrung und Förderung der Formen des Lebens.[21]

2.2 Werte als Identität von Unternehmen

2.2.1 Der Wertbegriff in Unternehmen

Grundsätzlich weisen Werte – insbesondere im Sinne des englischen Wortes „values“ – einen doppelten Charakter auf: Zum einen können sie als ideale Werte menschliches Verhalten orientieren und Maßstab dafür sein, zum anderen beschrei-

---

18 Vgl. Rothenberger, Mehrebenenkonzept, a.a.O., S. 25.

19 Klein, Sabine: Der Einfluß von Werten auf die Gestaltung von Organisationen. Wirtschaftspsychologische Schriften, Band 12. Herausgegeben von Arthur Mayer, Hermann Brandstätter, Oswald Neuberger, Lutz von Rosenstiel. Berlin 1991, S. 26 (zugleich Dissertation der Universität Bayreuth 1990).

20 Vgl. Rothenberger, Mehrebenenkonzept, a.a.O., S. 26.

21 Vgl. Schüz, Mathias: Werte – Risiko – Verantwortung. Dimensionen des Value Managements. München 1999, S. 45 ff.

ben sie als reale Werte konkret existierende Güter[22]. Im Vergleich zum englischen Sprachgebrauch bezieht sich der aus dem Germanischen stammende Terminus „Wert“ eindeutiger auf Sachen und Güter. In der Ökonomie wurde er prinzipiell objektiv gebraucht.[23] Mittlerweile hat sich jedoch ein subjektiver Wertbegriff etabliert.[24] Dieser drückt sich in der „Bedeutung, die Gütern, Waren oder Dienstleistungen für die Bedürfnisbefriedigung der Menschen beigemessen wird“ und dem dadurch beschriebenen Nutzen aus.[25]

Es zeigt sich, dass Menschen aus ökonomischer Perspektive Werte schaffen und aus philosophisch-ethischer Sichtweise Werte zur Orientierung oder als Maßstäbe haben.[26]

RAFFÉE und WIEDMANN definieren Werte im Rahmen des Marketings „als verhaltensprägende Konzeption des Wünschenswerten“.[27] Dabei geht die Prägung menschlichen Verhaltens über die Unternehmensziele hinaus. Sie sehen Werte als Referenzsystem im Schnittpunkt individueller (individuelle Ziele, Erwartungen, Einstellungen, Bedürfnisse, Tugenden) und gesellschaftlicher (gesellschaftliche Ziele, gesellschaftliche Normen, Sozialorganisationen, Rollenerwartungen, gesellschaftlich sanktionierte Tugenden) Determinanten des Verhalten. Diese Interpretation von Werten ist allerdings nicht ganz unproblematisch. Es lässt sich hinterfragen, inwiefern gesellschaftliche Ziele überhaupt existieren bzw. existieren können.[28]

---

22 Ideale Werte wie beispielsweise Nützlichkeit lassen jedoch erst reale Dinge oder Sachen zu Gütern werden.

23 Der Wert eines Gutes wurde aus der Produktivität des Bodens und der investierten Arbeit ermittelt. Vgl. Schüz, Werte, a.a.O., S. 18.

24 Der subjektive Wertbegriff bildet sich, basierend auf menschlichen Bedürfnissen, gleich dem Preis, aus Angebot und Nachfrage am Markt. Vgl. Schüz, Werte, a.a.O., S. 19.

25 Thierfelder, Rainer H.: Wertewandel in der Unternehmensführung. Die Unternehmenspersönlichkeit als Ausdruck ökonomischer Vernunft. Sternenfels 2001, S. 116. Bereits KANT hat zwischen absoluten und relativen Werten differenziert. Relative Werte beziehen sich auf menschliche Bedürfnisse und lassen sich nur in Beziehung mit anderen Werten messen. Absolute Werte hingegen sind eine Würde, die sich nicht vergleichen lassen. Vgl. Petersen, Thomas: Werteorientierte Unternehmensführung. Zwischen Preis und Würde. In: Schmidt, Matthias; Beschorner, Thomas (Hrsg.): Werte- und Reputationsmanagement. Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Band 11. München/Mering 2005, S. 138 f.

26 Vgl. Fischer, Heinz: Shareholder Value versus (?) Workholder Value – Wertorientierte Unternehmensführung aus Sicht der Arbeitnehmer. In: Macharzina, Klaus; Neubürger, Heinz-J. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung. Strategien – Strukturen – Controlling. Kongress Dokumentation. 55. Deutscher Betriebswirtschafter-Tag 2001. Stuttgart 2002, S. 130.

27 Raffée, Hans; Wiedmann, Klaus-P.: Der Wertewandel als Herausforderung für Marketingforschung und Marketingpraxis. In: Marketing-ZFP, 10 (1988) 3, S. 199.

28 Zur Kritik an der empirischen Werteforschung siehe Liebl, Franz: Strategische Frühaufklärung. Trends – Issues – Stakeholders. München/Wien 1996, S. 182 ff.

Da Werte im Folgenden im unternehmerischen Zusammenhang betrachtet werden sollen, soll der festgelegte, definitorische Bezugsrahmen (siehe Kapitel 2.1) dieser Arbeit ergänzt bzw. konkretisiert werden. Dazu soll als Grundlage die Definition des Wertbegriffs nach MAST dienen. MAST greift die Wertdefinition von KLUCKHOHN[29] (siehe Kapitel 2.1) auf und definiert Werte im Kontext der Unternehmenskommunikation als „implizite oder explizite Auffassungen, die ein Individuum, eine Gruppe bzw. Organisation oder eine Gesellschaft von Wünschenswerten und Erstrebenswerten vertritt.“[30] Werte haben Einfluss auf die Wahl möglicher Verhaltensweisen und „prägen die Wahrnehmung der Umwelt, der Handlungsalternativen und –folgen und somit das Entscheidungshandeln.“[31] Sie werden zu Unternehmenswerten, indem sie durch die Unternehmensführung unmissverständlich formuliert werden.[32] Damit sie zu einem eindeutig erkennbaren Unternehmenswert werden, müssen sie explizit genannt und kommuniziert werden. Da Unternehmenswerte Verhalten beeinflussen sollen, werden sie im strengen Sinne erst betriebswirtschaftlich relevant, wenn sie verhaltenswirksam sind. Als weitere Anforderung an Werte in Unternehmen ist zu nennen, dass sie als Leitlinie des Verhaltens eine gewisse Beständigkeit aufweisen sollten.[33]

Voraussetzung dafür, dass die Bedeutung von Werten im unternehmerischen Kontext diskutiert werden kann, ist, dass Unternehmen, als Träger von Werten betrachtet werden und nicht ausschließlich deren Angehörigen. Denn Führungskräfte und Mitarbeiter treffen ihre Entscheidungen innerhalb der vom Unternehmen festgelegten Rahmenbedingungen und nicht aus ihrer individuellen Werthaltung heraus. Die Werthaltungen der Angehörigen können sich gegebenenfalls stark von denen des Unternehmens unterscheiden.[34] Obwohl Unternehmen „als künstliche Gebilde“ bezeichnet werden, werden sie von den externen Anspruchsgruppen als reale Persönlichkeit behandelt, die die Außendarstellung sowie das Verhalten des Unternehmens

---

29 Vgl. Kluckhohn, Values and value orientations, a.a.O., S. 395.

30 Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart 2008, S. 91.

31 Ebd.

32 Vgl. Wieland, Josef: Ethik im Unternehmen – Widerspruch in sich selbst? In: Personalführung, 8 (1999), S. 20.

33 Vgl. Rothenberger, Mehrebenenkonzept, a.a.O., S. 15.

34 Vgl. Vogelsang, Gregor; Burger, Christian: Werte schaffen Wert. Warum wir glaubwürdige Manager brauchen. München 2004, S.49.

wahrnehmen.[35] Laut VOGELSANG und BURGER gibt es fünf Träger, die die Werte eines Unternehmens stützen: Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Zulieferer/Partner und Öffentlichkeit, also folglich deren Stakeholder[36]. Die Werte eines Unternehmens sind auf diese Gruppen abzustimmen. Denn i.d.R. kann sich ein Unternehmen nicht leisten, einen Werteträger zu ignorieren[37] Im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen die Mitarbeiter als Werteträger (Abbildung 1).

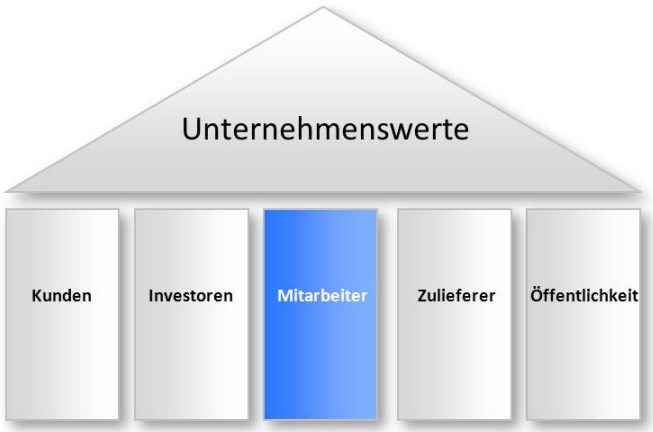


Abbildung 1: Träger von Unternehmenswerten[38]

Laut FERNANDEZ ist es schwierig, aber nicht unmöglich, Werte zu verändern. Werte sind unsichtbar, sie beeinflussen Einstellungen und letztlich menschliches Verhalten.[39] Abbildung 2 veranschaulicht, dass Werte Einstellungen schaffen, welche schließlich Verhalten mitbestimmen können.

---

35 Vgl. ebd., S. 50.

36 Unter den Begriff „Stakeholder“ werden alle Interessensgruppen, die vom Unternehmen beeinflusst werden, gefasst. Vgl. Hardtke, Arne; Prehn, Marco: Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie. Wiesbaden 2001, S. 146.

37 Vgl. Vogelsang; Burger, Werte, a.a.O., S. 63.

38 Vgl. ebd.

39 Vgl. Fernandez, Juan A.: The gentleman’s code of Confucius. Leadership by values. In: Organizational Dynamics, 33 (2004) 1, S. 27.

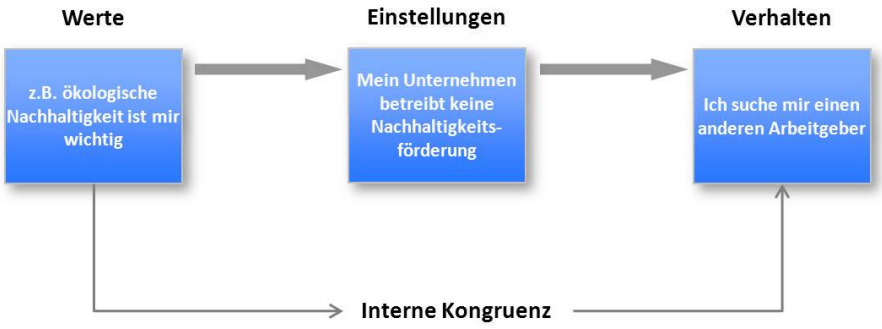


Abbildung 2: Zusammenhang von Werten und Verhalten[40]

Da Verhalten jedoch auch von anderen Faktoren entscheidend beeinflusst wird, kann keineswegs von einer Monokausalität zwischen Werten und Verhalten gesprochen werden.[41]

2.2.2 Zusammenhang zwischen Werten und Unternehmenskultur

Es gibt Indizien für eine Korrelation zwischen Unternehmenswerten und Unternehmenskultur; KÖRNERS Definition von Unternehmenskultur verdeutlicht diesen Zusammenhang: „Unternehmenskultur besteht aus den vorherrschenden Werten, Normen, Meinungen und Überzeugungen, die historisch gewachsen sind und nun die Verhaltensweisen und Entscheidungen der Belegschaft eines Unternehmens wesentlich beeinflussen.“[42] Diese sowie zahlreiche andere Definitionen der Literatur[43] verstehen Werte als wesentliche Elemente der Unternehmenskultur.[44] Laut

---

40 Vgl. ebd.

41 Neben Werten (individuelles Wollen) nennt VON ROSENSTIEL Normen (soziales Dürfen), situative Ermöglichung (äußere Umstände) und Fähigkeiten (persönliches Können) als Determinanten menschlichen Verhaltens. Vgl. Rosenstiel, Lutz von: Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen. In: Reiß, Michael; Rosenstiel, Lutz von; Lanz, Anette (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse. Stuttgart 1997, S. 202.

42 Körner, Martin: Corporate Identity und Unternehmenskultur. Ganzheitliche Strategie der Unternehmensführung. 2. erweiterte Auflage. Stuttgart 1993, S. 36.

43 Vgl. Bate, Paul: Cultural change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur. München 1997, S. 166; Sackmann, Sonja A.: Unternehmenskultur. Erkennen, Entwickeln, Verändern. Neuwied 2002, S. 65; Schein, Edgar H.: Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt 1995, S. 9.

44 In der deutschsprachigen Literatur ist Unternehmenskultur oft auch als Corporate Identity zu finden. Dieser Ansatz lässt sich primär als außenorientiert beschreiben und zielt auf eine einheitliche Gestaltung und Erscheinung eines Unternehmens. Die Fragen der Unternehmenskultur beziehen sich insbesondere auf die unternehmensinternen Gegebenheiten. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll daher nicht weiter auf das Corporate Identity Konzept eingegangen werden. Allerdings müssen Innen- und Außenorientierung in einem ganzheitlichen Unternehmenskonzept berücksichtigt werden. Vgl. Fank, Matthias: Ansatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmens-

…

ROTHENBERGER ist der Grad der Homogenität der Werte in einem Unternehmen daher ein wichtiger Indikator für die Kraft einer Unternehmenskultur.[45] Außerdem wird Unternehmenskultur auch als Wertesystem gesehen, welches den Mitarbeitern Orientierung und Beurteilungsmaßstäbe gibt, auf Basis derer sie Entscheidungen im Sinne des Unternehmens treffen. Dabei wirken die Werte oft implizit; die Mitarbeiter agieren unbewusst aufgrund bestimmter Werte. Wenn die Unternehmenskultur den Mitarbeitern bewusst gemacht werden konnte, dann wird, so KÖRNER, ihr Verhalten die Unternehmenskultur widerspiegeln. [46]

SCHEIN unternahm den Versuch, die verschiedenen Ebenen einer Kultur zu modellieren und deren Beziehungen zueinander zu erklären.[47] Sein 3-Ebenen-Modell unterteilt die Kultur einer Organisation in drei unterschiedliche Grade an Sichtbarkeit: Artefakte, Werte und Grundprämissen (Abbildung 3).

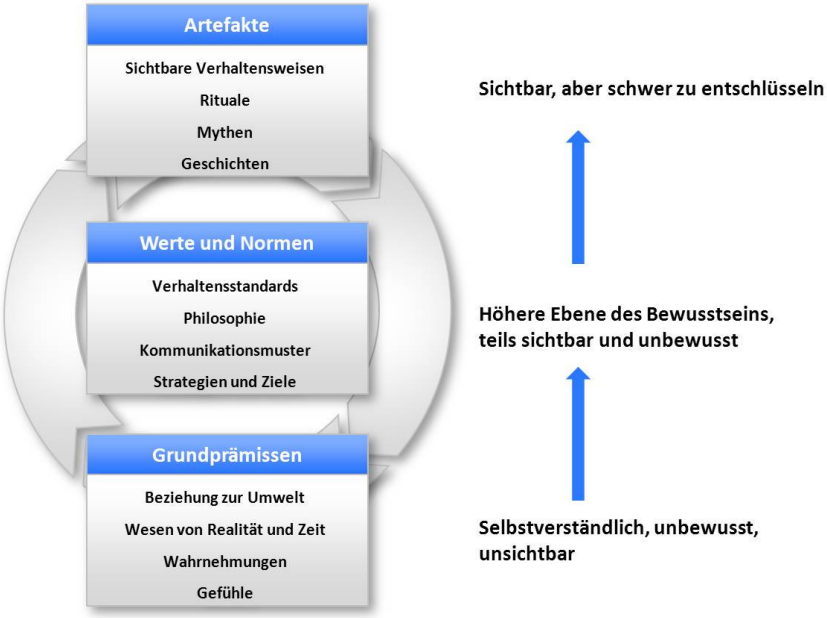


Abbildung 3: Unternehmenskulturmodell nach SCHEIN[48]

---

kultur anhand der Betrachtung verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie. In: Heinen, Edmund; Fank, Matthias (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2., bearbeitete und erweiterte Auflage. München 1997, S. 253

45 Vgl. Rothenberger, Mehrebenenkonzept, a.a.O., S. 18.

46 Vgl. Körner, Corporate Identity, a.a.O., S. 37.

47 Das Modell und SCHEINs Erkenntnisse hinsichtlich des Phänomens Unternehmenskultur gelten seit Jahren als Basis für Wissenschaft und Praxis. Vgl. Franken, Swetlana: Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Ethik und Unternehmen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 2007, S. 205.

48 Vgl. Schein, Unternehmenskultur, a.a.O., S. 30.

Auf der obersten Ebene befinden sich die Artefakte, die alle sichtbaren, hörbaren und fühlbaren Zeugnisse beinhalten. Um diese jedoch verstehen zu können, müssen die tiefer liegenden Ebenen bekannt sein. Die nächst tiefer gelegene Ebene umfasst die bekundeten Werte und Normen eines Unternehmens. Diese meinen die von allen Unternehmensbeteiligten anerkannten und gelebten Verhaltensweisen im Umgang untereinander, mit Kunden oder Partnern. Personen, die langjährige Erfahrung in dem Unternehmen haben, sind die Werte und Normen nur teils bewusst, können jedoch darüber Auskunft geben. Das Grundgerüst der Unternehmenskultur bildet die Ebene der Grundprämissen. Diese Ebene erklärt die sichtbaren Artefakte sowie die bekundeten Werte und Normen. Die Grundprämissen sind der Ursprung aller Strukturen, Prozesse und Handlungen im Unternehmen. Hierbei handelt es sich um Werteorientierungen, die als unbewusste selbstverständliche Wahrnehmungen, Anschauungen und Gefühle gesehen werden. Sie sind häufig auf die Gründer und Ideen der Organisation zurückzuführen und nur sehr schwer zu verändern.[49]

Anzumerken gilt, dass eine dynamische Wechselwirkung zwischen den drei Ebenen besteht. Die Beeinflussungsprozesse verlaufen in beide Richtungen; sowohl von unten nach oben als auch umgekehrt.[50] SCHEIN sieht Unternehmenskultur als eine von mehreren Variablen in Unternehmen an und geht von einer prinzipiellen Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur aus; Unternehmenskultur kann von Führungskräften geschaffen, weiterentwickelt und verändert werden. Von zentraler Bedeutung ist ihrer Ansicht nach dabei, die Grundprämissen in einer Organisation zu entschlüsseln.[51] SMIRCICH setzt dem beeinflussbaren Verständnis von Unternehmenskultur ein offenes Kulturkonzept entgegen. Sie begreift das Unternehmen als eigenständige Kulturgemeinschaft, an deren Weiterentwicklung alle Beteiligten mitwirken. Unternehmen sind ihrer Auffassung nach Kulturen.[52] Ebenso wie bei dem Kulturansatz nach SCHEIN misst auch sie Mythen, Symbolen und Geschichten eine hohe Bedeutung bei. Allerdings handelt es sich hierbei um generative Prozesse, die Bedeutungen interindividuell vermitteln, und nicht um Artefakte.[53] Beide Ansätze schließen sich nicht

---

[49] Vgl. Schein: Unternehmenskultur, a.a.O., S. 30 ff.
[50] Vgl. Franken: Führung, a.a.O., S. 207.
[51] Vgl. Schein: Unternehmenskultur, a.a.O., S. 298.
[52] Vgl. Smircich, Linda: Concepts of culture and organizational analysis. In: Administrative Science Quarterly, 28 (1983) 3, S. 347.
[53] Vgl. ebd., S. 353.

gegenseitig aus, sondern sind Bestandteile eines Kontinuums.[54] Die vorliegende Arbeit geht daher von einer gewissen Möglichkeit zur Gestaltung von Unternehmenskultur aus, wobei diese jedoch nicht einfach und schnell gestaltet werden kann.

2.2.3 Klassifikation von Unternehmenswerten

Eine erste Klassifizierung von Werten kann in materielle und immaterielle Werte vorgenommen werden. Materielle sind nach MAST z.B. Ertragswerte, Barwerte, Buchwerte oder Markenwerte und sind durch einen materiellen Nutzengewinn bei deren Verwirklichung charakterisiert. Immaterielle Werte wie Mitarbeiterzufriedenheit, Loyalität, Motivation oder Identität sind nicht in Geld- oder Sachgütern erfassbar.[55] Eine praxisorientierte Systematisierung von Unternehmenswerten erfolgt nach WIELAND in Leistungswerte, Kommunikationswerte, Kooperationswerte und moralische Werte (Tabelle 1).[56]

Leistungswerte	**Kommunikationswerte**
Nutzen	Achtung
Kompetenz	Zugehörigkeit
Leistungsbereitschaft	Offenheit
Flexibilität	Transparenz
Kreativität	Verständigung
Innovationsorientierung	Risikobereitschaft
Qualität	
Kooperationswerte	**Moralische Werte**
Loyalität	Integrität
Teamgeist	Fairness
Konfliktfähigkeit	Ehrlichkeit
Offenheit	Vertragstreue
Kommunikationsorientierung	Verantwortung

Tabelle 1: Wertevieeck nach WIELAND[57]

Eine abschließende Liste von Unternehmenswerten liegt nicht vor. Laut WIELAND gehe es nicht darum, alle denkbaren Werte explizit zu thematisieren, wohl aber z.B.

[54] Vgl. Heinen, Edmund: Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In: Heinen, Edmund; Fank, Matthias (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2., bearbeitete und erweiterte Auflage. München 1997, S. 18. HEINEN nimmt eine Systematisierung der unterschiedlichen Forschungsansätze zum Thema Unternehmenskultur in objektivistisch – Unternehmenskultur wird als Gestaltungsvariable angesehen – und subjektivistisch – Unternehmenskultur ist ein eigenständiges Bedeutungssystem und nicht gestaltbar – vor. Vgl. ebd., S. 43.

[55] Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 91.

[56] Vgl. Wieland, Ethik, a.a.O., S. 94.

in ausformulierten Verhaltensstandards Aussagen zu Werten aus allen vier Werteklassen zu machen. Formuliert werden können derartige Werte in Leitbildern[58] oder Visionen.[59]

Anzumerken bleibt in diesem Zusammenhang allerdings, dass die Klassifizierung von Unternehmenswerten zugleich anspruchsvoll und umstritten ist. Der ständige Wandel von Werten und die unterschiedlichen Auffassung verschiedener Kulturkreise sowie die unterschiedliche Interpretation von Individuen hinsichtlich desselben Wertbegriffs sind hier als Gründe zu nennen.[60]

Werden immaterielle Werte systematisch von Unternehmen berücksichtigt, wird von Werteorientierung[61] gesprochen. Werteorientierte Unternehmensführung[62] liegt erst vor, wenn „Werte bzw. Wertesysteme und Wertetrends in ihren Folgen, ggf. auch in ihrer Steuerbarkeit, in allen Bereichen der Unternehmung Beachtung finden.“[63] Für das Verständnis dieser Arbeit reicht es jedoch nicht aus, dass werteorientierte Unternehmensführung[64] lediglich Werte berücksichtigt, weil eine derartige Passivität keinen Führungsanspruch erheben kann. Die Arbeit fokussiert auf „Führen durch Werte“; dies bedingt, bestimmte Werte zu identifizieren und auszuwählen, Ziele zu formulieren sowie eine bewusste Steuerung, Planung, Umsetzung und Kontrolle von Maßnahmen, um die Wertestruktur zu stabilisieren oder gar zu verändern.[65]

---

57 Vgl. ebd.

58 Leitbilder werden als schriftlich niedergelegte Unternehmensgrundsätze verstanden, in denen grundlegende Orientierungen für alle Unternehmensbeteiligten und erwünschte Verhaltensweisen formuliert sind. Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 94.

59 Vgl Wieland, Ethik, a.a.O., S. 22.

60 Vgl. Kunze, Unternehmensethik, a.a.O., S. 157.

61 Die Begriffe „Werte“ und „Werteorientierung“ werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

62 In der Literatur wird häufig auch die Bezeichnung „wertebasierte Unternehmensführung“ oder „Value based Management“ gebraucht. Der Begriff „Wertemanagement“ findet in der Literatur hingegen weniger Verwendung. Vgl. ebd., S. 164.

63 Vgl. Silberer, Günter: Werteforschung und Werteorientierung im Unternehmen. Stuttgart 1991, S. 171.

64 Das Konzept der werteorientierten Unternehmensführung ist in jedem Falle von dem Ansatz der wertorientierten Führung, häufig auch als Shareholder Value Management bezeichnet, abzugrenzen. Im Gegensatz zur werteorientierten Unternehmensführung stellt dieses Konzept in erster Linie auf materielle Werte, i.d.R den Gewinn ab und fördert die ökonomische Wertschöpfung zugunsten der Aktionäre bzw. Eigentümer. Vgl. Thierfelder, Wertewandel, a.a.O., S. 117.

65 Vgl. Kunze, Unternehmensethik, a.a.O., S. 164.

Wesentliche Instrumente der werteorientierten Unternehmensführung sind Personalauswahl, das Verhalten der Führungskräfte und die Kommunikation.[66] Die Notwendigkeit einer werteorientierten Unternehmensführung ergibt sich daraus, dass Unternehmen zunehmend nach ihrem Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung und ihrer Verantwortung gegenüber den relevanten Stakeholdern bewertet werden. Hierzu zählt die Integrität im Umgang mit Mitarbeitern, Zulieferern, Kapitalgebern und der Öffentlichkeit. Die Zuschreibung von Verantwortung begründet sich unter anderem durch ihren Einfluss auf Konsumentenverhalten und Lebensstile. Daraus resultiert ebenso die Notwendigkeit, eine entsprechende Reputation des Unternehmens als sozial und ökologisch verantwortungsbewusst aufzubauen.[67] Das Führen von Unternehmen in einer zunehmend komplexer werdenden Gesellschaft und Wirtschaft erfordert außerdem stabile und souveräne Persönlichkeiten. Bei unzureichender Beachtung gesellschaftlicher Erwartungen an spezifische Unternehmensaktivitäten kann der Entzug der „licence to operate“ drohen. Die werteorientierte Unternehmensführung bietet den Unternehmen die Chance, sich im Wettbewerb zu positionieren und den mittel- bis langfristigen Erfolg des Unternehmens zu unterstützen, indem das Unternehmen gezielt seine Glaubwürdigkeit sichert und fördert.[68]

2.2.4 Funktionen von Werten in Unternehmen

Die allgemeinen Funktionen von Werten (siehe Kapitel 2.1) lassen sich auch auf den unternehmerischen Kontext übertragen. Werte bilden eine eigene kulturelle Identität in Unternehmen und stiften Identität, indem sie Mitarbeiter motivieren und orientieren. In Unternehmen als künstliche Systeme, die Verhaltensstandards brauchen,

---

66 Vgl. Silberer, Werteforschung, a.a.O., S. 171.

67 Vgl. Schaltegger, Stefan; Herzig, Christian; Kleiber, Oliver; Klinke, Torsten; Müller, Jan: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktionssicherheit (Hrsg.). Berlin 2007, S. 15. In diesem Zusammenhang konkretisiert das Corporate Social Responsibility Management-Modell die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft und die damit verbundene Verantwortung. Es umfasst die Integration ökonomischer, sozialer und ökologischer Werte in die Kernaktivitäten eines Unternehmens. Vgl. Loew, Thomas; Ankele, Kathrin; Braun, Sabine; Clausen, Jens: Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Münster/Berlin 2004, S. 71.

68 Vgl. Zerfaß, Ansgar: Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. In: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden 2007, S. 25.

übernehmen Werte auch eine Bewahrungsfunktion bezüglich der Formen des Lebens. Daneben haben Werte eine integrative, gemeinschaftsstiftende Funktion; die Mitarbeiter fühlen, dass sie etwas Bedeutungsvolles tun und Teil eines großen Ganzen sind. Zusätzlich kommt Werten in Unternehmen eine präventive Funktion zu; sie sollen unerwünschtes Verhalten vermeiden. In Bezug auf die Stakeholder, deren Werte sich teils von den unternehmenseigenen unterscheiden, dienen sie der Konfliktlösung und Legitimation.[69]

Entscheidend ist, dass die angestrebten Werte von allen Beteiligten im Unternehmen geteilt und gelebt werden, d.h. Konsens und Bindung diesen Werten gegenüber herrscht. Denn ein Unternehmen kann nicht bestimmte Werte, wie beispielsweise Innovation oder Kreativität, für sich alleine beanspruchen oder sich darüber abgrenzen. Es ist die fehlende, unmögliche Einzigartigkeit, da kein Unternehmen einen Wertepool für sich alleine hat.[70] Demnach bilden Werte, die von den Angehörigen eines Unternehmens geteilt werden, die Grundlage für eine aufrichtige und produktive Zusammenarbeit.[71] Sie schaffen gegenseitiges Vertrauen, welches Freiraum für kreative, ungehemmte und innovative Handlungen unter den Organisationsangehörigen bietet. Die Mitarbeiter verhalten sich offener gegenüber Kollegen, sind eher bereit für soziale Interaktionen und sich auf langandauernde Bindungen einzulassen, da Vertrauen die Basis für ein gemeinsames Miteinander auch in Unternehmen darstellt.[72] Gemeinsame Werte wirken wie „internal compasses that enable people to act independently and interdependently."[73] Wenn sich die persönlichen Werte der Mitarbeiter mit denen der Führungskräfte und des Unternehmens decken, verbessert sich die Qualität der Kommunikation und die Integrität der Entscheidungsprozesse.[74] Die

---

69 Vgl. Kleinfeld, Werte und Wertemanagement, a.a.O., S. 54.

70 Vgl. Simoudis, Georgios: Mythen, Legenden, Anekdoten. Storytelling in der Heritage Communication. In: Bühler, Heike; Düring, Uta-M. (Hrsg.): Tradition kommunizieren. Das Handbuch der Heritage Communication. Wie Unternehmen ihre Wurzeln und Werte professionell vermitteln. Frankfurt am Main 2008, S. 112.

71 Vgl. Kouzes; Posner, Credibility, a.a.O., S. 78.

72 Vgl. Denning, The leader's, a.a.O., S. 149.

73 Kouzes; Posner, Credibility, a.a.O., S. 78.

74 Einige Untersuchungen aus verschiedenen Disziplinen zeigen, dass gemeinsame Werte die persönliche und unternehmerische Leistungsfähigkeit erhöhen. Siehe z.B. O'Reilly, Charles A.; Chatman, Jennifer; Caldwell, David F.: People and organizational culture. A profile comparison approach to assessing person-organization fit. In: Academy of Management Journal, 34 (1991) 3, S. 487-516; McDonald, Paul; Gandz, Jeffrey: Getting value from shared values. In: Organizational Dynamics, 38 (1992) 4, S. 64-76.

Menschen wollen die Werte ihrer Führungskräfte kennen und wissen, inwieweit diese sich mit ihren eigenen decken, um so für sich selbst entscheiden zu können, ob sie sich im für sie richtigen Unternehmen befinden. Wenn die Werte übereinstimmen, erhöht dies auch die Glaubwürdigkeit der Unternehmensführung.[75]

3 Unternehmenskommunikation

3.1 Interne Unternehmenskommunikation

Damit angestrebte Werte von den Organisationsmitgliedern geteilt und gelebt werden können, müssen sie im Unternehmen vermittelt und Bedeutungen durch Kommunikation konstruiert werden. Denn Werte sind auch das Ergebnis von Kommunikationsprozessen.[76] Damit Kommunikation jedoch überhaupt stattfinden kann, müssen mindestens zwei Lebewesen zueinander in Beziehung treten. In klassischen Sender-Empfänger-Modellen wird Kommunikation als reines Verschlüsseln (Kodieren) und Entschlüsseln (Dekodieren) von Informationen beschrieben; auf den Rezipienten als Empfänger wird mithilfe eines Stimulus eine Wirkung seitens des Kommunikators als Sender ausgeübt (siehe Abbildung 4). Kommunikation kann nur dann gelingen, wenn die Information vom Empfänger richtig verstanden wird.[77]

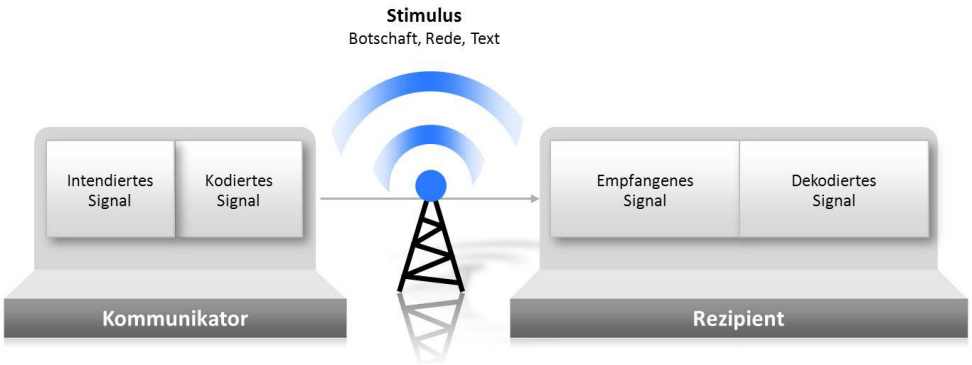


Abbildung 4: Klassisches Stimulus-Response-Modell[78]

---

75 Vgl. Kouzes; Posner, Credibility, a.a.O., S. 81 ff.
76 Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 88.
77 Vgl. Merten, Klaus: Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Grundlagen der Kommunikationswissenschaft, Band 1. Münster/Hamburg/Berlin/London 1999, S. 53 f.
78 Vgl. ebd., S. 54.

Obwohl klassische Sender-Empfänger-Modelle Kommunikation auf die Übermittlung von Informationen reduzieren und die kognitiven Leistungen der Kommunizierenden unberücksichtigt lassen, sind sie zur Beschreibung von Kommunikationsprozessen weit verbreitet und finden vor allem in Unternehmen Anwendung. Sie können allerdings nicht den Aufgabenstellungen der heutigen Unternehmenskommunikation gerecht werden.[79]

ZERFAß definiert Unternehmenskommunikation als „alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen.“[80] Er differenziert zwischen den Teilbereichen Marktkommunikation, Public Relations und Interne Unternehmenskommunikation (Abbildung 5).[81]

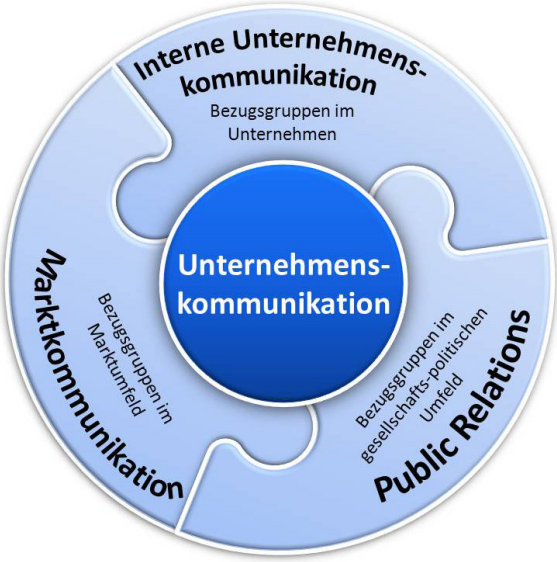


Abbildung 5: Funktionsbereiche von Unternehmenskommunikation[82]

---

[79] Vgl. Zerfaß, Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 10; Mast, Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 72. In Kapitel 3.2.4 wird der kommunikationstheoretische Bezugsrahmen, der dieser Arbeit zu Grunde gelegt werden soll, vorgestellt.

[80] Zerfaß, Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 23.

[81] Vgl. ebd., S. 42.

[82] Vgl. ebd.

Die Marktkommunikation orientiert sich insbesondere an den kommunikativen Handlungen mit Bezugsgruppen im Marktumfeld (Kunden und potenziellen Kunden), mit denen Transaktions- und Wettbewerbsbeziehungen gestaltet werden. Die Public Relations befassen sich mit den Kommunikationsprozessen im sozialen und politischen Umfeld. Es geht vor allem darum, prinzipielle Handlungsspielräume des Unternehmens zu sichern und die konkrete Unternehmensstrategie zu legitimieren. Die interne Unternehmenskommunikation[83] richtet sich an die internen Bezugsgruppen (Mitarbeiter und Management). Sie umfasst alle kommunikativen Prozesse, die vom Unternehmen zur Gestaltung von Identität und Formulierung sowie Umsetzung von Zielen geplant und initiiert worden sind.[84] Durch die Vermittlung von Werten, Visionen und konkreten Aufträgen versucht sie die Verbindung zwischen den Beteiligten eines arbeitsteiligen Systems herzustellen und dadurch Interaktion und Koordination zu ermöglichen.[85]

MAST unterscheidet zwei wesentliche Funktionen der internen Unternehmenskommunikation: eine instrumentelle Funktion, die die organisationsinternen Aktivitäten und die Austauschbeziehung des Unternehmens zu den externen Anspruchsgruppen koordiniert, und eine soziale Funktion, die das Verhalten der Mitglieder beeinflusst, indem sie ihre emotionalen Bedürfnisse befriedigt.[86] Insbesondere im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen, z.B. bei Fusionen, schreibt MAST der sozialen Funktion eine wichtige Bedeutung zu. Gerade in Umbruchssituationen sei es essenziell, emotionale Verbindungen aufzubauen und die Motivation der Mitarbeiter zu stärken.[87] Denn Emotionen „sind die menschliche Software, ohne die die Hardware nicht funktioniert.“[88] MAST nennt in diesem Zusammenhang Geschichten mehrfach explizit als Instrument, um einen Wandel zu konkretisieren und ihn in die Le-

---

83 Für die Kommunikation mit den internen Bezugsgruppen eines Unternehmens herrscht Begriffsvielfalt: Interne Unternehmenskommunikation, Interne Public Relations, Internal Relations oder Mitarbeiterinformation. Der Terminus „Mitarbeiterinformation“ ist in der Literatur zwar weit verbreitet, kann jedoch missverstanden werden. Im Fokus steht die Kommunikation, nicht die Information. Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 253.

84 Vgl. Zerfaß, Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 23.

85 Vgl. Schick, Siegfried: Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln. Strukturen schaffen. Prozesse steuern. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart 2005, S. 17.

86 Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 255.

87 Vgl. ebd., S. 426. Zu motivieren bedeutet, individuelles Können und persönliches Wollen zu fördern und soziales Dürfen zuzulassen. Vgl. von Rosenstiel, Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen, a.a.O., S. 205.

88 Ebd., S. 427.

benswelt der Organisationsmitglieder zu transportieren.[89] Als unternehmensbezogenes Instrument eingesetzt kann interne Unternehmenskommunikation als strategischer Erfolgsfaktor bezeichnet werden, wenn sie dabei hilft, kritische Prozesse der Unternehmensleitung zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges durch Maßnahmen voranzutreiben, die insbesondere emotionale Prozesse wie Motivation fördern.[90]

Im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation gewinnt das Konzept des Internal Branding zunehmend an Bedeutung. Unter dem Begriff „Internal Branding" – häufig auch als Behavioral Branding oder interne Markenführung bezeichnet – werden Maßnahmen verstanden, die sich mit der Verankerung der Unternehmensidentität[91] respektive der Marke[92] nach innen befassen.[93] Demnach ist das Ziel eines Internal-Branding-Konzeptes, dass sich die Mitarbeiter und Führungskräfte mit der Unternehmens- bzw. Produktmarke identifizieren und zu starken Botschaftern der Marke werden.[94] Einerseits bietet die Marke den Mitarbeitern und Managern Entlastung, weil sie aufgrund von definierten Leitplanken wissen, welches Verhalten erwünscht ist. Andererseits kommt ihr eine motivationale Wirkung zu; ein von außen positiv wahrgenommenes Image[95] des Unternehmens löst bei den Mitarbeitern und Führungskräften Stolz aus, für das Unternehmen zu arbeiten. Dies führt auch zu einer stärkeren emotionalen Bindung gegenüber dem Unternehmen. In letzter Konsequenz

---

89 Vgl. ebd., S. 440.

90 Vgl. Lies, Jan: Public Relations. Ein Handbuch. Konstanz 2008, S. 144.

91 „Die Identität beschreibt das Selbstverständnis eines Unternehmens. Sie zeigt sich in visuellen Manifestationen der Unternehmensrealität." Mast, Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 62.

92 Eine Marke wird als eine Art Leistungsversprechen verstanden, das gegenüber den Stakeholdern Differenzierung vom Wettbewerb herstellt, Begehrlichkeit schafft und Orientierung bietet. Die Marke und Identität sind komplexitätsreduzierende Konstrukte, die dazu beitragen können, Vertrauen zu steuern und zu stärken. Vgl. Herger, Nikodemus: Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Image – Reputation. Wiesbaden 2006, S. 40 ff.

93 Vgl. Süss, Werner; Zerfaß, Ansgar; Dühring, Lisa: Corporate Branding im Spannungsfeld von Unternehmens- und Marketingkommunikation. Grundlagen, Fallstudien und empirische Erkenntnisse in Commodity-Branchen. Wiesbaden 2011, S. 17. Das „klassische" Croporate Branding Konzept wird definiert als „die Führung der Unternehmensmarke. Diese stellt einen Prozess dar, der die Phasen der zielgerichteten Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten beziehungsweise Gestaltungsparameter der Unternehmensmarke umfasst." Meffert, Heribert; Bierwirth, Andreas: Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke - Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding. In: Thexis, 18 (2001) 4, S. 6

94 Vgl. Lies, Public Relations, a.a.O., S. 145.

95 MAST definiert Image als „das spontane, intuitive Bild eines Unternehmens bei einzelnen Stakeholdern." Mast, Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 63.

können die internen Bezugsgruppen zu Multiplikatoren werden, wenn sie sich markenkonform verhalten, und so die externe Markenführung unterstützen.[96]

3.2 Werteorientierte Kommunikation

3.2.1 Werte in der Unternehmenskommunikation

Interne Unternehmenskommunikation kann nicht nur Mitarbeiter und Führungskräfte motivieren, sondern vielmehr Werte schaffen, da diese in der Lage und bereit sind, vorgegebene Ziele zu realisieren und so Geschäftsergebnisse zu liefern. Denn sie verstehen die Unternehmensstrategie und den tieferen (emotionalen) Sinn dahinter.[97] Werteorientierung in der Kommunikation zielt auf den Stakeholder-Value.[98] Dieser Ansatz geht davon aus, dass langfristig der Unternehmenswert (ökonomische Perspektive) nur gesteigert werden kann, wenn die Nutzenerwartungen aller relevanten Interessensgruppen des Unternehmens ausgewogen befriedigt werden.[99] Dadurch wird Kommunikation differenzierter und kann auf Basis ethischer Grundsätze wie Wahrheit, Gerechtigkeit oder Achtung gestaltet werden. Es geht nicht darum, allgemeingültige Werte in Leitbildern zu formulieren, sondern vielmehr die gemeinsamen Überzeugungen zu identifizieren. Dabei muss die Kommunikation Werte vermitteln, sodass die unternehmerische Vision – Ziele, deren Wege noch unbekannt sind – und Identität abstrahiert, von allen Beteiligten verinnerlicht und gelebt werden kann.[100] Die werteorientierte Kommunikation schafft eine Verbindung zwischen dem Unternehmen sowie seinen Bezugsgruppen und kann die Identifikation mit der Organisation stärken. Dafür gilt es, die gemeinsame Basis der Werte, Verhaltensweisen, Mittel und Ziele zu vermitteln, um so verbindliche Präferenzen und Prioritäten aufbauen zu

---

96 Vgl. Süss; Zerfaß; Dühring, Corporate Branding, a.a.O., S. 17 f.

97 Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 92.

98 Vgl. Schönborn, Gregor: Ethische Unternehmensführung und werteorientierte Kommunikation. In: Schmidt, Siegfried J.; Tropp, Jörg (Hrsg.): Die Moral der Unternehmenskommunikation: Lohnt es sich gut zu sein? Köln 2009, S. 221.

99 Vgl. Boos, Wolfgang; Völker, Magdalena; Schuh, Günther: Grundlagen des Managements produzierender Unternehmen. In: Schuh, Günther; Kampker, Achim (Hrsg.): Handbuch Produktion und Management 1. Strategie und Management produzierender Unternehmen. 2., vollständig bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin/Heidelberg 2011, S. 12.

100 Vgl. Schönborn, Ethische Unternehmensführung, a.a.O., S. 221.

können.[101] Ebenso soll die werteorientierte Kommunikation dazu beitragen, eine Legitimation der eingesetzten Ressourcen zu erreichen.[102]

Gelingt es, Verhaltensweisen zu fördern, die Motivation und Leistungsorientierung unterstützen, kann die werteorientierte Kommunikation zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen.[103]

3.2.2 Tradition in der Unternehmenskommunikation

Der Bewahrung von Tradition kommt eine wichtige Rolle im Rahmen der werteorientierten Kommunikation zu. Sie weckt Vertrauen und kann die Unternehmensphilosophie stärken sowie Glaubwürdigkeit generieren.[104] Der Begriff der „Tradition“ (lat. *tradere* = übergeben, überliefern) wird von ASSMANN definiert „als eine auf Dauer gestellte kulturelle Konstruktion von Identität. […] Traditionen […] konstruieren und institutionalisieren kollektive Erinnerungsräume, in denen über(lebens)zeitlich gehandelt und kommuniziert werden kann.“[105] Somit hängen Traditionen eng mit Erinnerungen zusammen. Die Eigenart der Tradition gegenüber der Erinnerung liegt darin, dass Erinnerungen immer neu rekonstruiert werden können, wohingegen die Tradition der „Stabilisierung, Sicherung und Fortsetzung vorgängig bestehender kultureller Inhalte“ dient.[106] Somit nimmt Tradition auch eine Legimitations- und Identitätssicherungsfunktion ein. Die zielgerichtete Gestaltung von Kommunikationshandlungen über die Tradition, die Herkunft und die Geschichte wird als Heritage Communication bezeichnet. Sie zielt darauf, mittels einer offenen Kommunikation über die Tradition einer Organisation deren Herkunft und Philosophie verständlich zu machen.[107] Nach BÜHLER und DÜRING sind drei Aufgaben der Heritage Communication zu unterscheiden: Hauptaufgabe ist es zunächst, ein einzigartiges Vorstellungs-

---

[101] Vgl. ebd., S. 227 f.
[102] Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 92.
[103] Vgl. Schönborn, Ethische Unternehmensführung, a.a.O., S. 228 f.
[104] Vgl. Bühler, Heike; Düring, Uta-M.: Tradition und Geschichte, Wurzeln und Werte. Bausteine und Bedeutung der Heritage Communication. In: Bühler, Heike; Düring, Uta-M. (Hrsg.): Tradition kommunizieren. Das Handbuch der Heritage Communication. Wie Unternehmen ihre Wurzeln und Werte professionell vermitteln. Frankfurt am Main 2008, S. 23.
[105] Assmann, Aleida: Zeit und Tradition. Kulturelle Strategien der Dauer. Köln 1999, S. 90.
[106] Die gewisse kollektive Verbindlichkeit des Vergangenheitsbezuges gibt einerseits Verhalten vor, wodurch Entscheidungsdruck entlastet wird, aber gleichzeitig die Möglichkeiten eingeschränkt werden. Vgl. Assmann, Zeit, a.a.O., S. 285.
[107] Vgl. Bühler; Düring, Tradition, a.a.O., S. 20.

bild des Unternehmens durch die Ermittlung von historischen Tatsachen, Werte und Traditionen zu schaffen. Die zweite Aufgabe besteht darin, eine geeignete Kommunikationsbasis gegenüber den Anspruchsgruppen zu schaffen. Dazu gehört auch die ungeschönte Darstellung der Wurzeln des Unternehmens bzw. der ehrliche Umgang mit kritischen Entwicklungen der Vergangenheit, um Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Verständnis erzielen zu können. Die Vernetzung der historischen Fakten mit der Kommunikationsstrategie des Unternehmens, die Entwicklung einer Positionierung, die Festlegung von Zielen und Zielgruppen, das Verfassen von Botschaften sowie die Implementierung von Kommunikationstools bilden die dritte Aufgabe.[108]

Zur Illustration ein Beispiel aus eigener Recherche: Die Siemens AG fokussiert auf die Werte Verantwortung, Innovation und Exzellenz. Die Führung des Unternehmens blieb dabei lange Zeit in der Familie. Hinzu kommt, dass mit dem derzeitigen Chief Executive Officer PETER LÖSCHER bisher erst zwölf Personen an der Spitze des Unternehmens in der 160-jährigen Geschichte waren.[109] Diese Kontinuität beeinflusst meist positiv die Wertekultur eines Unternehmens. Essenziell ist, dass Tradition und Geschichte nicht nur zur Konservierung, sondern zur Weiterentwicklung eingesetzt wird. Dabei geht es darum, tradierte Werte in die Gegenwart und Zukunft zu übersetzen und somit erkennbar und überzeugend zu machen.[110]

3.2.3 Notwendigkeit und Rahmenbedingungen

Weil werteorientierte Unternehmensführung und werteorientierte Kommunikation eng miteinander verzahnt sein müssen und sich gegenseitig bedingen[111], ergeben sich für die werteorientierte Kommunikation nahezu die gleichen Herausforderungen (siehe Kapitel 2.2.3). Ihre spezifische Bedeutung erhält die werte- und traditionsori-

---

[108] Vgl. Bühler, Heike; Düring, Uta-M.: Chancen der Kommunikation über Traditionen und Werte. Aufgaben, Potentiale und Wirkungsmacht der Heritage Communication. In: Bühler, Heike; Düring, Uta-M. (Hrsg.): Tradition kommunizieren. Das Handbuch der Heritage Communication. Wie Unternehmen ihre Wurzeln und Werte professionell vermitteln. Frankfurt am Main 2008, S. 34.

[109] Vgl. Siemens AG: Rubrik: Werte. O.O. o.J. URL: http://www.siemens.com/about/de/werte-vision-strategie/werte.htm, Abruf vom 15.03.2012 (Ausdruck liegt dem Verfasser vor).

[110] Das Zusammenwirken von Tradition und Innovation findet sich beispielsweise in der Automobilindustrie wieder; Autos im Retro-Design wie Mini oder Volkswagen New Beetle haben das Interesse der Kunden gefunden. Vgl. Bühler; Düring, Tradition, a.a.O., S. 24.

[111] Der Erfolg der werteorientierten Kommunikation hängt stark von der Unterstützung der Unternehmensleitung und ihrem Verhalten ab; die Werte müssen von den Führungskräften vorgelebt …

entierte Kommunikation unter anderem aufgrund folgender Entwicklungen: Veränderung der Wettbewerbsbedingungen, Informationsüberflutung, Individualisierung und Interaktivität.[112]

Sich stetig ändernde Wettbewerbsbedingungen verschärfen den „Kampf“ um Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre etc. Durch den wachsenden Wettbewerbsdruck verlagert sich der Produktwettbewerb zum Kommunikationswettbewerb. Im Wettbewerb um Vertrauen und Ansehen kommt einer werteorientierten Kommunikationskultur eine wichtige Bedeutung zu.[113]

Durch Medien wie das Internet wird ein Zugriff auf eine beinahe unbegrenzte Menge an Informationen ermöglicht. Dies führt nahezu zu einer Informationsüberflutung, wodurch Aufmerksamkeit immer mehr zum knappen Gut avanciert.[114] Hinzu kommt, dass die Menschen eher nach Signalen wie Vertrautheit und Wertnähe suchen als nach Sachinformationen. Hierin liegt das Potenzial einer werteorientierten Kommunikation, die eine Dauerbeschäftigung mit komplexen Einzelinformationen durch Vertrauensbeziehungen zu ersetzen vermag.[115]

Durch den Trend zur Individualität in der Massenkommunikation und verschiedenen Stufen von Interaktivität werden neue Strategien in der Unternehmenskommunikation gebraucht. Digitale Medien erweitern nicht nur die Möglichkeiten der Interaktion mit den verschiedenen Bezugsgruppen, z.B. der Einsatz des Intranet in der Mitarbeiterkommunikation oder die Verwendung von Videopodcasts, sondern machen diese auch erforderlich.[116]

Voraussetzung dafür, dass eine werteorientierte Kommunikation als strategisches Instrument eingesetzt werden kann, ist die Etablierung einer Kommunikationskultur, die Werte repräsentiert, kollektive Wünsche einbezieht und emotional tief gelegene

---

werden. Damit Werte gemeinsam von allen gelebt werden können, müssen sie kommuniziert werden. Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 88.

[112] Vgl. ebd., S. 73 ff.; Buß, Eugen: Tradition und Werte. Die Seele der Unternehmenskommunikation. In: Bühler, Heike; Düring, Uta-M. (Hrsg.): Tradition kommunizieren. Das Handbuch der Heritage Communication. Wie Unternehmen ihre Wurzeln und Werte professionell vermitteln. Frankfurt am Main 2008, S. 77 ff.

[113] Vgl. Buß, Tradition, a.a.O., S. 77.

[114] Vgl. Franck, Georg: Jenseits von Geld und Information – Zur Ökonomie der Aufmerksamkeit. In: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden 2007, S. 162.

[115] Vgl. Buß, Tradition, a.a.O., S. 78.

[116] Vgl. Mast, Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 75.

Vorstellungen bedient.[117] Buß sieht Kommunikationskulturen im Spannungsfeld von strategischen Interessensbeziehungen (Spezifität[118]) und wertgesteuerten Verbundbeziehungen (Affektivität[119]). Er unterscheidet zwischen vier Typen von Kommunikationskulturen, um damit den Stellenwert von Werten und Tradition für die Unternehmenskommunikation zu beschreiben (Abbildung 6).[120]

Abbildung 6: Vier Typen von Kommunikationskultur[121]

In einer integrativen Kommunikationskultur – wenig spezifisch und hoch affektiv – werden Werte und Leitvorstellungen eines Unternehmens symbolisch erkennbar gemacht. Dieser Typ fokussiert auf eine Art Symbolmanagement, bei dem Sprache das zentrale Element ist und das beispielsweise auf Firmenjubiläen, Mitarbeiter- oder Kundenveranstaltungen etc. praktiziert bzw. inszeniert wird. Integrative Kommunikationskulturen können im besten Fall durch Gesten ein gemeinsames Lebensgefühl, Wertkonsens und Verbundenheit sichtbar werden lassen.[122]

---

[117] Vgl. Buß, Tradition, a.a.O., S. 84.
[118] Die Dimension Spezifität beruht auf reinen Organisationsinteressen. Die kommunikationspolitischen Leitbilder basieren auf Erfolgswerten, Kompetenzen und Leistungszielen.
[119] Bei der Affektivitätsdimension handelt es sich in diesem Zusammenhang um ein Maß, das auf ähnlichen Werten und Auffassungen sowie einer Verbundenheit zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern beruht.
[120] Vgl. Buß, Tradition, a.a.O., S. 79 ff.
[121] Vgl. ebd., S. 80.
[122] Vgl. ebd., S. 81.

Eine strategische Kommunikationskultur – sehr spezifisch und wenig affektiv – will vor allem auf Marktchancen reagieren und Ziele durchsetzen; der strategische Aspekt einer Organisation steht absolut im Vordergrund. Das Hauptproblem liegt hierbei darin, dass die Kernidentität des Unternehmens den Anspruchsgruppen verborgen bleibt, da die Interessen nicht zu einer prägenden Eigenidentität verbunden werden können.[123]

Eine entbettete Kommunikationskultur – wenig spezifisch, wenig affektiv – ist gekennzeichnet durch medienwirksam veranlasste Themen oder durch Vorstellungen von kurzer Akzeptanz. Die Inszenierungen – zumeist werbetechnisch professionell arrangiert in Form von Action-Spots – sind nicht in der Lage, eine gewachsene Identitäts- oder Vertrauensbindung langfristig zu untermauern, sondern dienen vielmehr der Herstellung suggestiver Erlebnisbilder. Weder ein strategisches Organisationsinteresse noch die Sinn- und Wertevermittlung finden hierbei Berücksichtigung.

Der reifste Typus aller vier Kommunikationskulturen ist die nachhaltige Kommunikationskultur. Durch die Kombination strategischer Ziele und hoher Werteorientierung können sich die unterschiedlichen Bezugsgruppen mit den Werten und Visionen identifizieren und Leistungsziele gewahrt werden. Es geht nicht darum, aufmerksamkeitswirksame Effekte zu inszenieren, sondern die Kommunikation auf kognitiver sowie emotionaler Ebene evident zu machen, indem sie an Bilder und Symbole anknüpft, die sich in den Köpfen und Herzen der Stakeholder einprägen bzw. eingeprägt haben. In einer derartigen Kultur werden gekonnt inszenierte Eindrücke mit der Identität und den Werten des Unternehmens in Einklang gebracht. Der nachhaltigen Kommunikationskultur gelingt es, die Kommunikationsinteressen der Organisation mit den Wertmustern der Stakeholder ausgewogen zu verbinden.[124]

3.2.4 Probleme bei der Kommunikation von Werten

In jedem sozialen System scheinen die Interaktion und Kommunikation wesentlich für die Vermittlung von Werten zu sein. Insbesondere zwischenmenschliche Interaktionen und intensive Beziehungen beeinflussen diesen Prozess, der aus kognitiven und emotionalen Aspekten besteht. Die Schwierigkeit ist, dass Werte sich nicht ein-

[123] Vgl. ebd., S. 82.
[124] Vgl. ebd., S. 83 f.

fach weitergeben oder erwerben lassen. Auch argumentative Debatten reichen nicht für die Annahme eines Wertes aus. So reicht es z.B. nicht aus, Werte in Form von Leitbildern zu formulieren und diese niederzuschreiben, in der Annahme, dass alle Organisationsangehörigen diese dann verinnerlicht haben und sich danach verhalten.[125] Denn Werte an sich sind lediglich nur Worte, ohne wirkliche Bedeutung. Diese muss ihnen von den Individuen zugewiesen werden. FOG et al. fassen dies treffend zusammen: „So when a company's values are presented as a list of bullet points in the Annual Report or at staff induction, they become anonymous and irrelevant, speaking to the mind but not to the heart".[126] Werden Werte sachlich dargestellt, wird es den Mitarbeitern schwer fallen, diese mit ihren persönlichen Erfahrungen in Beziehung zu setzen und eine Verbindung dazu aufzubauen.[127] DENNING geht noch einen Schritt weiter und behauptet, dass Werte allein zu erklären, die nicht konsistent seitens der Unternehmensführung vorgelebt werden, sogar negativere Auswirkungen haben kann, als Werte überhaupt nicht zu erklären.[128]

Dem radikalen Konstruktivismus zufolge vollzieht sich menschliche Wahrnehmung nicht in den Sinnesorganen, sondern im Gehirn.[129] Was Menschen als Wirklichkeit wahrnehmen, ist „kein Abbild, aber eine Repräsentation dessen, was in der Wirklichkeit stattfindet".[130] Das Gehirn weist den Sinnesempfindungen Bedeutungen zu.[131]

Wenn eine Person einen Wert in überzeugender Art und Weise vorlebt, kann diese zum Vorbild für andere werden, sodass diese Werte übernommen werden. Wichtig ist dabei auch der Faktor der Wiederholung. Werden Denk- und Verhaltensmuster wiederholt, können die Werte angeeignet werden. Eine Bindung an einen Wert hat

---

[125] Vgl. Borstnar, Nils; Köhrmann, Gesa: Selbstmanagement mit System. Das Leben proaktiv gestalten. Kiel 2004, S. 177.

[126] Fog et al., Storytelling, a.a.O., S. 66.

[127] Vgl. Wentzel, Daniel; Tomczak, Torsten; Herrmann, Andreas: Storytelling im Behavioral Branding. In: Tomczak, Torsten; Esch, Franz-R.; Kernstock, Joachim; Herrmann, Andreas (Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden 2011, S. 431.

[128] Vgl. Denning, The leader's, a.a.O., S. 134.

[129] Vgl. Foerster, Heinz von: Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt 1993, S. 32 ff.

[130] Merten, Einführung, a.a.O., S. 98.

[131] Einerseits handelt es sich um Wirklichkeitskonstruktionen, die evolutionär entstanden und teils angeboren sind. Andererseits wird die verbleibende Konstruktionsfreiheit dadurch begrenzt, dass eine individuelle Realität auf eine andere trifft und jede für sich beansprucht, die einzig wahre zu sein. Dann müssen die entgegen gesetzten Konstruktionen aufeinander abgestimmt werden. Vgl. von Foerster, Wissen, a.a.O., S. 49.

jedoch erst dann für einen stattgefunden, wenn der Wert für einen selbst als verbindlich gilt.[132]

Wie bereits in Kapitel 3.1 angedeutet, können klassische Kommunikationsmodelle die Komplexität der Kommunikation von Werten nicht ausreichend erfassen. Denn sie berücksichtigen nicht, was in Empfängern und Sendern während des Kommunikationsprozesses geschieht. Hinzu kommt, dass gleiche Wörter oder Bilder unterschiedliche Vorstellungen und Verhaltensweisen hervorrufen können.[133]

Systemtheoretische Ansätze kehren die Perspektive der klassischen Modelle um und betrachten Kommunikation hingegen von der Position des Verstehens, also vom Empfänger aus. Der Sender selegiert, was er und in welcher Form er es übermitteln will Der Empfänger wählt dann aus, was er davon empfängt und wie er es versteht.[134] Oder anders ausgedrückt: Um zu verstehen, was gesagt wurde, muss mitgedacht werden, was nicht gesagt wurde. Kommunikation ist demnach ein Selektionsprozess, der Information, Mitteilung und Verstehen verbindet.[135] Der Unterschied zwischen Mitteilungen und Information liegt laut LUHMANN darin, dass Mitteilungen von Person zu Person wandern können, wohingegen Informationen nur in den Köpfen von Menschen individuell verschlüsselt existieren. Sie kann folglich nicht von Person zu Person übertragen, aber mitgeteilt werden (Abbildung 7).[136]

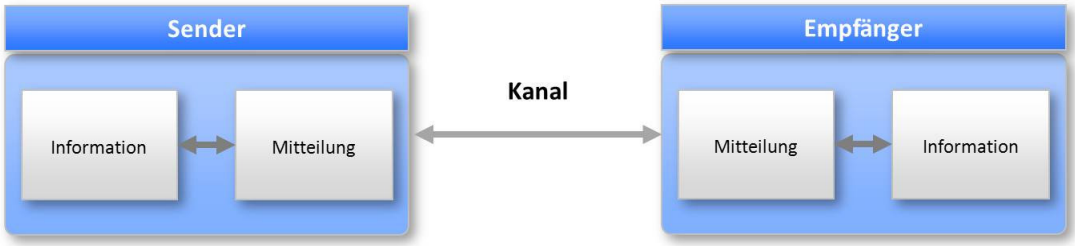


Abbildung 7: Modell der Kommunikation nach LUHMANN[137]

---

[132] Vgl. Borstnar; Köhrmann, Selbstmanagement, a.a.O., S. 178 f.
[133] Vgl. Zerfaß, Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 72.
[134] Vgl. Schützeichel, Rainer: Soziologische Kommunikationstheorien. Konstanz 2004, S. 253.
[135] Vgl. Luhmann, Soziale Systeme, a.a.O., S. 194 ff.
[136] Vgl. Porr, Bernd: Systemtheorie und Naturwissenschaft. Eine interdisziplinäre Analyse von Niklas Luhmanns Werk. Wiesbaden 2002, S. 68.
[137] Vgl. Luhmann, Soziale Systeme, a.a.O., S. 196.

Dabei ist aus systemtheoretischer Sicht Verständigung bloß ein mögliches Ergebnis von Kommunikation, aber nicht deren alleiniges Ziel.[138]

Die Systemtheorie berücksichtigt zwei wesentliche Aspekte: die Unsicherheit und die Individualität. Unsicherheit besteht insofern, dass nicht nur der Sender auswählt, sondern auch der Empfänger eine Auswahl treffen muss.[139] LUHMANN bezeichnet dieses Phänomen als „doppelte Kontingenz".[140] Weil der Empfänger die Bedeutung der Mitteilung autonom erstellt, muss sie nicht mit der Bedeutungszuschreibung des Senders identisch sein, denn sonst wäre sie nicht kontingent. Aber sie kann übereinstimmen.

Aufgrund dessen, dass Kommunizierende sich nie sicher sein können, vollständig übereinzustimmen, ist der Mensch nur in einem gewissen Rahmen berechenbar; hierin kommt die Individualität zum Ausdruck. Sie müssen ständig prüfen, ob sie richtig verstanden haben bzw. richtig verstanden worden sind.[141]

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit stellt sich allerdings die Frage, wann ein Wert als vermittelt gilt. In den vorangegangenem Abschnitt wurde gezeigt, dass Werte keine Bedeutung besitzen, sie wird ihnen zugewiesen. Daher bedarf es einer Darstellungsform bzw. Plattform, die die Vermittlungsfunktion übernimmt, wie z.B. einer Geschichte. Wobei die Funktion nicht darin bestehen kann, aktiv zu vermitteln, sondern nur einen Impuls zu geben, den Werten eine Bedeutung zuzuschreiben. Aber dies nur, wenn die gewählte Vermittlungsform einen Unterschied darstellt.

Im Folgenden sollen Unternehmenswerte als vermittelt gelten, die ein Empfänger einem Unternehmen zuspricht, weil oder nachdem dieser durch eine Geschichte einen Unterschied festgestellt und als Mitteilung interpretiert hat.

---

[138] Vgl. ebd., S. 212.
[139] Vgl. Porr, Systemtheorie, a.a.O., S. 68.
[140] Luhmann, Soziale Systeme, a.a.O., S. 152.
[141] Vgl. ebd., S. 153 f.; Porr, Systemtheorie, a.a.O., S. 68.

4 Storytelling

4.1 Historische Hintergründe

Beim Geschichtenerzählen handelt es sich um ein Phänomen, das uralt und elementar für alle Nationen, Kulturen und Gesellschaften ist. Erzählungen besitzen die Fähigkeit, die Kultur-, Geschlechter- und Altersgrenzen zu transzendieren.[142] Geschichten sind überall zu finden; ob im Film, im Comic, in der Zeitung oder in Alltagsgesprächen, als Mythos, als Legende oder als Novelle. Es gibt sie in unterschiedlichen Formen und in allen Kulturen. Geschichten scheinen so alt zu sein wie die Sprache selbst.[143] Alte Kulturen konnten nicht lesen oder schreiben. Daher brauchten sie eine effiziente Möglichkeit, ihre kulturellen Werte und Handlungen zu überliefern; diese Funktion erfüllten Geschichten. Dabei waren einige Geschichten von so großer Bedeutung, dass es nur wenigen Personen vorbehalten war, diese zu erzählen.[144] Die ersten Zeugnisse von Geschichten liefern Höhlenbilder, die vor ca. 30.000 Jahren entstanden sind: Steinzeitgravuren erzählen Lebens- und Jagdgeschichten. Spätere Überlieferungen sind Göttergeschichten in der altgriechischen Mythologie, die für die Kultur unter anderem religiöse, rechtliche oder ethische Bedeutung hatten. Sie erzeugten Bindungen zwischen den Menschen und ordneten das Zusammenleben in der Gesellschaft. Aus dem Mythos entwickelten sich – vor allem aus der griechisch-römischen Kultur – Wissenschaft und Religion als eigenständige Disziplinen. Diese Differenzierung ist in der heutigen Zeit so stark fortgeschritten, dass Geschichten teilweise als leere Hülle der Vorzeit angesehen werden, und ihnen lediglich in der Unterhaltungsindustrie eine Rolle zugeschrieben wird.[145]

Dennoch ist das Geschichtenerzählen auch heute noch fester Bestandteil einer Kultur zur zwischenmenschlichen Kommunikation, die jeder Mensch kennt und erfahren hat, z.B. in der Erziehung.[146] In den letzten 20-30 Jahren[147] findet eine Neuent-

---

[142] Vgl. Denning, The leader's, a.a.O., S. 8.
[143] Vgl. Herbst, Dieter: Storytelling. 2., überarbeitete Auflage. Konstanz 2011, S. 14.
[144] Vgl. Prusak, Laurence: Relfections. In: Brown, John S.; Denning, Stephen; Groh, Katalina; Prusak, Laurence (Hrsg.): Storytelling in organizations. Why storytelling is transforming 21st century organizations and management. Burlington 2005, S. 50.
[145] Vgl. Herbst, Storytelling, a.a.O., S. 14 f.
[146] Vgl. ebd., S. 18 f.

deckung des Erzählens von Geschichten in Unternehmen statt, insbesondere um Wissen zu bewahren oder Informationen weiterzugeben. Lag der Fokus Ende des 20. Jahrhunderts auf Geschichten, die vom Unternehmen erzählt wurden, zeichnet sich eine Entwicklung ab, dass Geschichten der jeweiligen Bezugsgruppen über das Unternehmen oder seine Dienstleistungen bzw. Produkte in den Vordergrund rücken.[148]

4.2 Merkmale von Geschichten

Laut GABRIEL sind Geschichten „narratives with plots and characters, generating emotion in narrator and audience, through a poetic elaboration of symbolic material."[149] Dieses Material kann dabei entweder ein Produkt der Fantasie oder der Erfahrung sein.[150] In Geschichten findet eine Transformation von einem Ausgangs- zu einem Endzustand statt.[151] Es wird jedoch erst von einer Geschichte gesprochen, wenn (a) die Ereignisse logisch, chronologisch zu Handlungsfolgen aneinandergereiht werden und (b) die beteiligten Charaktere und Handlungen integriert werden.[152] Zu den vier Grundelementen einer Geschichte zählen laut FOG et. al. eine Botschaft, ein Konflikt, verschieden Charaktere und ein Plot.

Die Botschaft beinhaltet die Kernaussage und ist zugleich das wichtigste Element einer Geschichte. Der Konflikt erzeugt Dynamik und macht eine Geschichte spannend. Die Bewältigung dessen stellt eine Herausforderung dar und signalisiert einen Wendepunkt in der Geschichte. Die Charaktere, die jeweils eine bestimmte Funktion bzw. Rolle einnehmen, stehen miteinander in Verbindung. Der Handlungsverlauf (Plot) setzt die einzelnen Handlungsabläufe zeitlich sowie örtlich zu einem einheitlichen Bild zusammen.[153] Weit verbreitet ist, die Botschaften nach einer bestimmten Dramaturgie aufzubereiten. In diesem Zusammenhang hat sich CAMPBELLs Drama-

---

147 Der erste explizite Gebrauch von narrativen Methoden in der Organisations- bzw. Managementtheorie datiert aus den 1970er Jahren. Siehe hierzu Rhodes, Carl; Brown, Andrew D.: Narrative, organizations and research. In: International Journal of Management Reviews, 7 (2005) 3, S. 170.

148 Vgl. Denning, The leader's, a.a.O., S. 110 f.

149 Gabriel, Yannis: Storytelling in organizations. Facts, fictions, and fantasies. New York 2000, S. 239.

150 Vgl. ebd.

151 Vgl. Müller, Michael: Das ‚erzählte Unternehmen'. Die Rekonstruktion von System-Regularitäten aus Erzählungen von Mitarbeitern. In: Gustav, Frank; Lukas, Wolfgang (Hrsg.): Norm, Grenze, Abweichung. Kultursemiotische Studien zu Literatur, Medien und Wirtschaft. Passau 2004, S. 434.

152 Vgl. Thier, Storytelling, a.a.O., S. 8.

turgie der sogenannten Heldenreise etabliert. Abgekürzt dargestellt, besteht eine Heldenreise aus den folgenden Phasen: der Ruf des Abenteuers, der Aufbruch des Helden ins Unbekannte, der Weg der Prüfungen, der Schatz, die Rückkehr des Helden (Abbildung 8).[154]

Abbildung 8: Vereinfachter Zyklus der Heldenreise nach CAMPBELL[155]

Die Besetzung der einzelnen Rollen basiert meistens auf dem Rollenmodell nach GREIMAS, der die Rollen mit den Protagonisten des klassischen Märchens besetzt: Held (Ritter), Gegner (Bösewicht/Zauberer), Wunschobjekt (Prinzessin), Auftraggeber (König), Helfer (Weggefährte) und Nutznießer.[156]

Im Gegensatz zum argumentativen Denken, das theoretische Überlegungen und Fakten zum Ausgangspunkt nimmt, erzählt eine Geschichte von Personen in einem ganz bestimmten Umfeld mit ganz bestimmten Handlungen.[157] Mit dem argumentativen Denken erfassen Menschen die Fakten und allgemeine Regeln sowie Gesetze, mit dem narrativen Denken hingegen werden Zusammenhänge, Sinn, Orientierung

---

153 Vgl. Fog et. al., Storytelling, a.a.O., S. 89 ff.

154 Vgl. Campbell, Joseph: The hero with a thousand faces. 3., Auflage. Novato 2008, S. 41 ff.

155 Vgl. ebd., S. 98.

156 Für eine ausführliche Darstellung des semiotischen Modells nach GREIMAS siehe Stierle, Karlheinz: Semiotik als Kulturwissenschaft. In: Zeitschrift für französische Sprache und Literatur, Band 83 (1973), S. 99 ff.

157 Jedoch sind beide Arten zu denken zur Orientierung in der Welt für uns Menschen unerlässlich. „Mit dem logisch-wissenschaftlichen Denken hat die Menschheit die Gesetze der Schwerkraft entdeckt, mit Geschichten wie der von Ikarus und Daedalus hielt sie den Traum vom Fliegen wach – bis es gelang, ihn zu verwirklichen.“ Frenzel, Karolina; Müller, Michael; Sottong, Hermann: Storytelling. Das Praxisbuch. München/Wien 2006, S. 15.

und Visionen erschaffen.[158] Die vorliegende Arbeit folgt der üblichen Verwendung der Begriffe „Geschichte“ und „Erzählung“ und gebraucht sie synonym zum Begriff „Narration“.[159]

In der Literatur findet sich eine Vielzahl an Typisierungsmöglichkeiten von Geschichten. Eine Darstellung würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Für die vorliegende Arbeit relevant sind insbesondere folgende Formen bzw. Geschichtsarten: REINMANN-ROTHMEIER und VOHLE unterscheiden zwischen authentischen Geschichten, die man in Unternehmen vorfindet, und analogen Geschichten, die man kreiert. Zuerst genannte handeln von realen Ereignissen, um so vergangene Prozesse zu reflektieren oder besser nachvollziehen zu können. Analoge Geschichten sind fiktiv bzw. konstruiert oder editiert, mit dem Ziel, dass die Zuhörer die Geschichte auf einen anderen Kontext übertragen sollen.[160] NYMARK differenziert zwischen formellen und informellen Geschichten. Formelle Geschichten werden von der Unternehmensführung gezielt genutzt, um gewünschte Werte oder Verhaltensweisen zu kommunizieren, wie Dinge im Unternehmen gehandhabt werden sollen, dies allerdings auf einem oberflächlichen Level. Informelle Geschichten hingegen stiften Sinn und Bedeutung für bestimmte Ereignisse unter den Mitarbeitern, können jedoch nicht vom Management beeinflusst werden.[161]

Im Unternehmenskontext präzisiert THIER den Geschichten-Begriff; sie versteht unter organisationalen Geschichten „historisch belegbare, aber auch rein fiktive Erzählungen, Mythen, Legenden, Märchen, Erfahrungsberichte, Fallgeschichten und Anekdoten […], die über einen längeren Zeitraum hinweg im Unternehmen von un-

---

[158] Vgl. ebd.

[159] Einige Autoren unterscheiden zwischen den Begriffen „Geschichte“ und „Narration“. Sie schlagen vor, dass Geschichten im weiteren Sinn behandelt werden sollten, während Narrationen auf einen engeren Sinn, den des Erzählens einer Geschichte, begrenzt werden sollten. Vgl. Vincent, Laurence: Legendary brands. Unleashing the power of Storytelling to create a winning market strategy. Chicago 2002, S. 58.

[160] Vgl. Reinmann-Rothmeier, Gabi; Vohle, Frank: Was Schiedsrichter, Manager und Rotkäppchen gemeinsam haben. Mit Geschichten Wissen managen. In: Zeitschrift Führung Organisation (zfo), 70 (2001) 5, S. 295.

[161] Laut NYMARK stehen formelle und informelle Geschichten in enger Beziehung zueinander. Indem die Bedeutung der formellen Geschichten hervorgehoben wird und diese kommuniziert werden, beeinflussen sie die informellen Geschichten im Unternehmen. Wenn das Verhalten der Führungskräfte nicht konsistent mit den formellen Geschichten ist, dann entstehen informelle Geschichten unter den Mitarbeitern, die diesen Unterschied herausstellen. Vgl. Nymark, Søren: Organizational Storytelling. Creating enduring values in a high-tech company. Hinnerup 2000, S. 122 (zugleich Dissertation der Universität Aalborg 1999).

terschiedlichen Mitarbeitern beziehungsweise Teams erzählt werden, entweder als vollständige Geschichte, in Fragmenten, zur Unterhaltung oder um damit einen bestimmten Zweck in der Organisation zu verfolgen.“[162]

4.3 Geschichten in Unternehmen

4.3.1 Der Storytelling-Begriff

Für den Begriff „Storytelling“ gibt es keine eindeutige, allgemein anerkannte Definition. Der Begriff wird zunehmend inflationär verwendet und hat zu Missverständnissen geführt.[163] So wird er unter anderem im Zusammenhang mit internetgestützten Abenteuerspielen, Managementinterventionen, Präsentation oder Trainings gebraucht.[164] Laut LOEBBERT stammt er ursprünglich aus dem Umkreis von „oral history“ – eine Situation, in der Menschen, im Kreis sitzend, sich gegenseitig ihre Erlebnisse oder auch fiktive Geschichten erzählen.[165] In Tabelle 2 werden in der Literatur gängige Storytelling-Definitionen der betriebswirtschaftlichen sowie kommunikationswissenschaftlichen Storytelling-Forschung wiedergegeben, um ein Arbeitsverständnis für den Begriff „Storytelling“ gewinnen zu können. Dabei soll unter Berücksichtigung der forschungsleitenden Fragestellung geklärt werden, wie das funktionale Verständnis von Storytelling und wie die Einordnung von Storytelling in den organisatorischen Zusammenhang zu sehen ist und wie die Zielsetzungen von Storytelling aussehen.

---

[162] Thier, Karin: Die Entdeckung des Narrativen für Organisationen. Entwicklung einer effizienten Story Telling-Methode. Hamburg 2004, S. 22 (zugleich Dissertation der Universität Augsburg 2003).

[163] Vgl. Loebbert, Michael: Geschichten, was nutzen sie? In: Organisationsentwicklung, 2 (2008), S. 94.

[164] Vgl. Thier, Storytelling, a.a.O., S. 16.

[165] Vgl. Loebbert, Geschichten, a.a.O., S. 94.

Autor	Definition	Inhaltliche Kriterien
GILL	„Organisational storytelling is the process of developing a message that creates a new point-of-view or reinforces an opinion or behaviour by using narration about people, the organisation, the past, visions for the future, social bonding and work itself."[166]	1. Funktionelles Verständnis: Entwicklung von Kernbotschaften 2. Organisatorischer Zusammenhang: Prozessuales Verständnis 3. Zielsetzung: Förderung bestimmter Meinungen oder Verhaltensweisen
DENNING	„Storytelling is about making managers and leaders more effective in what they do."[167] „It is the result not of natural endowment but of meticulous preparation, ending in achievement."[168] "[I]t would be not a single gadget or technique or tool but rather a discipline".[169]	1. Funktionelles Verständnis: Management von Kommunikationsbeziehungen 2. Organisatorischer Zusammenhang: Teil der Unternehmensführung, Führungskräfte-Disziplin 3. Zielsetzung: Unterstützung und Steigerung des Vertrauens in die Aktivitäten der Führungskräfte
HERBST	„Storytelling in der PR bedeutet, den internen und externen Bezugsgruppen Fakten über das Unternehmen gezielt, systematisch geplant und langfristig in Form von Geschichten zu erzählen."[170]	1. Funktionelles Verständnis: Instrument der Unternehmenskommunikation 2. Organisatorischer Zusammenhang: Operativer Teilbereich der Unternehmenskommunikation 3. Zielsetzung: Informationen besser verständlich machen
FRENZEL, MÜLLER, SOTTONG	„Storytelling heißt, Geschichten gezielt, bewusst und gekonnt einzusetzen, um wichtige Inhalte besser verständlich zu machen, um das Lernen und Mitdenken der Zuhörer nachhaltig zu unterstützen, um Ideen zu streuen, geistige Beteiligung zu fördern und damit der Kommunikation eine neue Qualität hinzuzufügen."[171] „Storytelling [ist] ein Prozess, in dem Erzählen und Zuhören untrennbar zusammengehören".[172]	1. Funktionelles Verständnis: Management von Kommunikationsbeziehungen 2. Organisatorischer Zusammenhang: Prozessuales Verständnis 3. Zielsetzung: Verbesserung der Qualität in der Kommunikation
KLEINER, ROTH	„[A] learning history is a written narrative of a company's recent set of critical episodes".[173]	1. Funktionelles Verständnis: Instrument des Wissensmanagement 2. Organisatorischer Zusammenhang:

[166] Gill, Rob: Building employee engagement and reputation through storytelling. In: Flew, Terry (Hrsg.): Communication, Creativity, and Global Citizenship: Referred Proceedings of the Australian and New Zealand Communication Association Annual Conference, Brisbane, July 8-10. Brisbane 2009, S. 1061.
[167] Denning, The leader's, a.a.O., S. 35.
[168] Ebd., S. 49.
[169] Ebd., S. 9.
[170] Herbst, Storytelling, a.a.O., S. 11.
[171] Frenzel; Müller; Sottong, Storytelling, a.a.O., S. 3.
[172] Ebd., S. 2.

		Wissenskommunikation bzw. -sicherung 3. Zielsetzung: Individuelles Wissen für die gesamte Organisation nutzbar machen
REINMANN-ROTHMEIER, ERLACH, NEUBAUER	Die Autoren ergänzen den Ansatz von KLEINER und ROTH: „Die Methode, mit der eine solche Erfahrungsgeschichte entsteht und genutzt wird, ist das Story Telling“.[174]	
THIER	Die Autorin entwickelte in Anlehnung an KLEINER und ROTH folgende Definition: „Storytelling ist eine Methode, mit der (Erfahrungs-)Wissen von Mitarbeitern über einschneidende Ereignisse im Unternehmen […] aus unterschiedlichsten Perspektiven der Beteiligten erfasst, ausgewertet und in Form einer gemeinsamen Erfahrungsgeschichte aufbereitet wird.“[175]	

Tabelle 2: Ausgewählte Storytelling-Definitionen

Zusammenfassend kann Storytelling als prozessuales Management von Geschichten über das Unternehmen und seine internen sowie externen Bezugsgruppen definiert werden, wobei Erzählen und Zuhören untrennbar zusammengehören. Es kann einerseits strategisch als eine Art Management-Disziplin zur Förderung der Qualität der Kommunikation in Unternehmen betrieben werden oder andererseits operativ als Instrument respektive Methode in der Unternehmenskommunikation sowohl intern als auch extern eingesetzt werden, um komplexe Sachverhalte oder wichtige Botschaften besser verständlich zu machen.

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit soll das Verständnis des Storytelling-Begriffs erweitert werden: Storytelling, verstanden als vom Management betriebene Grundhaltung, ermöglicht es, Werte im Unternehmen durch Zuhören und Erzählen von Geschichten zu transportieren.

Unter dem Begriff „Storytelling“ werden mittlerweile eine Reihe von Ansätzen und Methoden gefasst, die sich grundsätzlich in zwei Richtungen unterscheiden las-

[173] Kleiner, Art; Roth, George: How to make experience your company’s best teacher. In: Harvard Bsuiness Review, September (1997) 5, S. 173.

[174] Reinmann-Rothmeier, Gabi; Erlach, Christine; Neubauer, Andrea: Erfahrungsgeschichten durch Story-Telling. Eine mutltifunktionale Wissensmanagement-Methode. Forschungsbericht Nr. 127, Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie. München 2002, S. 3.

[175] Thier, Storytelling, a.a.O., S. 17.

sen: Top-down[176] – erzählend Botschaften übermitteln – und Bottom-up[177] – zuhören und Geschichten dokumentieren. Bei Top-down-Ansätzen wird Storytelling als rhetorisches Mittel von Managern oder Beraten angewandt. Bei Bottom-up-Ansätzen werden Mitarbeiter-Geschichten angehört, gesammelt und dokumentiert.[178]

Die Geschichten, die in Zusammenhang mit oder in Bezug auf Menschen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens erzählt werden (Geschichten über das Unternehmen, Geschichten der Kunden und über Kunden, Geschichten von Mitarbeitern oder Projektteams etc.) bilden in der Summe einen Geschichtenkreis. Dieser Story Circle stellt auch in gewisser Weise eine Zugehörigkeit zur Organisation dar, die über formal soziologische Abgrenzungen der Mitgliedschaft, wie z.B. einen Arbeitsvertrag, hinausgeht. LOEBBERT spricht in diesem Zusammenhang von einer narrativen Zugehörigkeit, die von einer Person selber gesetzt wird, wenn das Unternehmen in deren Lebenserzählung eine Rolle einnimmt.[179]

4.3.2 Wirkungsweise von Geschichten

Geschichten bzw. ihre Erzählungen stellen eine natürliche und äußerst effiziente Form der menschlichen Informationsverarbeitung dar. Im Gegensatz zu Fakten, deren Stärken (und zugleich Schwächen) in der Objektivität und Unpersönlichkeit liegen, können Geschichten trockene und abstrakte Daten in überzeugende Bilder übersetzen und um eine persönliche Komponente ergänzen.[180]

Wenn neue Ereignisse wahrgenommen werden, werden diese zumeist in einen zeitlichen Zusammenhang und kausalen Rahmen eingeordnet. Eine Strukturierung dieser Ereignisse in narrativer Form erleichtert es, einen Sinn des Erlebten zu for-

---

[176] DENNINGS „springboardstories“ sind hier als Beispiel zu nennen. Springboardstories erzeugen einen mentalen „Sprung“ im Verständnis für einen Veränderungsprozess in Unternehmen. Im Vordergrund steht, dass der Zuhörer den „Sprung“ vom Inhalt der Geschichte zu seinen Erfahrungen vollzieht. Vgl. Denning, The leader’s, a.a.O., S. 27.

[177] Das Erhebungsverfahren der „learning histories“ nach KLEINER und ROTH, auf dem die meisten Ansätze aufbauen, lässt sich dieser Kategorie zuordnen. Vgl. Roth; Kleiner, How to make, a.a.O., S. 172 ff. Für eine ausführliche Darstellung über die verschiedenen Ansätze siehe Thier, Storytelling, a.a.O., S. 98 ff.

[178] Vgl. Thier, Storytelling, a.a.O., S. 69 ff.

[179] Vgl. Loebbert, Storymanagement, a.a.O., S. 58 ff.

[180] SMALL, LOEWENSTEIN und SLOVIC konnten zeigen, dass eine Geschichte sowohl bloßen Daten als auch einer Geschichte kombiniert mit Daten überlegen ist, Menschen zu überzeugen zu spenden. Vgl. Small, Deborah A.; Loewenstein, George; Slovic, Paul: Sympathy and callousness: The im-

…

men. So können auch Ziele, Motive und Konsequenzen verschiedener Handlungen herausgestellt werden. Die narrative Informationsverarbeitung kann eine Transportierung auslösen.[181] Der Zuhörer wird aktiv in den Prozess einer attraktiven Erzählung eingebunden respektive in die Struktur der Erzählung transportiert; er wird ermutigt, sich die Geschichte vorzustellen, sodass er die Inhalte auf eine holistische Weise erleben und indirekt daran teilnehmen kann. Aufgrund dessen, dass der Zuhörer die Geschichte in seiner Vorstellung kreiert, wird sie ein Teil seiner Identität und nicht als etwas Fremdes von außen wahrgenommen. Dies bedeutet in letzter Konsequenz, dass narrative Kommunikation die Interaktion zwischen den Beteiligten intensiviert.[182]

Eine Untersuchung im Bereich der Neurowissenschaften kam zu dem Ergebnis, dass beim Erzählen von Geschichten Emotionen übertragen werden, und die Zuhörer ähnlich wie der Erzähler/Protagonist der Geschichte fühlen.[183]

Ein anderer Effekt von Geschichten deutet darauf hin, dass negative oder inkonsistente Informationen im Zusammenhang mit positiven in einer Geschichte gesehen und interpretiert werden. Negative Informationen können daher eine geringere Wirkung auf den Gesamtzusammenhang ausüben. Werden diese allerdings in einem Sachtext oder einer Liste dargestellt, nehmen sie eine größere Bedeutung ein, weil die einzelnen Informationen zunächst unabhängig voneinander bewertet werden.[184]

Bezogen auf den Kontext der Unternehmenskultur, können Geschichten diese nicht nur beschreiben, bewahren oder an neue Organisationsangehörige weitergeben,

---

pact of deliberative thought on donations to identifiable and statistical victims. In: Organizational Behavior and Human Decision Process, 102 (2007) 2, S. 143 ff.

[181] Vgl. Green, Melanie C.; Brock, Timothy C.: The role of transportation in the persuasiveness of public narratives. In: Journal of Personality and Social Psychology, 79 (2000) 5, S. 701.

[182] Vgl. Faust, Tanja: Storytelling. Mit Geschichten Abstraktes zum Leben erwecken. Beitrag 5.23. 19., ergänzte Lieferung. Januar 2006. In: Bentele, Günter; Piwinger, Manfred; Schöborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Neuwied 2002, S. 22 f.

[183] Die Forscher ließen eine Frau eine Geschichte erzählen. Dabei führten sie bei der Frau und den Zuhörern eine Tomografie mittels Kernspintomographen durch, der die Gehirnstromaktivität misst. Die Forschungsgruppe konnte dabei beobachten, dass die Zuhörer die gleichen Gehirnmuster aufweisen wie die Person, die die Geschichte erzählt, und ähnliche Emotionen damit verbinden, vorausgesetzt sie verstehen die Geschichte. Vgl. Stephens, Greg J.; Silbert, Lauren J.; Hasson, Uri: Speaker-listener neural coupling underlies successful communication. In: Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 107 (2010) 32, S. 14425 ff.

sondern laut FAHRENWALD diese auch mitgestalten. Denn Mitarbeiter, die Geschichten über das Unternehmen und ihre Erfahrungen erzählen, sehen sich selbst als Teil der Unternehmenskultur; die Geschichten erzeugen Bindung mit dem Unternehmen.[185] Dabei nehmen sie die Funktion einer Art sozialen Landkarte ein und zeigen, wer welche Rolle und Kompetenzen im Unternehmen hat und wie der zwischenmenschliche Umgang miteinander geregelt ist.[186] Des Weiteren machen Geschichten Beschlüsse leichter verständlich und nachvollziehbar. Sie verstärken damit die Glaubwürdigkeit der unternehmerischen Handlungen. Außerdem helfen Geschichten dabei, vergangene Ereignisse einzuordnen und daraus Schlüsse für die Zukunft zu ziehen.[187] Eine der wichtigsten Wirkungen, die Geschichten zugeschrieben werden kann, ist ihre Fähigkeit, einen kollektiven Dialog unter allen Unternehmensangehörigen aufrechtzuerhalten. So kann eine Voraussetzung für Veränderungen geschaffen werden, da sie Hinweise für notwendige Veränderungsprozesse liefern, neue Perspektiven gewonnen werden und sogar, so DENNING, Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern beeinflusst werden können.[188] GUBER vergleicht die Wirkungsweise von Geschichten bildlich mit der eines Trojanischen Pferdes, wobei er dies ausdrücklich nicht negativ bzw. manipulativ meint: „The Trojan Horse was a delivery vehicle in disguise. […] Thanks to their [stories, Anm. d. Verf.] magical construction and appeal, stories emotionally transport the audience so they don't even realize they're receiving a hidden message. They only know after the story is told that they've heard and felt the teller's call to action."[189]

---

[184] Vgl. West, Patricia M.; Huber, Joel; Min, Kyeong S.: Altering experienced utility. The impact of story writing and self-referencing on preferences. In: Journal of Consumer Research, 31 (2004) 3, S. 624 f.

[185] Vgl. Fahrenwald, Claudia: Erzählen zwischen individueller Erfahrung und sozialer Repräsentation. In: Reinmann, Gabi (Hrsg.): Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wissenschaft und Schule, S. 37.

[186] Vgl. Thier, Storytelling, a.a.O., S. 12.

[187] Vgl. Erlach, Christine; Thier, Karin: Geschichten in der Unternehmenskultur: Was Narrationen mit Cultural Change zu tun haben. In: Reinmann, Gabi (Hrsg.): Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wissenschaft und Schule, S. 146.

[188] Vgl. Nymark, Organizational Storytelling, a.a.O., S. 115; Denning, The leader's, a.a.O., S. 140.

[189] Guber, Peter: Tell to win. Connect, persuade, and triumph with the hidden power of story. New York 2011, S. 19.

4.3.3 Einsatzfelder

Mittlerweile haben sich verschiedene Schwerpunkte herauskristallisiert, Geschichten in Unternehmen einzusetzen. Dabei können drei Einsatzformen von Storytelling unterschieden werden: die Äußerung von Geschichten, um Ideen zu streuen, Werte zu vermitteln oder Möglichkeiten aufzuzeigen; der Austausch von Geschichten, um einen Ideenaustausch in Gruppen zu forcieren, den Teamgeist zu stärken und Projekte zu reflektieren; das Auswerten von Geschichten, um mentale Modelle, Wertesysteme zu rekonstruieren und Potenziale zu identifizieren (Abbildung 9).[190]

Abbildung 9: Einsatzbereiche von Storytelling[191]

Im Investor Relations Management[192] kann eine sogenannte „Equity-Story“ dabei helfen, Investoren zu überzeugen, in das Unternehmen zu investieren, indem durch sie ein positives und vielversprechendes Bild vom Unternehmen geschaffen wird.

---

190 Vgl. Frenzel; Müller; Sottong, Storytelling, a.a.O., S. 243.

191 In Anlehnung an Frenzel; Herbst, Storytelling, a.a.O., S. 11; Müller; Sottong, Storytelling, a.a.O., S. 243; Thier, Storytelling, a.a.O., S. 25 ff.; Simoudis, Mythen, a.a.O., S. 110 ff.; Rau, Harald; Gusko, Jeannette: Equity Storytelling im Social Web: Investor Relations als Wertdramaturgen. Wert und Werte der Marketing-Kommunikation. Beitrag zur Jahrestagung der Adhoc-Gruppe Werbekommunikation der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft (DGPuK). URL: http://www.slideshare.net/JeanneRaffut/prsentation-ir-storytellingfinal, Abruf vom 07.02.2012 (Ausdruck liegt dem Verfasser vor).

192 Investor Relations Management wird definiert „als die zielgerichtete, systematische und kontinuierliche, vornehmlich kapitalmarktorientierte Finanzkommunikation mit aktuellen und potenziellen Anteilseignern […] und/oder Fremdkapitalgebern […] sowie entsprechenden Meinungsbildnern […] über das vergangene, laufende und zukünftig erwartete Geschäft des Unternehmens unter Berücksichtigung der Branchenzugehörigkeit und der gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge.“ Streuer, Olaf: Investor Relations – Begriff, Historie und Entwicklungsperspektiven. In: Deutscher Investor Relations Kreis (DIRK) e.V. (Hrsg.): Handbuch Investor Relations. Wiesbaden 2004, S. 6.

Dieses Bild beinhaltet Botschaften zu gegenwärtigen Aspekten, aber insbesondere zu künftigem Entwicklungspotenzial eines Unternehmens. Die Equity-Story soll die Stärken, Strategien und die Unique Selling Proposition eines Unternehmens in den Vordergrund stellen.[193]

Im Rahmen eines Change Management[194] können einerseits Geschichten den Ängsten der Mitarbeiter Ausdruck verleihen – sie fühlen sich wertgeschätzt – und andererseits die Unternehmensführung den Mitarbeitern Vorstellungen sowie Orientierungen bei den Veränderungen mittels Geschichten geben. Beispielsweise können Geschichten bei Fusionen den Prozess unterstützen, eine gemeinsame Identität zu finden und die Unternehmenskultur zu gestalten.[195]

Im Brand Management kann Storytelling als strategisches Managementkonzept mithilfe der sogenannten Basis-Erzählung (Core Story, siehe Kapitel 5.1), die die Unternehmenskultur aktiviert, sichtbar macht und die gesamte Kommunikation im Unternehmen – intern und extern – miteinander verknüpft, die Richtung für das Unternehmen vorgeben. Aus ihr abgeleitete Geschichten oder Episoden unterstützen diesen Prozess.[196]

Im Wissensmanagement eingesetzt, kann mittels Erfahrungsgeschichten handlungsrelevantes Wissen, das nicht in formalisierter Form vorliegt, wie Erfahrungen oder Hinweise zu Kommunikation, Teamarbeit, Kooperation und Akquisition gesammelt sowie für das Unternehmen nutzbar gemacht werden, und somit die Gefahr von Wissensverlust ausscheidender Experten reduziert werden.[197] Als weitere An-

---

[193] RAU und GUSKO untersuchten 2011 die DAX30-Unternehmen auf ihrer Internetseite im Hinblick auf Equity-Story, Geschäftsbericht, Strategie, Vision und sonstige Bereiche. Sie stellten fest, dass die Equity Story als Kommunikationsinstrument etabliert ist (26 von 30 verfügen über eine), z.B. bei der Deutschen Bank AG, Daimler AG und Allianz SE. Vgl. Rau; Gusko, Equity Storytelling, a.a.O.

[194] „Change Management ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen“. Vahs, Dietmar: Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und –praxis. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart 2007, S. 252.

[195] Vgl. Thier, Storytelling, a.a.O., S. 32 f.

[196] Vgl. Fog et. al., Storytelling, a.a.O., S. 50 f. So ist z.B. die Markengeschichte von Lego ein Sinnbild für Lernen und Spielen, wodurch die Kreativität gefördert wird. Die Geschichte eines kanadischen Biomechanikers, der im Fernsehen bunte Legosteine verwendete, um eine DNA-Kette zu illustrieren, hat dazu beigetragen, dass bei Eltern der (Marken)glaube existiert, dass das Spielen mit Lego kreativ macht. Vgl. ebd., S. 142 ff.

[197] Vgl. Thier, Storytelling, a.a.O., S. 27. Beispielsweise hat der österreichische Stahlhersteller voestalpine Stahl Linz im Rahmen der Montage einer Feuerverzinkungsanlage Storytelling eingesetzt, um Projekterfahrungen der einzelnen Gruppen bei den komplexen Behandlungsschritten zu …

wendungsbereiche nennt THIER das Qualitätsmanagement[198] und die Marktforschung[199]. Hierbei werden Geschichten zur Datenerhebung als Instrument in Form eines narrativen Interviews eingesetzt, wobei anschließend die Auswertung im Vordergrund steht.[200]

In den Public Relations soll Storytelling auf das Unternehmen aufmerksam machen, indem es über die Aktivitäten des Unternehmens und dessen Zukunft informiert. Weil es bedeutende Emotionen bei den internen und externen Bezugsgruppen auslösen kann, sorgt es dafür, dass diese das Unternehmen besser speichern und aus ihrem Gedächtnis schneller abrufen können.[201]

Im Nachhaltigkeitsmanagement[202] kann es genutzt werden, um Nachhaltigkeitsentscheidungen bzw. –maßnahmen authentisch kommunizieren zu können. Die Bezugsgruppen können z.B. in Nachhaltigkeitsberichten erfahren, ob sie sich mit den Werten und Entscheidungen des Unternehmens identifizieren können. Indem das Verhalten hinsichtlich Moral und Mission des Unternehmens mittels Geschichten erklärt wird, kann eine emotionale Bindung mit den Stakeholdern geschaffen werden, was dabei hilft, ihr Vertrauen und Unterstützung zu gewinnen und zu pflegen.[203]

Da Tradition einen Wert darstellt, besitzt der Einsatz von Storytelling ein ähnliches Potenzial und Wirkung in der Heritage Communication wie in der werteorientierten Kommunikation eines Unternehmens. Werden die Werte in Form einer Geschichte kommuniziert, können die Unternehmensangehörigen diese erleben und

---

sammeln und für folgende Projektteams verfügbar zu machen. Vgl. Erlach; Thier, Geschichten, a.a.O., S. 151.

198 Aufgrund von Alltagserzählungen relevanter Kundengruppen kann ein umfassendes Bild über die Bedürfnisse und Kaufmotive der Konsumenten erstellt werden. Vgl. Thier, Storytelling, a.a.O., S. 35 f.

199 Es werden gezielt Projekte betrachtet, bei denen Arbeitsprozesse besonders gut oder schlecht verliefen. Der Einsatz von Geschichten kann dabei helfen, Ansatzpunkte zu liefern, die Arbeitsprozesse zu verbessern. Vgl. ebd., S. 37.

200 Vgl. ebd., S. 35 ff.

201 Vgl. Herbst, Storytelling, a.a.O., S. 11.

202 Der Begriff „Nachhaltigkeit“ beschreibt, dem Verständnis der Agenda 21 folgend, den generationengerechten Umgang mit den natürlichen und gesellschaftlichen Ressourcen, aus dem die Vernetzung der gleichzeitigen Beachtung ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele hervorgeht. Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Raumordnung (BMU) (Hrsg.): Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro – Dokumente – Agenda 21. Bonn o.J., S. 1; Hansmann, Karl-W.: Industrielles Management. 8. Auflage. München/Wien 2006, S. 167.

ihnen Bedeutungen zuschreiben. Die narrative Verarbeitung erleichtert es dabei, Verbindungen zwischen den Werten und der eigenen Identität herzustellen. Den Zuhörern wird ermöglicht, ihre eigene Interpretation eines Wertes zu finden und ihr Verhältnis zu diesem Wert zu reflektieren. Sie vergleichen die Geschichte mit ihren eigenen Erfahrungen. Dadurch werden die Werte, welche in die Geschichte eingebettet sind, persönlich relevant für sie.[204]

Eine Geschichte kann Werte nicht nur explizit ausdrücken, sondern auch anhand eines Beispiels zeigen, wie diese im Unternehmensalltag umgesetzt werden können. Denn Geschichten kommt eine doppelte Funktion in der werteorientierten Kommunikation zu: a) Sie können die Werte und Kompetenzen festlegen, die in einem Unternehmen als wichtig gelten sollen, b) sie veranschaulichen die Anwendung dieser Werte und Kompetenzen. SCHREYÖGG und GEIGER weisen in diesem Zusammenhang Geschichten einen präskriptiven und einen deskriptiven Charakter zu (Abbildung 10).[205]

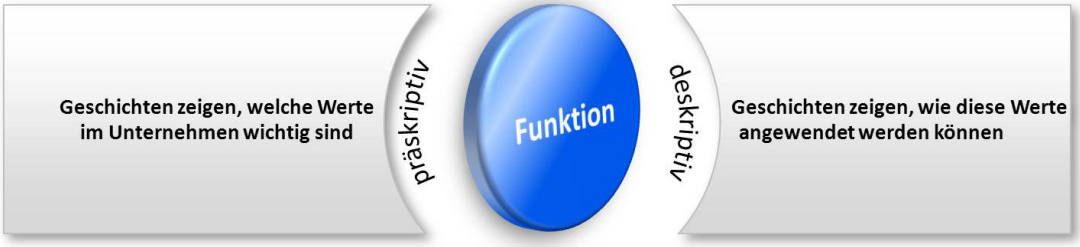


Abbildung 10: Doppelte Funktion von Geschichten[206]

Ein sehr bekanntes Beispiel für diese doppelte Funktion ist die Geschichte über die Erfindung der Post-it Haftzettel bei 3M.[207] Sie illustriert, dass Innovation und Eigen-

---

[203] Vgl. Dowling, Grahame R.: Communication coporate reputation through stories. In: California Management Review, 49 (2006) 1, S. 83.

[204] Vgl. Wentzel; Tomczak; Herrmann, Storytelling, a.a.O., S. 431.

[205] Vgl. Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel: Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 63 (2003) 1, S. 16.

[206] Vgl. ebd., S. 17; Wentzel; Tomczak; Herrmann, Storytelling, a.a.O., S. 429.

[207] Der Wissenschaftler SPENCER SILVER beabsichtigte, einen sehr starken Klebstoff für Tapetenprodukte zu entwickeln. Er erfand jedoch einen Klebstoff, der nicht stark ist und nicht trocknet. In einem Seminar, das von SILVER gegeben wurde, wurde sein Kollege ARTHUR FRY auf den Klebstoff aufmerksam. Dieser sang in einem Chor und suchte ein Mittel, damit seine Notizzettel nicht ständig aus dem Gesangbuch herausfallen. So war die Idee der Post-its geboren.

initiative wichtige Werte bei 3M sind. Zudem macht sich deutlich, wie die Umsetzung dieser Werte im Unternehmensalltag aussehen kann.[208]

Storytelling kann in Unternehmen auf verschiedene Art und Weise eingesetzt werden. Zu spezifischen Verfahren zählen unter anderem das Unternehmenstheater oder Erzählworkshops. Das Unternehmenstheater wird häufig zur Unterstützung von Veränderungsprozessen angewandt. Relevante Themen wie Führung, Leitbilder oder Probleme aus dem Firmenalltag werden in szenischer Form aufbereitet und als Theaterstück mit professionellen Schauspielern vor internen oder externen Organisationsangehörigen aufgeführt.[209] In Erzählworkshops, die in Klein- oder Großgruppen stattfinden können, haben die Teilnehmer (sowohl Mitarbeiter mit als auch ohne Führungsverantwortung) die Möglichkeit, unterschiedliche Erfahrungen, Werte und Ereignisse durch das gegenseitige Erzählen und Hören von Geschichten auszutauschen. So lernen sie neue Perspektiven, Strategien und Lösungswege kennen und fühlen sich verstanden und wertgeschätzt.[210]

Der passendste Ort, an dem Geschichten erzählt werden sollen, ist laut FRENZEL, MÜLLER und SOTTONG jedoch das alltägliche Arbeitsleben, wie z.B. in Teambesprechungen, in Fortbildungen, im Kundenkontakt oder in der Mittagspause.[211]

5 Storytelling in der werteorientierten Kommunikation

5.1 Bedeutung der Core Story

Mithilfe der Core Story können die Werte einer Marke bzw. des Unternehmens in eine einzelne, vereinende und sinnstiftende Kernbotschaft transformiert werden.[212] Die organisatorische Basis-Erzählung (Core Story) vermittelt eine Kernbotschaft, von der sich weitere Geschichten für interne und externe Anspruchsgruppen des Unternehmens ableiten lassen.[213] Der Begriff Basis-Erzählung stammt ursprünglich aus

[208] Vgl. Fog et. al., Storytelling, a.a.O., S. 134 ff.
[209] Vgl. Herbst, Storytelling, a.a.O., S. 146 f.
[210] Vgl. Frenzel; Müller; Sottong, Storytelling, a.a.O., S. 205 ff.
[211] Vgl. ebd., S. 198.
[212] Vgl. Fog et. al., Storytelling, a.a.O., S. 68.
[213] Vgl. ebd.

der Literaturwissenschaft und wird in der Textanalyse zur Unterscheidung von Erzählebenen gebraucht: „Basiserzählung ist die unterste Erzählebene […]. Die weiteren Erzählebenen erhalten ihre Bedeutung auf der Grundlage der Basiserzählung. Umgekehrt deuten und wiederholen die Einzelerzählungen das zentrale Motiv oder das Thema der Basiserzählung.“[214] Dem literaturwissenschaftlichen Verständnis folgend ist die organisatorische Vorstellung der Basis-Erzählung sowohl ein Bezugsrahmen als auch reflexive Deutungsebene, die in den einzelnen Geschichten des Geschichtenkreises in gewisser Weise vorkommt. Sie bildet den Zweckhintergrund und Zusammenhang respektive verleiht den Geschichten einen gemeinsamen Sinn. Des Weiteren gibt sie den Zielgruppen Orientierungen, indem sie Rollen, Zugehörigkeit und Grenzen der Organisation bestimmt.[215] FOG et. al. bedienen sich des Bildes von einem Baumstamm zur Veranschaulichung der Bedeutung der Core Story (Abbildung 11).

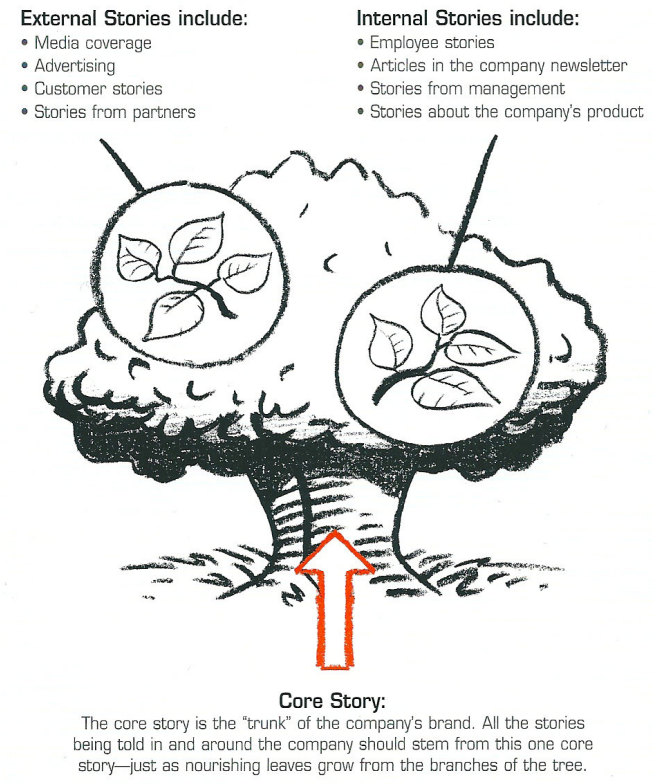


Abbildung 11: Die Core Story als Baumstamm[216]

---

[214] Loebbert, Storymanagement, a.a.O., S. 61.
[215] Vgl. ebd., S. 62 ff.
[216] Aus Fog et al., Storytelling, a.a.O., S. 57.

Der massive Stamm des Baumes repräsentiert nicht nur die Core Story, sondern stellt auch Konsistenz in der internen und externen Unternehmenskommunikation her. Die Aufgabe der Unternehmensführung ist dabei, die Anekdoten (Blätter) und Geschichten (Äste), die aus der Core Story entspringen, zu schützen und zu nähren.[217] „The more actual stories are told about the company that support its values, the more they will nourish the company's core story."[218]

Den wohl bislang umfassendsten Ansatz zur Entwicklung sowie zur Implementierung einer Core Story bieten VAN RIEL und FOMBRUN.[219] Die Autoren erarbeiten sechs Prozessschritte, um zu einer nachhaltigen Corporate Story[220] zu gelangen. Zuerst soll die relative Positionierung der Organisation gegenüber Mitbewerbern und Stakeholdern eingeschätzt werden. Dies beinhaltet sowohl das Herausfiltern von Informationen aus formalen Dokumenten und archivalischen Marktuntersuchungen (Mitbewerber) als auch die Durchführung von Interviews mit Vertretern jeder Stakeholder Gruppe. Der zweite Schritt bezieht sich auf die Erfassung der Identitätsmerkmale des Unternehmens. Diese können abgeleitet werden aus internen Befragungen oder mittels qualitativer Forschungsmethoden wie der Fokusgruppe[221] erhoben werden. Im nächsten Schritt wird die Außenwahrnehmung des Unternehmens betrachtet. In diesem Kontext werden Haupttreiber für die spezifische Unternehmensreputation ermittelt und gewichtet. Causal Maps können erstellt werden, um von außen wahrgenommene Grund-Folge-Beziehungen darzustellen.[222]

Basierend auf dem Material – entwickelt in den Schritten 1-3 – kann ein Entwurf der Corporate Story ausgearbeitet werden. Hierfür soll eine Gruppe bestehend aus vier bis sechs Repräsentanten des Unternehmens eine Positionierungsaussage gestal-

---

[217] Vgl. ebd., S. 56.

[218] Ebd.

[219] Vgl. Riel, Cees B. M. van; Fombrun, Charles J.: Essentials of corporate communication. Implementing practices for effective reputation management. London/New York 2001, S. 148 ff.

[220] VAN RIEL und FOMBRUN verwenden in diesem Zusammenhang den Terminus „Corporate Story", welcher dem Verständnis einer Core Story jedoch gleich kommt. „A corporate story […] communicates the essence of the company to all stakeholders, helps strengthen the bonds that bind employees to the company, and successfully positions the company against rivals." Ebd., S. 144.

[221] In der Fokusgruppe nehmen neben Mitarbeitern auch Manager an Diskussionen über das Unternehmen teil. Gemeinsam entwerfen diese z.B. eine Liste von Schlüsselwörtern als Beschreibung für das Unternehmen und stimmen über deren Wahrnehmung ab. Vgl. ebd., S. 151.

[222] Die Produkteigenschaften Zuverlässigkeit, Preis-Leistungs-Verhältnis können beispielsweise wesentliche Beiträge zur Reputation eines Unternehmens leisten.

ten, die intern und extern geprüft und gegebenenfalls adaptiert werden muss. Die in den ersten drei Schritten ausgewählten Punkte sollen sodann durch Nachweise belegt werden, um eine höhere Glaubwürdigkeit erzielen zu können.[223] Im Anschluss ist der Tonfall zu bestimmen, mit dem die Geschichte erzählt werden soll. Denn dieser leistet einen wichtigen Beitrag zum Inhalt der Geschichte und kann den emotionalen Appell der Geschichte signifikant beeinflussen. Wichtige Überlegungen betreffen die Ausprägung der Aggressivität, der Bescheidenheit, des Humors, des Anstandes und der Begeisterung in der Geschichte.[224] Als Handlungsschema empfehlen die Autoren ein Ursache-Wirkungs-Prinzip wie z.B. das „AAA-Model“ bei der Erstellung der Coporate Story zu verwenden: Abilities, Activities und Accomplishments. Dieses beinhaltet die Beschreibung der Kernkompetenzen des Unternehmens, eine Zusammenfassung der Hauptaktivitäten und einen Überblick über erfolgreich abgeschlossene Projekte. Ausformuliert sollte die Corporate Story eine Länge von 400 bis 600 Wörter aufweisen.

Schritt 5 befasst sich mit der Implementierung der Corporate Story. Zuvor muss die Akzeptanz bzw. Unterstützung für den Entwurf der Geschichte seitens der Stakeholder intern und extern überprüft werden.[225] VAN RIEL und FOMBRUN empfehlen eine Untersuchung von Schlüsselpersonen basierend auf der „IDU“-Methode nach ROSSITER und PERCY durchzuführen.[226] Wenn die Geschichte getestet und finalisiert worden ist, kann sie in die verschiedenen Medien, über die das Unternehmen mit seinen Stakeholdern kommuniziert, eingebettet werden.[227]

Im sechsten Schritt erfolgt die Überprüfung der Leistungsfähigkeit der Corporate Story. Zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Corporate Story identifizieren die

---

[223] Ein Nachweis für den Punkt „weltweit agierendes Unternehmen“ könnte sein: Produkte werden in mehr als 42 Länder vertrieben. Vgl. van Riel; Fombrun, Essentials, a.a.O., S. 153 f.

[224] Soll der Tonfall überheblich oder bescheiden sein? Wirkt das Unternehmen als begeisternd oder langweilig in der Geschichte? Konservativ oder innovativ? Lebenslustig oder ernst? Trocken und sarkastisch oder humorvoll?

[225] Vgl. van Riel; Fombrun, Essentials, a.a.O., S. 155 ff.

[226] Die „Important to the target group, Deliverable by the brand and Unique to the brand“-Methode fordert die Empfänger der Geschichte auf, den Grad zu bewerten, inwieweit sie die identifizierten Punkte in der Geschichte als wichtig und einzigartig beurteilen und inwieweit sie der Auffassung sind, dass das Unternehmen den Ansprüchen auch gerecht werden kann. Für weiterführende Informationen siehe Rossiter, J. R.; Percy, L: Advertising communications and promotion management. 2. Auflage. New York 1997.

[227] Die Geschichte respektive Bestandteile der Geschichte können bei Management-Reden, bei Konferenzen oder auf Messen, im Jahresbericht, in der Werbung, auf der Homepage sowie über firmeninterne Medien kommuniziert werden. Vgl. van Riel; Fombrun, Essentials, a.a.O., S. 158.

Autoren vier Kriterien: die Geschichte muss von den Stakeholdern als relevant, realistisch, nachhaltig und ansprechbar wahrgenommen werden. Unerlässlich ist dafür, dass ein Unternehmen in den Dialog mit seinen Stakeholdern tritt, deren unterschiedliche, teils konkurrierende Interessen erkennt und ausgewogen behandelt. Neben traditionellen Forschungsmethoden können insbesondere internetbasierte Plattformen eingesetzt werden. Die Effektivität der Corporate Story wird sich verbessern, wenn Top-Manager des Unternehmens diese wieder und wieder erzählen. Voraussetzung, dass eine Geschichte jedoch überhaupt effektiv sein kann, ist, dass die Diskrepanz zwischen den Ansprüchen einer Organisation und ihren Aktivitäten minimal ist. Je größer die Lücke – so VAN RIEL und FOMBRUN –, desto größer der Zynismus, der entsteht, wenn die Geschichte gehört wird.[228] Abbildung 12 fasst die sechs Schritte zusammen.

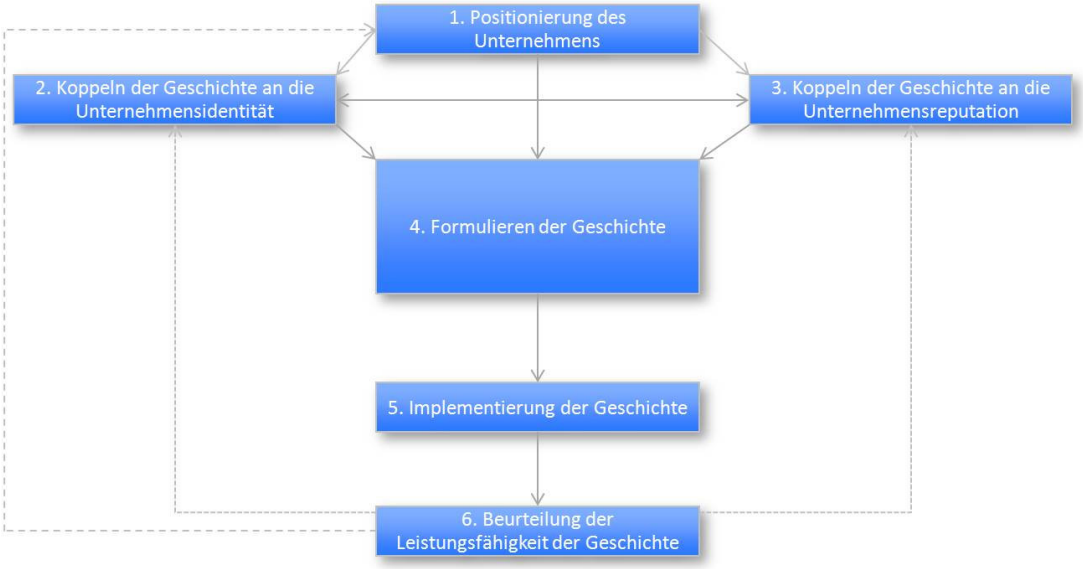


Abbildung 12: 6-Schritte-Modell zur Entwicklung einer Corporate Story[229]

Unisono wird in der Literatur betont, dass der Core Story ein dynamischer Charakter zuzuschreiben sei.[230] Da die Organisation sich an ständig wechselnde äußere Gege-

[228] Vgl. van Riel; Fombrun, Essentials, a.a.O., S. 155 ff.
[229] Vgl. ebd., S. 149.
[230] Vgl. Loebbert, Michael: Storymanagement. Der narrative Ansatz für Management und Beratung. Stuttgart 2003, S. 65; Fog et al., Storytelling, a.a.O., S. 70; Harringer, Christoph; Maier, Hannes: Organizational Storytelling. Narrative Dimension in der Unternehmenskommunikation. Beitrag 5.35. 43., ergänzte Lieferung. Januar 2009. In: Bentele, Günter; Piwinger, Manfred; Schöborn, …

benheiten anpassen muss, muss sich auch die Corporate Story im Laufe der Zeit verändern.[231] LOEBBERT weist darauf hin, dass die Entwicklung der Basis-Erzählung kein einmaliger, abgeschlossener Prozess ist, sondern in bestimmter Weise einer stetigen Überprüfung und Weiterentwicklung oder gar Neuformulierung bedarf.[232] Core Storys, welche stark vergangenheitsorientiert sind, können die Weiterentwicklung des Unternehmens hemmen. Daher ist eine sukzessive Anpassung der Core Story auf konkrete Veränderung essenziell.[233]

5.2 Strategischer Einsatz von Storytelling

Der strategische und gezielte Einsatz von Storytelling in Unternehmen ist noch wenig untersucht bzw. es gibt erst eine kleine Anzahl wissenschaftlich kaum überprüfter Ansätze. Ebenso wird die Rolle von Storytelling im Bereich der Wertevermittlung kaum thematisiert. Im Folgenden werden drei der am häufigsten diskutierten Modelle, die zum Zweck der Unternehmenskommunikation eingesetzt werden und entsprechend oft Eingang in die verschiedenen Publikationen gefunden haben, vorgestellt, um einen Überblick über die Verwendung von Storytelling zu geben und ein tieferes theoretisches Verständnis sowie Annäherung zu entwickeln.

FOG et al. formulieren einen fünf Phasen Kreislauf (siehe Abbildung 13), um Storytelling für die interne Unternehmenskommunikation nutzbar zu machen.[234] Vor Beginn des Planungsprozesses müssen ein klares Ziel für das Projekt definiert und Erfolgskriterien bestimmt werden, die unter anderem folgende Bereiche betreffen: Was müssen die Geschichten kommunizieren, welche Werte sollen sie unterstützen und was sollen die Mitarbeiter von diesen mitnehmen? Die Suche nach geeigneten Geschichten – z.B. in Workshops oder über Interviews – bildet die erste Phase im Kreislauf. In Phase 2 werden die vorhandenen Geschichten nach dem Grad der Relevanz für das Projektziel sortiert. In Phase 3 werden die Geschichten entsprechend den vier Grundelementen „erzählbar“ gemacht und verbreitet. In der vierten Phase

---

Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Neuwied 2002, S. 27; van Riel; Fombrun, Essentials, a.a.O., S. 158.

231 Vgl. van Riel; Fombrun, Essentials, a.a.O., S. 158.

232 Bei Fusion und Erwerb von Unternehmen ist die Rekonstruktion und Neuformulierung der Basiserzählung von großer Bedeutung. Vgl. Loebbert, Storymanagement, a.a.O., S. 65.

233 Vgl. Harringer; Maier, Organizational Storytelling, a.a.O., S. 10.

234 Vgl. Fog et al., Storytelling, a.a.O., S. 155 ff.

wird entschieden, über welche Medien die Geschichten präsentiert und im Unternehmen gestreut werden sollen; dies kann über Podcast im Intranet, Firmenzeitung oder Broschüren geschehen. Außerdem gilt es, eine Strategie zu platzieren, wie die Geschichten in die Organisation eingebracht werden sollen, sodass diese für die Zielgruppe sichtbar und relevant werden. Empfehlungen oder Hinweise wie eine solche Strategie aussehen soll, bleiben die Autoren jedoch schuldig.

Die letzte Phase zielt darauf, zu gewährleisten, dass die Geschichten fortlaufend erzählt, verbreitet und durch individuelle Ideen der Zuhörer weiterentwickelt werden. Sodann beginnt der Kreislauf zu zirkulieren. Denn mit der Idee setzt wiederum Phase 1 – die Suche nach einer Ergänzung zur Geschichte – ein. Demnach handelt es sich beim Storytelling, wenn es strategisch betrieben werden soll, um einen dynamischen und fortlaufenden Prozess.[235]

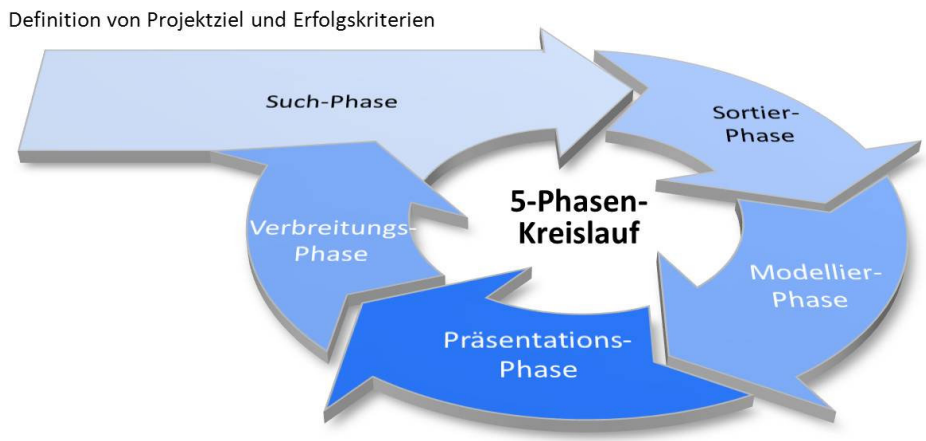


Abbildung 13: Storytelling 5-Phasen-Kreislauf nach FOG et al.[236]

Ein weiterer Ansatz stammt von DAVID SNWODEN. Er entwickelte die Methode „Story Construction“, um erwünschte Botschaften zu vermitteln und dadurch Veränderungsprozesse in Unternehmen zielgerichtet zu unterstützen. Zunächst werden reale Geschichten und Anekdoten aus dem Unternehmensalltag gesammelt.[237] Auch SNOWDEN empfiehlt dazu Workshops, strukturierte Interviews und Fragebögen einzusetzen. In einem nächsten Schritt werden die Geschichten in kleinstmögliche, zusammenhängende Bestandteile zerlegt. Verschiedene Analyseverfahren können dabei

[235] Vgl. ebd., S. 156.
[236] Vgl. ebd., S. 157.
[237] Die Geschichten müssen dabei die Komponenten Handlungsablauf und Aussage beinhalten.

zum Einsatz kommen: „W-fragments“[238], „Story Effect“[239] oder „Story Feature“[240]. Auf Grundlage der gesammelten Geschichtenkomponenten werden neue Geschichten konstruiert, die die gewollten Werte und Botschaften transportieren sollen. Als Kanäle die Geschichten im Unternehmen in Umlauf zu bringen, werden das Intranet, Firmenzeitung, alltägliche Begegnungen (z.B. Mittagessen) oder Präsentationen genannt.[241] Da bei dieser Methode Geschichten gezielt manipuliert werden, weist SNOWDEN auf die enorme Bedeutung hin, dass den Organisationsmitgliedern der Einsatz der Storytelling Techniken kommuniziert werden muss und nicht verheimlicht werden darf.[242]

HERBST entwickelte eine Konzeption zum Einsatz von Storytelling im Feld der Public Relations[243]. Er empfiehlt ein Vorgehen in vier Schritten: Analyse, Planung, Kreation und Kontrolle.[244] Der erste Schritt dient dazu, die Ausgangssituation zu ergründen, damit für die Entwicklung der Geschichten die wesentlichen Einflüsse berücksichtigt werden. Die Grundlage für die Analyse bilden Informationen über die derzeitige sowie die angestrebte Unternehmenspersönlichkeit, die bestehenden Vorstellungsbilder des Unternehmens der internen und externen Anspruchsgruppen, deren Erwartungen und Erfahrungen an das Unternehmen und über die Geschichten von Konkurrenten. Mittels der Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risi-

---

238 Mittels sogenannter „W-fragments“ –Fragen nach dem Wer, Was, Wann, Wo und Warum– können die individuellen Elemente einer Geschichte identifiziert und ein einfacher Zugang zum Material ermöglicht werden.

239 Beim Analyseverfahren „Story Effect“ stehen die Auswirkungen der Geschichte auf den Erzähler und die Zielgruppe im Fokus. Beispielsweise können durch eine Geschichte Empathie, Neugier, Ungewissheit oder Schock erzeugt werden. Die Auswahl einer begrenzten Anzahl an emotionalen Wirkungen (drei bis fünf) soll die Analyse der Geschichten erleichtern. Es kann auch erforderlich sein, dass die Effekte auf die Charaktere in der Geschichte von den antizipierten Wirkungen auf die Zielgruppe unterschieden werden müssen.

240 Beim „Story Feature“ werden die Geschichten nach einem Standardschema (Kontext, auslösendes Ereignis, Protagonist, interner Antrieb, externe Reaktion, Konsequenz) aufgeschlüsselt.

241 Vgl. Snowden, David: The art and science of story or “Are you sitting uncomfortably?” Part 1: Gathering and harvesting raw material. In: Business Information Review, 17 (2000) 3, S. 153 f.

242 Vgl. Snowden, David: The art and science of story or “Are you sitting uncomfortably?” Part 2: The weft and the warp of purposeful story. In: Business Information Review, 17 (2000) 4, S. 13.

243 BRUHN versteht Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) „als Kommunikationsinstrument […], [das] die Planung, Organisation, Durchführung sowie Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens [beinhaltet], um bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) um Verständnis und Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“ Vgl. Bruhn, Manfred: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 10., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 2010, S. 236.

244 Vgl. Herbst, Storytelling, a.a.O, S. 123 ff.

ken (SWOT) können die gesammelten Informationen bewertet werden. Basierend auf diesem Profil kann anschließend die Aufgabe des Storytelling definiert werden.[245]

Im zweiten Schritt werden die Bezugsgruppen[246], die Ziele[247], die Strategien[248] und die Maßnahmen für den Einsatz von Storytelling definiert.[249] Bei den Maßnahmen kann zwischen persönlicher und medial vermittelter Kommunikation differenziert werden (Tabelle 3).

Persönliche Kommunikation	Medial vermittelte Kommunikation
Gespräche, Events, Expertenrunden, Informations- und Diskussionsveranstaltungen, Betriebsbesichtigungen, Tage der offenen Tür, Aktionen, Ausstellungen und Kongresse	Printmedien wie Broschüren, Magazine, Presseinformationen, Anzeigen, Mitarbeiterzeitung oder Onlinemedien wie Email, Internet, Datenträger (DVD, CD), Business-TV, Videokonferenzen

Tabelle 3: Instrumente persönlicher und medial vermittelter Kommunikation[250]

Zusätzlich zu diesen Elementen ist ein Zeitplan zu erstellen sowie das Budget[251] zu kalkulieren. Im Schritt „Kreation“ werden die Unternehmensgeschichten ausgestaltet in Texten, Bildern und Aktionen. Abgeleitet aus den Analysedaten zur derzeitigen und angestrebten Unternehmenspersönlichkeit wird die Core Story erstellt, auf deren Grundlage weitere Geschichten kreiert werden, die auf Fakten beruhen sollen.[252]

Im letzten Schritt wird bestimmt, wann und wie die Zielerreichung des Einsatzes von Storytelling gesteuert werden soll. Als Messzeitpunkte eignen sich vor (Pretest), während (In between test) und nach (Posttest) der Einführung der Geschichten. Als Messinstrumente werden Kulturanalysen[253] und tiefenpsychologische Verfahren[254]

---

245 Beispielsweise: welche Gefühle sollen vermittelt werden? Welche Handlungen sollen gefördert werden? Welche Meinungen sollen gestärkt oder geändert werden?

246 Die Geschichten für interne Bezugsgruppen können sich von denen für externe unterscheiden.

247 Dabei gilt es, messbare Ziele (Inhalt, Ausmaß, Zeit) zu formulieren, die später kontrolliert werden können. Z.B. In den Mitarbeitern soll innerhalb der nächsten sechs Monate ein starkes, lebendiges inneres Bild darüber entstanden sein, dass das Unternehmen zuverlässige Technik anbietet.

248 Sollen die Geschichten von heute auf morgen oder schrittweise eingeführt werden (Zeitstrategie)? Soll mit der Einführung in der Zentrale begonnen werden oder erfolgt die Einführung an allen Standorten zeitgleich (Gebietsstrategie)? Sollen die Geschichten persönlich kommuniziert oder medial vermittelt werden (Mittel- und Maßnahmenstrategie)? Wie sollen die Mittel und Maßnahmen eingesetzt werden (Mediastrategie)?

249 Vgl. Herbst, Storytelling, a.a.O., S. 125 ff.

250 Vgl. ebd., S. 132.

251 Die Honorare für externe Dienstleister schwanken erheblich. Eine ausführliche Recherche über Anbieter, deren Erfahrungen im Storytelling und Honorare ist erforderlich.

252 Als eine für die PR relevante Strukturierung für die Unternehmensgeschichten sieht HERBST auch das Erzählschema nach GREIMAS (siehe Kapitel 4.2).

253 Bei Kulturanalysen handelt es sich um eine neutrale Bestandsaufnahme einer gegebenen Unternehmenskultur. Sie sucht die Frage zu beantworte, wie die konkrete inhaltliche Ausgestaltung aus-

…

empfohlen. Da der Großteil an Wirkungen der gehörten Geschichten unbewusst verarbeitet wird, sind Methoden erforderlich, die die gedankliche Verarbeitung umlaufen. Denn herkömmliche Befragungen können nur Bewusstes erfassen, aber nicht implizite Bedeutungen und Werte ergründen, die mit den Geschichten verbunden sind. Als weitere Verfahren bieten sich Assoziationstests und Projektionstests an: Beim Assoziationstest wird die Auskunftsperson Reizen ausgesetzt, auf die sie spontan mit Zuordnungen und Meinungsäußerungen reagieren soll.[255] Weil die Befragten die eigenen Ansichten häufig nicht nennen können, wollen oder dürfen, sollen sie im Rahmen von Projektionstests ihre eigenen Meinungen auf Dinge übertragen. Beispielsweise könnte nach einer bestimmten Geschichte für das Unternehmen gefragt werden oder nach dem typischen Mitarbeiter.[256] Da es sich bei diesen Methoden um komplexe Verfahren handelt, sollten diese von erfahrenen Profis (Psychologen) durchgeführt werden.[257] Abbildung 14 fasst die vier Schritte nach HERBST zusammen.

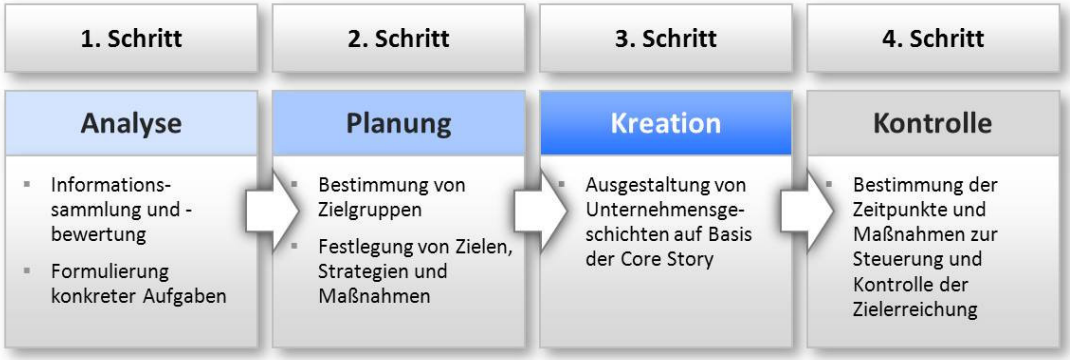


Abbildung 14: Konzeption von Storytelling in vier Schritten nach HERBST[258]

---

sieht. Hierfür werden Instrumentarien der Sozialforschung wie Interviews, Workshops, Fragebögen oder Beobachten eingesetzt. Siehe hierzu Sackmann, Sonja A.: Unternehmenskultur. Erkennen, Entwickeln, Verändern. Neuwied 2002, S. 118.

[254] Ziel tiefenpsychologischer Verfahren, wie z.B. in Form von Interviews, ist die Ermittlung von wahrgenommenen Nutzendimensionen sowie der zugrunde liegenden Werthaltungen. Dabei werden die versteckten Prozesse und Bedeutungen offengelegt und analysiert. Für eine ausführliche Darstellung siehe z.B. Salchet, Ernst F.; Hoffelt, Petra: Psychologische Marktforschung. 2., neu bearbeitete Auflage. Berlin 1995, S. 36 ff.

[255] Im Wortassoziationstest soll die Person auf einen Begriff reagieren, im Satzergänzungstest soll sie einen Satz vervollständigen.

[256] Beim Bildererzähltest sollen die Befragten die Bilder mit sinnvollen Geschichten verbinden. Im Ballontest werden den Auskunftspersonen Strichzeichnungen von sich unterhaltenden Personen gezeigt. Die Befragten sollen fehlende Teile des Dialoges komplettieren. Angenommen wird dabei, dass sie ihre Meinungen in gezeigte Situationen übertragen.

[257] Vgl. Herbst, Storytelling, a.a.O., S. 135 f.

[258] Vgl. ebd., S. 126.

Die vorgestellten Modelle unterscheiden sich in den Maßnahmen zur Erhebung sowie Verbreitung der Geschichten. Lediglich das Modell nach HERBST beinhaltet Maßnahmen zur Erfolgskontrolle. Keines dieser Modelle ist weder explizit für den gezielten Einsatz in der internen Wertekommunikation konzipiert worden, noch empirisch untersucht worden oder kann in seiner ursprünglichen Form zur Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit verwendet werden (Tabelle 4).

Modell nach	**Einsatzbereich**	**Maßnahmen zur Erhebung der Geschichten**	**Maßnahmen zur Verbreitung und Kontrolle**
FOG et. al.[259]	5-Phasen-Kreislauf: Such-, Sortier-, Modellier-, Präsentations- und Verbreitungsphase Entwickelt für: Internal Branding	Geschichten werden über Interviews und Workshops mit Organisationsangehörigen gesammelt und geringfügig verändert (erzählbar gemacht). Grad der „Manipulation“[260] von Geschichten: mittel	Firmenzeitung, Videopodcasts oder Broschüren. Keine Angaben zur Erfolgskontrolle
SNOWDEN[261]	4 Schritte: Sammlung, Zerlegung, Konstruktion, Verbreitung Entwickelt für: Unterstützung von Veränderungsprozessen	Reale Geschichten werden intern über Workshops, strukturierte Interviews und Fragebögen gesammelt, in ihre Bestandteile zerlegt und neu konstruiert. Grad der „Manipulation“ von Geschichten: hoch	Intranet, Firmenzeitung, alltägliche Begegnungen (z.B. Mittagessen) oder Präsentationen. Keine Angaben zur Erfolgskontrolle
HERBST[262]	4 Schritte: Analyse, Planung, Kreation, Kontrolle Entwickelt für: Public Relations	Auf Grundlage der Analysedaten werden die Core Story erstellt und Geschichten abgeleitet. Grad der „Manipulation“ von Geschichten: gering	Verbreitung über persönliche und medial vermittelte Kommunikation. Kulturanalysen und tiefenpsychologische Verfahren werden zur Erfolgsmessung angewandt.

Tabelle 4: Vergleichende Gegenüberstellung von Modellen zum strategischen Einsatz von Storytelling

[259] Vgl. Fog et al., Storytelling, a.a.O., S. 156 ff.
[260] Der Ausdruck „Manipulation“ bezieht sich hier auf die gezielte Veränderung real existierender Geschichten und meint an dieser Stelle nicht den Versuch, Menschen zu etwas zu bewegen.
[261] Vgl. Snwoden, Part 1, a.a.O., S. 153 ff.
[262] Vgl. Herbst, Storytelling, a.a.O, S. 123 ff.

5.3 Stand der empirischen Forschung

Die Recherche empirischer Arbeiten zum Thema zielt auf die Klärung der Fragen, (a) ob bereits Untersuchungen zur Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit existieren, an die angeknüpft werden könnte, (b) wie die Vermittlung von Werten oder anderen Kommunikationsinhalten praktisch im Feld untersucht wird und (c) welche Methoden dabei eingesetzt werden.

Sowohl englisch- als auch deutschsprachige Bibliothekskataloge sind für die Recherche nach Arbeiten zum Thema genutzt worden. Dabei konnte keine Arbeit gefunden werden, die die Bedeutung des Storytelling für die werteorientierte Kommunikation innerhalb der internen Unternehmenskommunikation als Untersuchungsfrage zum Gegenstand hat. Aus diesem Grund wurde nach Arbeiten mit ähnlichen Fragestellungen recherchiert. Tabelle 5 listet die gefundenen Arbeiten auf.

Name	Jahr	Titel	Disziplin/Bereich	Art der Arbeit
BROWN[263]	1982	That reminds me of a story: Speech action on organizational socialization	Sozialkonstruktivismus	Dissertation
BOJE[264]	1991	The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm	Organisationswissenschaft	Fallbeispiel
MARTIN[265]	1992	Cultures in organizations: Three perspectives	Unternehmenskulturforschung	Freie Arbeit
NYMARK[266]	2000	Organizational Storytelling: Creating Enduring Values in a High-tech Company	Werteorientiertes Management	Dissertation
GILL[267]	2011	An integrative review of storytelling: Using corporate stories to strengthen employee engagement and internal and external reputation	Reputationsforschung	Literaturstudie
THIER[268]	2003	Die Entdeckung des Narrativen für Organisationen: Entwicklung einer effizienten Story Telling-Methode	Wissensmanagement	Dissertation

[263] Vgl. Brown, Mary H.: That reminds me of a story: Speech action on organizational socialization. Ann Arbor 1982 (zugleich Dissertation der Universität Texas 1982).
[264] Vgl. Boje, David M.: The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm. In: Administrative Science Quarterly, 36 (1991) 1, S. 106 ff.
[265] Vgl. Martin, Joanne: Culture in organizations. Three perspectives. New York 1992.
[266] Vgl. Nymark, Organizational Storytelling, a.a.O.
[267] Vgl. Gill, Rob: An integrative review of storytelling: Using corporate stories to strengthen employee engagement and internal and external reputation. In: Prism, 8 (2011) 1.
[268] Vgl. Thier, Die Entdeckung, a.a.O.

SINGER[269]	2008	Der Beitrag von Storytelling mittels Videopodcasts zur internen Markenkommunikation am Beispiel einer österreichischen Fluglinie	Internes Kommunikationsmanagement	Diplomarbeit
LEOPOLDINGER[270]	2010	Unternehmensgeschichte und Storytelling. Eine Analyse zum Einsatz der Storytelling-Methode in der Unternehmensgeschichtsschreibung in Bezug auf das Unternehmensimage und die Merkfähigkeit	Reputationsforschung	Magisterarbeit

Tabelle 5: Überblick über Forschungsarbeiten zu ähnlichen Fragestellungen

BROWN untersuchte 1982, wie der Einsatz von Geschichten mit der Sozialisierung von Organisationsmitgliedern zusammenhängt. Sie führte 75 Interviews mit Mitarbeitern in vier Pflegeheimen durch. Sie kommt durch Interpretation der Ergebnisse zu dem Schluss, dass Organisationsmitglieder Verständnis und Bekenntnis durch den Gebrauch von Geschichten gegenüber dem Unternehmen ausdrücken und darüber hinaus der Vertrautheitsgrad mit der dominanten Unternehmensgeschichte das Level der Anpassung an die Organisation eines Mitarbeiters andeutet.[271]

Eine der am häufigsten genannten und zitierten Studien zum Einsatz von Storytelling in Organisationen stammt von BOJE. BOJE begreift organisationales Storytelling als „[the] institutional memory system of the organization“. Er zeichnete 1991 Alltagsgespräche in einem Großunternehmen für Büromaterial auf und versuchte natürliche Episoden zu erfassen, in denen Geschichten erzählt werden.[272] Die wichtigsten Erkenntnisse waren, dass die Geschichten stückchenweise erzählt und oft von den Zuhörern unterbrochen wurden, die diese entweder ergänzen oder beenden wollten. Er folgerte, dass eine Geschichte einen Rahmen darstellt, der weiterentwickelt wird,

[269] Vgl. Singer, Julia: Der Beitrag von Storytelling mittels Videopodcasts zur internen Markenkommunikation am Beispiel einer österreichischen Fluglinie. Wien 2008 (zugleich Diplomarbeit der Fachhochschule Wien 2008).

[270] Vgl. Leopoldinger, Elisabeth: Unternehmensgeschichte und Storytelling. Eine Analyse zum Einsatz der Storytelling-Methode in der Unternehmensgeschichtsschreibung in Bezug auf das Unternehmensimage und die Merkfähigkeit. Wien 2010 (unveröffentlichte Magisterarbeit der Universität Wien 2010).

[271] Vgl. Brown, That reminds me, a.a.O, S. 155.

[272] Er extrahierte Geschichten aus über 100 Stunden Tonbandmaterial.

und die Trennlinie zwischen der Kreation und dem Sammeln von Geschichten sehr fein ist – wenn sie überhaupt existiert.[273]

MARTIN macht 1992 auf einen wesentlichen Aspekt der traditionellen Forschungspraxis im Bereich Unternehmenskultur und Geschichten aufmerksam. Die vorherrschende Untersuchungsperspektive setzt voraus, dass Unternehmenskultur das ist, was geteilt wird, dass der Unternehmensgründer gleichzeitig der Kulturbegründer ist und dass die geteilten Ansichten die persönlichen Überzeugungen des Gründers widerspiegeln. MARTIN zeigt, dass Untersuchungen, die der Unternehmensführung die Rolle respektive Macht zuweisen, organisationaler Veränderungen kontrollieren zu können, überwiegen.[274] Die Autorin definiert daher einen multiperspektivischen Beobachtungsrahmen, in dem sie zwischen Integration, Differenzierung und Fragmentierung unterscheiden. Die integrative Perspektive ist deckungsgleich mit dem Standpunkt des Top-Management. Die Differenzierungsperspektive meint, dass Führungskräfte und Mitglieder aktiv Kultur schaffen und dass Kultur durch Kräfte außerhalb der Kontrolle der Führung gebildet wird. Die Fragmentierungsperspektive fokussiert sich auf den komplexen Bereich der Beziehungen innerhalb der Kultur. Sie beinhaltet unklare und inkonsistente kulturelle Erscheinungsformen und sieht Unterschiede als unvermeidbar sowie unvereinbar an.[275] Die Anwendung dieser Rahmenstruktur soll – so die Autorin – eine differenzierte, strukturierte Interpretation der Wirkung von Geschichten in Unternehmen ermöglichen.[276]

NYMARK verwendete 1999 ein narratives Modell für seine Untersuchung und versuchte am Beispiel Hewlett Packard in Dänemark aufzuzeigen, wie Organisationskulturen durch Storytelling beeinflusst werden können. Im Zuge seiner Arbeit beschreibt und diskutiert NYMARK sechs Geschichten des Unternehmens, die er auf Basis von Zeitungsartikeln und internem Material konstruiert. Dabei unterscheidet der Autor zwischen formellen und informellen Geschichten (siehe Kapitel 4.2).[277] Zudem führte NYMARK 32 teilstrukturierte Interviews mit Mitarbeitern aller Ebenen

---

[273] Vgl. Boje, Storytelling organization, a.a.O., S. 122 ff.
[274] Vgl. Martin, Three perspectives, a.a.O., S. 101.
[275] MARTIN verwendet hiefür die Metapher eines Netzes, in dem Individuen über einige, aber nicht alle ihrer Interessen verbunden sind. Siehe Anlage 1 für eine vergleichende Darstellung der Perspektiven.
[276] Vgl. Martin, Three perspectives, a.a.O., S. 170.
[277] Vgl. Nymark, Creating enduring values, a.a.O., S. 124 ff.

durch (Top-Management, Middle-Management und Angestellte ohne Führungsverantwortung). Seine Vorgehensweise bei der Auswertung und Diskussion der Ergebnisse strukturierte er als fiktiven Dialog.[278] Er kommt zu dem Schluss, dass Storytelling kein Management-Tool sei, unter anderem weil der individuelle Empfänger einer Geschichte bestimmt, welchen Argumenten er letztlich folgt.[279]

GILL gibt 2011 einen Überblick über erschienene Publikationen zum Einsatz von Storytelling als strategisches Instrument, welches die interne Loyalität gegenüber der Unternehmensmarke erhöhen und schließlich auch die interne sowie externe Reputation verbessern soll. Der Autor verwendet hierzu akademische Theorien sowie Texte von Geschäftsführern. Die einschlägig untersuchte Literatur unterstützt unisono die Auffassung, dass Storytelling eine wichtige Rolle als Kommunikationsstrategie einnehmen kann, Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden. Es ermangele bisweilen jedoch an empirischen Untersuchungen respektive Daten, wie Storytelling strategisch in der internen und externen Unternehmenskommunikation eingesetzt werden kann, um die Mitarbeiterbindung sowie interne Reputation zu verbessern.[280]

Die am häufigsten zitierte Untersuchung aus dem deutschsprachigen Raum stammt von THIER und wird der Vollständigkeit halber mit aufgeführt. Sie untersuchte 2004 die Bedeutung von Geschichten für die Erfassung und Weitergabe des Erfahrungswissens von Mitarbeitern und Projektteams. Dazu übernimmt die Autorin die Grundstruktur des von KLEINER und ROTH entwickelten Storytelling Ansatzes und verändert diesen hinsichtlich Praxistauglichkeit und Effizienz. Den Praxiseinsatz der Methode erprobt die Autorin im Rahmen eines E-Commerce-Projektes bei einer mittelständischen Softwarefirma. Sie stellt fest, dass mit Erfahrungsgeschichten nicht nur Wissen transferiert, sondern gleichzeitig auch Werte und Überzeugungen der Beteiligten übermittelt werden.[281]

---

[278] Er konstruierte einen Dialog zwischen sich (Doktorand), dem Personalleiter und dem Geschäftsführer. Der Autor nimmt dabei die Position eines analytischen Erzählers ein, der verschiedene Positionen annehmen kann, um so verschiedene Standpunkte auswerten zu können. Er verlässt damit die klassische Forschungsperspektive eines Beobachters. Vgl. Nymark, Creating enduring values, a.a.O., S. 152 ff.

[279] Vgl. ebd., S. 96.

[280] Vgl. Gill, An integrative review, a.a.O., S. 13.

[281] Vgl. Thier, Entdeckung des Narrativen, a.a.O.

SINGER greift 2008 in ihrer Arbeit THIERS weiterentwickelte Storytelling Methode auf und modifiziert diese für den Kontext der internen Markenkommunikation. Sie adaptiert die Methode dahingehend, dass die erzählten Geschichten auf ein Videopodcast-taugliches Format aufgezeichnet werden können. Die Autorin untersucht am Praxisfall der Austrian Airlines Group AG den Einsatz der konzipierten Methode. Sie schlussfolgert, dass Storytelling mittels Videopodcasts die interne Markenkommunikation unterstützen, aber einen Kulturprozess nicht ersetzen kann.[282]

LEOPOLDINGER untersuchte 2010, inwiefern sich die unterschiedliche Darstellung von Unternehmensgeschichten auf das Image der Unternehmen auswirkt. Sie befragte 151 Testpersonen – eingeteilt in 2 Gruppen – zur Glaubwürdigkeit einer Geschichte eines fiktiven Unternehmens. Der einen Gruppe präsentierte LEOPOLDINGER Zahlen und Fakten mit einer kurzen Ausführung über deren Bedeutung für das Unternehmen, der anderen eine Erfolgsgeschichte des Unternehmensgründers. Es stellte sich heraus, dass das Unternehmen aufgrund der gelesenen Geschichte als potenter, positiver und aktiver bewertet wurde als aufgrund der Vorgabe der Tabelle.[283]

Die untersuchten empirischen Arbeiten bestätigen die Grundannahme, dass dem Einsatz von Storytelling im unternehmerischen Kontext eine wichtige Bedeutung zugeschrieben werden kann. Die Arbeiten geben jedoch keine Antwort auf die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit.

Entsprechend der ihnen jeweils zugrunde liegenden Forschungsfragen beschränken sich die empirischen Untersuchungen der untersuchten Arbeiten auf Teilaspekte der internen Markenkommunikation (SINGER[284], Kanal/Instrument Videopodcasts) und/oder fokussieren auf die Wirkungsweise respektive Wahrnehmung von Geschichten in Unternehmen (LEOPOLDINGER[285], BROWN[286], BOJE[287]). GILL[288] unterstreicht mit seiner Untersuchung, dass der praktische Einsatz von Storytelling in der

[282] Vgl. Singer, Der Beitrag von Storytelling, a.a.O., S. 89.
[283] Vgl. Leopoldinger, Unternehmensgeschichte und Storytelling, a.a.O., S. 82.
[284] Vgl. Singer, Der Beitrag von Storytelling, a.a.O., S. 4 f.
[285] Vgl. Leopoldinger, Unternehmensgeschichte und Storytelling, a.a.O., S. 3.
[286] Vgl. Brown, That reminds me, a.a.O, S. 155.
[287] Vgl. Boje, Storytelling organization, a.a.O., S. 122 ff.
[288] Vgl. Gill, An integrative review, a.a.O., S. 13.

internen Unternehmenskommunikation jedoch bislang kaum empirisch überprüft worden ist.

Die recherchierten Arbeiten belegen empirisch, dass mit jeder Unternehmensgeschichte gewisse Werte vermittelt werden. Mit der Frage, ob dies durch die Unternehmensleitung gezielt initiiert und betrieben werden kann, befasst sich lediglich NYMARK explizit; seinen Untersuchungen zufolge kann Storytelling von der Unternehmensführung nicht nutzbar gemacht werden, um die Organisationskultur zu formen oder beeinflussen.[289] Hier will die vorliegende Arbeit anknüpfen, indem sie die strategische Nutzbarmachung des Storytelling in den Blick nimmt.

Die von NYMARK[290] in seiner Arbeit praktizierte Vorgehensweise mittels offenen, teilstrukturierten Interviews Informationen zu einem noch kaum untersuchten Bereich zu erhalten, scheint auch zur Klärung der vorgelegten Forschungsfragen geeignet. Die Anwendung quantitativer Forschungsmethoden (LEOPOLDINGER[291]) könnte keine Antwort auf die Frage geben, wie Storytelling für die werteorientierte Kommunikation innerhalb von Unternehmen nutzbar gemacht werden kann.

Um auch eine möglichst differenzierte Betrachtungsweise der vorliegenden Arbeit gewährleisten zu können, soll die Rahmenstruktur nach MARTIN[292] aufgegriffen werden.

Die Diskussion über die Bedeutung und Erfolgsrelevanz der strategischen Nutzung von Storytelling bewegt sich bisher überwiegend auf einem konzeptionellen Niveau; neben dem Grundproblem der Vieldeutigkeit des Terminus „Storytelling“ (siehe Kapitel 4.3.1) fehlen theoretisch und empirisch fundierte Argumente. Obwohl kein Konsens über Definitionsfragen, Identifikation von Inhalten und Maßnahmen besteht, verpflichten sich alle Autoren dem Aspekt, dass weitere Forschungsarbeiten im Bereich der Nutzbarmachung von Storytelling in der Unternehmenskommunikation dringlich sind, die sich um die Integration narrativer Methoden in den Unternehmenskontext bemühen.

---

[289] Vgl. Nymark, Creating enduring values, a.a.O., S. 124 ff.
[290] Vgl. ebd., S. 138 f.
[291] Vgl. Leopoldinger, Unternehmensgeschichte und Storytelling, a.a.O., S. 41.
[292] Vgl. Martin, Three perspectives, a.a.O., S. 170.

6 Methodik der Untersuchung

6.1 Forschungsdesign

Die Ergebnisse der in Kapitel 5.3 untersuchten Arbeiten, die Teilbereiche der Fragestellungen der vorliegenden Arbeit behandeln, unterstreichen die Relevanz des Forschungsbereichs. Die Kenntnisse aus dem bisherigen Stand der Forschung bilden ein Vorverständnis des zu untersuchenden Gegenstandes beim Autor. Die in der Literatur identifizierten Maßnahmen zum strategischen Einsatz von Storytelling in der Unternehmenskommunikation (Kapitel 5.2) werden indirekt mit der folgenden empirischen Untersuchung überprüft. Entsprechend sollen die Forschungsfragen für die Analyse der Bedeutung des Storytelling für die werteorientierte Kommunikation innerhalb der internen Unternehmenskommunikation ergänzt werden, um den Forschungsgegenstand besser fassbar zu machen und die Untersuchung zu strukturieren (Tabelle 6).

Forschungsfragen (F) der Untersuchung		
(F1) Storytelling als Prozess	F1.1	Welche Faktoren sind als Maßnahmen Voraussetzung für den Einsatz von Storytelling in der internen Wertekommunikation?
	F1.2	Lässt sich ein Modell zum Einsatz von Storytelling für die interne Kommunikation von Werten entwickeln und wie ist dieses strukturiert?
	F1.3	Welche Ansatzpunkte zur Verbesserung des Einsatzes von Storytelling bei der internen Wertevermittlung lassen sich feststellen?
(F2) Strategischer Einsatz	F2.1	Bestätigen die sich aus der Literaturanalyse identifizierten Maßnahmen zum Einsatz des Storytelling in der werteorientierten Kommunikation?
	F2.2	Inwiefern kann der Einsatz von Storytelling in der werteorientierten Kommunikation zum Wettbewerbsvorteil werden?
(F3) Einfluss der Führung	F3.1	Welche Maßnahmen können ergriffen werden, damit die Mitglieder einer Organisation die Geschichten teilen?
	F3.2	Welche Instrumente können eingesetzt werden, damit die Maßnahmen umgesetzt werden?

Tabelle 6: Überblick über die erweiterten Forschungsfragen der Untersuchung

Zunächst gilt es eine geeignete methodische Basis für die empirische Untersuchung auszuwählen. Da der Beitrag von Storytelling für die werteorientierte Kommunikation schwer in Zahlen zu fassen ist, wird für die empirische Untersuchung keine quan-

titative, sondern eine qualitative Methode gewählt. Qualitative Untersuchungsmethoden zeichnen sich durch einen sehr hohen Detaillierungsgrad der Informationen aus und sind eher verständnis- als erklärungsorientiert.[293]

Neben der Wahl der geeigneten Forschungsrichtung, bedarf es der Bestimmung einer theoretischen Position für die empirische Untersuchung.

Untersuchungen, die aus der Forschungsperspektive des symbolischen Interaktionismus[294] oder sozialen Konstruktivismus[295] unternommen werden, würdigen den Stellenwert der individuellen und kollektiven Grundbedeutung. Sie können sich allerdings nicht explizit mit der Orientierung des Forschers beschäftigen und können, müssen aber nicht, eine kritische Analyse beinhalten.[296]

Wenn keine multiperspektivische Betrachtungsweise der Untersuchung zu Grunde gelegt werden soll, sollte zumindest eine theoretische Position explizit festgelegt werden. Die Identifizierung kann das Bewusstsein des Forschers erhöhen, was die Grenzen des eigenen Standpunktes und die Aussagekraft des gewählten Untersuchungsdesigns betrifft.[297] Trotz der von MARTIN geäußerten Kritik an der einseitigen Betrachtung durch die Verwendung der integrativen Perspektive und der Forderung nach einem multiperspektivischen Beobachtungsrahmen (siehe Kapitel 5.3), wird die integrative Perspektive für diese Arbeit gewählt, da sich die vorliegende Arbeit der Frage nähern will, ob und wie Storytelling seitens der Unternehmensführung gezielt für die interne Kommunikation von Werten nutzbar gemacht werden kann.

Außerdem haben auch Elemente der integrativen Perspektive eine bedeutsame Funktion – jedoch nicht im herkömmlichen Sinne. So ist beispielsweise die Rolle der

---

[293] Vgl. Kepper, Gaby: Qualitative Marktforschung. Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden 1996, S. 131.

[294] Beim symbolischen Interaktionismus „wird der subjektive Sinn, den Individuen mit ihren Handlungen und ihrer Umgebung verbinden, zum empirischen Ansatzpunkt.“ Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Reinbek 2007, S. 82. Subjektive Sichtweisen, in denen Gegenstände, Erfahrungen oder Ereignisse mit Bedeutung versehen werden, werden rekonstruiert. Vgl. ebd., S. 83.

[295] Der soziale Konstruktivismus versucht das Verhältnis zur Wirklichkeit zu bestimmen, indem er sich mit den konstruktiven Prozessen bei der Annäherung an diese befasst und nach den sozialen (im Herkömmlichen) Verankerungen fragt, die Wahrnehmung und Wissen beeinflussen. Vgl. ebd., S. 101.

[296] Vgl. Boyce, Mary E.: Organizational story and storytelling. A critical review. In: Journal of Organizational Change Management, 9 (1996) 5, S. 18.

[297] Vgl. ebd., S. 19

Führungskraft in der integrativen Perspektive führungszentriert. Traditionell gesehen würde dies eine hierarchisch, top-down geführte Organisation beschreiben, in der das Management die Mitarbeiter lenkt. Aber die Vorgehensweise, Unternehmenswerte über Geschichten zu kommunizieren, könnte auch einer indirekten Art und Weise des „Lenkens“ gleichkommen. Es ist werteorientiert, aber kann gleichzeitig als führungszentriert aufgefasst werden. Die Auseinandersetzung mit dieser Problematik soll zumindest zu einer Sensibilisierung im Hinblick auf eine interdisziplinäre Betrachtungsweise beim Forscher führen.[298]

6.2 Auswahl der Methode und Hypothesenaufstellung

Zu den gängigen Verfahren der Datenerhebung im Bereich der qualitativen Sozialforschung zählen die Befragung, die Inhaltsanalyse, die Beobachtung und das Experiment; die Befragung zu menschlichem Verhalten, die Inhaltsanalyse als Untersuchung menschlicher Produkte wie beispielsweise Texte, die Beobachtung menschlichen Verhaltens und das Experiment als Beobachtung menschlichen Verhaltens unter kontrollierten Bedingungen.[299] Die empirische Untersuchung dieser Arbeit hat menschliches Verhalten zum Gegenstand, das darin besteht, Werte aus Geschichten abzuleiten und diesen eine Bedeutung hinsichtlich des eigenen Verhaltens zuzuschreiben. Weil das Ergebnis dieser Bedeutungszuweisung i.d.R. nicht in Form von Texten geäußert wird, scheidet die Inhaltsanalyse zur Datenerhebung für die Untersuchung der Forschungsfrage aus. Die Methode der Beobachtung ist ebenfalls nicht geeignet, da das Verhalten selbst nicht beobachtet werden kann; es handelt sich um einen inneren Vorgang. Die Methode des Experiments wird nicht als Erhebungsmethode gewählt, weil bei diesem ebenfalls – wenn auch unter durch den Forscher kontrollierten Bedingungen – beobachtet wird. Demzufolge entscheidet sich der Autor für die Befragung als adäquate Erhebungsmethode.

Als Befragungsmethode für die Untersuchung der Forschungsfrage bietet sich die direkte Befragung in Form eines qualitativen Interviews an. Das Leitfadeninterview

---

[298] Vgl. Nymark, Creating enduring values, a.a.O., S. 95.
[299] Vgl. Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin 2010, S. 49.

als Experteninterview stellt sich als geeignetes Erhebungsinstrument heraus, da konkrete Aussagen über einen Gegenstand getroffen werden sollen. Entsprechend dem Ziel der vorliegenden Arbeit besteht der Zweck des Interviews darin, soziale Sachverhalte – ob und wie die Unternehmensführung Geschichten zur Wertevermittlung nutzen kann – zu rekonstruieren, um eine sozialwissenschaftliche Erklärung bzw. Annäherung finden zu können.[300] Der Befragte interessiert dabei hauptsächlich in seiner Funktion als Experte[301] für ein bestimmtes Handlungsfeld und weniger als Person, wie z.B. bei biographischen Interviews.[302]

Weil die Funktion eines Experten in seinem Bereich oft zu einem gewissen Zeitdruck führt, empfiehlt sich die Durchführung des Experteninterviews als Leitfadeninterview. Dabei kommt der Anwendung eines Leitfadens eine entscheidende Funktion zu: Er soll die Informationserhebung im Hinblick auf den Ausschluss unergiebiger Themen steuern.[303] Des Weiteren stellt er sicher, dass in den durchzuführenden Interviews gleichartige Informationen erhoben werden, was die Vergleichbarkeit erhöht, und schützt in gewissem Maße davor, dass Fragen unbewusst vom Forscher umformuliert werden, um Bestätigungen für etwas einzuholen, von dem er glaubt, es bereits zu wissen.[304]

Basierend auf den theoretischen Vorüberlegungen (Kapitel 2 bis 5) und Ergebnissen vergleichbarer Arbeiten (Kapitel 5.3) lassen sich Hypothesen aufstellen (siehe Tabelle 7), die einer empirischen Prüfung zugeführt werden sollen. Der methodische Schritt der Hypothesenbildung dient als Grundlage zur Entwicklung des Leitfadenin-

---

[300] Vgl. Gläser, Jochen; Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4., Auflage. Wiesbaden 2010, S. 13.

[301] BOGNER und MENZ liefern ein klar umrissene Definition von Experten: „Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht. […] Indem das Wissen des Experten praxiswirksam wird, strukturiert es die Handlungsbedingungen anderer Akteure […] in relevanter Weise mit.“ Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang: Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2., Auflage. Wiesbaden 2005, S. 46.

[302] Vgl. Meuser, Michael; Nagel, Ulrike: ExpertenInneninterviews – vielfach erprobt, wenig Bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2., Auflage. Wiesbaden 2005, S. 73.

[303] Vgl. Flick, Qualitative Sozialforschung, a.a.O., S. 216.

[304] In diesem Fall würde der Informationsgehalt des Interviews abnehmen und der suggestive Aspekt zunehmen. Vgl. Gläser; Laudel, Experteninterviews, a.a.O., S. 143.

terviews (siehe Kapitel 6.3). Im Rahmen der qualitativen Forschung erfüllen Hypothesen vor allem die Funktion, die empirische Erhebung sowie Auswertung anzuleiten, da sie die Forschungsfragen detaillieren, und die Vorannahmen des Forschers zu explizieren.[305]

Hypothese		**Faktor**
H1	Eine offene und nachhaltige Kommunikationskultur kann einer Organisation dabei helfen, Raum für Geschichten und die darüber transportierten Werte zu bieten.	Transparenz
H2	Wenn die Ansprache durch Geschichten emotional stattfindet, werden Werte für die Organisationsangehörigen leichter verständlich gemacht.	Emotionalisierung
H3	Wenn die über die Geschichten transportierten Werte und das Verhalten der Führungskräfte konsistent sind, so wird bei den Mitgliedern Vertrauen erzeugt, welches sie an die Organisation bindet.	Konsistenz
H4	Je authentischer und glaubwürdiger die Führungskräfte kommunizieren und agieren, umso eher werden ausgewählte Geschichten von den Angehörigen weitererzählt.	Authentizität
H5	Wenn Storytelling von dem Management als Führungsaufgabe verstanden und praktiziert wird, dann kann es die Qualität in der internen Wertekommunikation verbessern.	Personifikation

Tabelle 7: Untersuchungsanleitende Hypothesen

Die aufgestellten Vermutungen sind dem Bereich probabilistischer Wirkungshypothesen zuzuordnen, d.h. die Wirkungszusammenhänge treten nicht zwangsläufig ein, sondern nur mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit.[306]

Außerdem ist für die Beantwortung der Forschungsfrage eine genaue Vorstellung über die benötigten Informationen notwendig. Hierzu empfehlen GLÄSER und LAUDEL ein hypothetisches Modell des gesuchten Kausalmechanismus aufzustellen, in dem die theoretischen Vorüberlegungen und auf die relevanten Effekte zuzuspitzen. Dabei geht es nicht darum, dieses Modell zu verifizieren oder falsifizieren, sondern die Untersuchung zu orientieren (siehe Abbildung 15).[307]

[305] Vgl. ebd., S. 77.
[306] Vgl. Häder, Michael: Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. Wiesbaden 2006, S. 48.
[307] Vgl. Gläser; Laudel, Experteninterviews, a.a.O., S. 78.

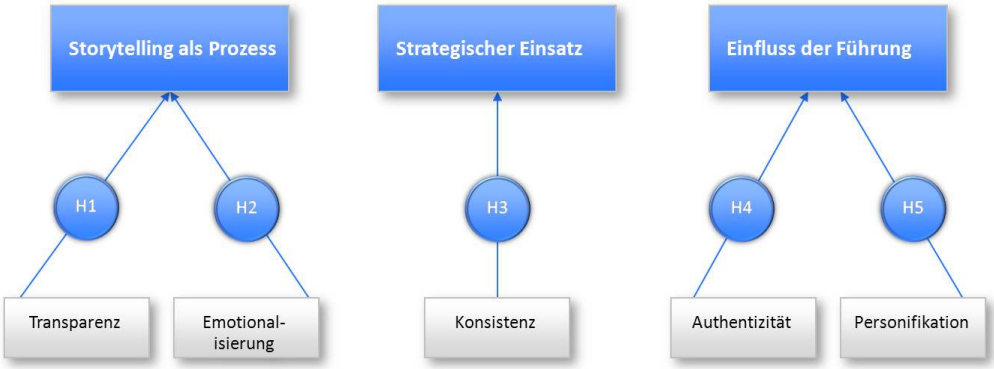


Abbildung 15: Hypothetisches Modell

LAMNEK unterscheidet zwischen Theorie prüfender und Theorie entwickelnder Forschung. Diese Differenzierung aufgreifend ist die vorliegende Untersuchung in die Kategorie einer Theorie prüfenden Arbeit einzuordnen, wobei nicht ausgeschlossen werden kann, dass im Prozess der Untersuchung sich weitere Hypothesen generieren lassen.[308]

6.3 Konstruktion des Interviewleitfadens

Basierend auf den theoretischen Vorüberlungen und angeleitet durch die zentrale Forschungsfrage sowie Hypothesen wird der Interviewleitfaden nach den Subfragen zur Forschungsfrage entwickelt und strukturiert (Abbildung 16).

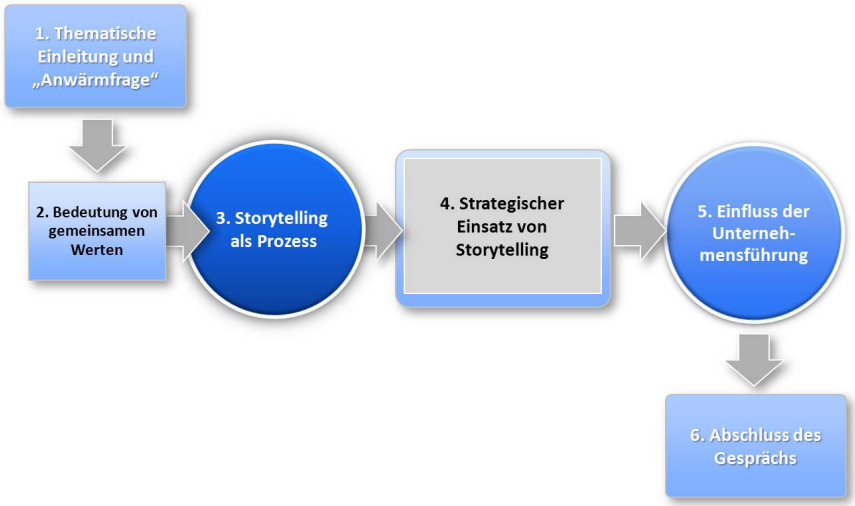


Abbildung 16: Aufbau des Interviewleitfadens

Weil die Fragen das Mittel zur Antwort sind, wird vor einer leichtfertigen Beschäftigung mit deren Formulierung gewarnt. FRIEDRICHS empfiehlt zur Erstellung von Interviewleitfäden, Fragen und Instrumente aus vorliegenden ähnlichen Untersuchungen zu prüfen und in Form eines „Brainstorming“ alles zusammenzutragen, was für das Forschungsproblem relevant erscheint.[309] Den Empfehlungen folgend wurden die Fragenkataloge mehrerer Arbeiten[310] durchsucht und durch eigene Überlegungen ergänzt. Die Fragen sollten dabei den „Grundsätzen der Fragenformulierung“ nach HÜTTNER und SCHWARTING entsprechen: „a) Die Fragen müssen einfach gehalten und leicht verständlich sein. b) Die Fragen müssen eindeutig und präzise sein. c) Die Fragen dürfen nicht suggestiv wirken. d) Die Fragen dürfen nicht zu falschen Antworten aus Prestigegesichtspunkten etc. verleiten.“[311]

Um den Interviewpartnern einen logisch strukturierten Ablauf und somit Orientierung bieten zu können, wurde der Leitfaden anschließend nach Hauptthemenbereichen gegliedert.

Nach einer kurzen thematischen Einführung beginnt das Interview mit einer „Anwärmfrage“[312], bei der sich der Gesprächspartner vorstellen, sein Aufgabenfeld respektive Tätigkeitsfeld kurz beschreiben soll und erklären soll, was er unter dem Begriff „Storytelling“ versteht. Der erste Themenkomplex enthält Fragen zur Bedeutung von gemeinsamen Werten in Unternehmen. Darauf folgen Fragen, die sich mit dem Prozess, über Geschichten Werte zu vermitteln, beschäftigen. Die beiden größten Themenbereiche befassen sich mit Fragen zum strategischen Einsatz von Storytelling und dem Einfluss der Unternehmensführung, Geschichten gezielt für die interne Wertekommunikation[313] nutzen zu können. Das Interview schließt mit einer Frage zur Einschätzung zum zukünftigen Potenzial von Storytelling als strategisches Instrument.

---

[308] Vgl. Lamnek, Qualitative Sozialforschung, a.a.O., S. 247.

[309] Vgl. Friedrichs, Jürgen: Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Auflage. Opladen 1990, S. 210. Bei der Formulierung der Fragen sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden: die Fragen sollten kurz gehalten werden, sie sollten klar und unmissverständlich formuliert werden,

[310] Zu den untersuchten Arbeiten zählen die in Kapitel 5.3 vorgestellten.

[311] Hüttner, Manfred; Schwarting, Ulf: Grundzüge der Marktforschung. 7., überarbeitete Auflage. München 2002, S. 122.

[312] Vgl. Gläser; Laudel, Experteninterviews, a.a.O., S. 147 f.

[313] Im Folgenden werden die Bezeichnung „werteorientierte Kommunikation innerhalb der internen Unternehmenskommunikation“ und der Begriff „interne Wertekommunikation“ der Einfachheit halber synonym verwendet.

Da der Interviewleitfaden teilweise auf noch ungeprüften Annahmen über das Untersuchungsfeld beruht, wurden vor der eigentlichen Untersuchung drei Probeinterviews mit Personen durchgeführt, die den späteren Interviewpartnern vergleichbar waren, um die Struktur für die Interviews zu entwickeln und Erfahrungen zu sammeln, ob und wie die Fragen verstanden werden.[314]

6.4 Stichprobenkonstruktion

Weil es nicht möglich ist, alle Personen der relevanten Grundgesamtheit zu befragen, wird eine Stichprobe gebildet. Dabei soll eine gezielte Auswahl der Probanden anhand bestimmter Merkmale vorgenommen werden.[315] Die Kriterien, die in der vorliegenden Untersuchung Personen als Experten[316] definieren, sind neben ihrem vermuteten Wissen ihre praktische Erfahrungen im Einsatz von organisationalen Geschichten und nicht zuletzt ihre Verfügbarkeit. Entscheidend ist, dass alle potenziellen Teilnehmer relevantes Spezialwissen zur Beantwortung der Forschungsfrage liefern. Die Kriterien sollen gewährleisten, dass die Befragten die im Feld enthaltenen Unterschiedlichkeiten widerspiegeln.[317] Es sollen Kommunikationsverantwortliche von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen[318] befragt werden. Neben produzierenden Unternehmen sollen auch Dienstleistungsunternehmen, Agenturen oder Unternehmensberatungen ausgewählt werden.

Die Experten wurden über soziale Netzwerke, wie z.B. Xing, oder durch Nutzung von Kontakten Dritter rekrutiert.[319] Hinzuweisen gilt es darauf, dass es bei einem Expertengespräch weniger darum geht, die Repräsentativität der Stichprobe durch

---

[314] Vgl. Gläser; Laudel, Experteninterviews, a.a.O., S. 150. Es stellte sich heraus, dass die Formulierung einiger Fragen zwecks besserer Verständlichkeit verändert werden musste. Außerdem waren einige Themenbereiche noch nicht ausreichend berücksichtigt worden, und einige Fragestellungen erwiesen sich als unnützlich. Die endgültige Fassung des Leitfadens ist Anlage 2 zu entnehmen.

[315] Vgl. Mayer, Horst O.: Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 5., überarbeitete Auflage. München 2009, S. 38.

[316] Die Verwendung des Begriffs „Experte“ macht keine Aussagen hinsichtlich der fachlichen Qualifikation der Befragten. „Expertin ist ein relationaler Status. […] Der ExpertInnenstatus wird in gewisser Weise vom Forscher verliehen, begrenzt auf eine spezifische Fragestellung.“ Meuser; Nagel, ExpertenInneninterviews, a.a.O., S. 73.

[317] Vgl. Mayer, Interview und schriftliche Befragung, a.a.O., S. 38.

[318] Die Zugehörigkeit zu einer Branche hatte bei dieser Auswahl keine Bedeutung, da die Probanden nicht als Vertreter einer Branche, sondern als Kommunikationsexperten befragt wurden.

[319] Die erste Kontaktaufnahme mit den potenziellen Teilnehmern erfolgte via Email-Anschreiben, gefolgt von einem telefonischen Gespräch, wobei kurz abgeklärt wurde, inwieweit das Thema der …

zufällige Auswahl der Probanden sicherzustellen, sondern die Personen werden nach dem Gehalt an Neuem für den Untersuchungsgegenstand einbezogen.[320] Die vorliegende Untersuchung umfasst eine Gesamtstichprobe von n = 12 Kommunikationsverantwortlichen.[321] Tabelle 8 zeigt die Funktionen der befragten Kommunikationsexperten aufgeteilt in Unternehmen und externe Partner bzw. Dienstleister wie Agenturen oder Unternehmensberatungen.

Unternehmen	
Experte 2	Leiterin der Unternehmenskommunikation bei einer Bankengruppe in Österreich
Experte 3	Leiter der Marken- und Aktionärskommunikation bei einem international tätigen Medizinproduktehersteller
Experte 5	Leiterin der Unternehmenskommunikation bei einem Automobilhersteller
Experte 8	Marketingleiter bei einem Softwarehersteller in Belgien
Experte 10	Hauptverantwortliche für die Unternehmenskommunikation bei einem Chemieunternehmen
Experte 11	Kommunikationsverantwortlicher bei einem mittelständischen Möbelhersteller
Anzahl =6	
Externe Dienstleister	
Experte 1	Geschäftsführerin einer Unternehmensberatung für Projektmanagement
Experte 4	Geschäftsführer einer Agentur für interne Kommunikation
Experte 6	Einzelunternehmer in einer Internal Branding Agentur in Österreich
Experte 7	Unternehmensberaterin in einem Netzwerk für narrative Methoden
Experte 9	Einzelunternehmer in einer Behavioral Branding Agentur
Experte 12	Inhaberin einer Unternehmensberatung für organizational narratives in den USA
Anzahl = 6	
Gesamt =12	

Tabelle 8: Verteilung und Funktionen der befragten Experten

Untersuchung dem Probanden vertraut sei. Anlage 3 zeigt das Anschreiben für Unternehmen. Das Anschreiben für externe Dienstleister ist Anlage 4 zu entnehmen.

320 Vgl. Flick, Qualitative Sozialforschung, a.a.O., S. 216.

321 Es gibt noch keine verbindlichen Angaben über eine Mindestgröße einer Untersuchung im Bereich der qualitativen Kommunikationsforschung. Zudem stellt die Repräsentativität keine Zielsetzung für die Auswahl der Untersuchungseinheiten dar. Vgl. Scheffler, Hartmut: Stichprobenbildung und Datenerhebung. In: Herrmann, Andreas; Homburg, Christian (Hrsg.): Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele. 2. aktualisierte Auflage. Wiesbaden 2000, S. 68 f. Die Sozialwissenschaft gibt z.B. 20 bis 60 Interviews als durchschnittliche Stichprobengröße qualitativer Untersuchungen an. Vgl. Kuckartz, Udo: MAXqda 2001. Handbuch zum Textanalysesystem MAX Qualitative Daten Analyse. Berlin 2001, S. 100.

6.5 Durchführung der Interviews

Das Interview soll grundsätzlich offen geführt werden, und der Interviewer nicht zwingend an die Reihenfolge der Fragen im Leitfaden gebunden sein.[322] Durch eine größtenteils offene Fragestellung können auch andere Sichtweisen berücksichtigt werden. Wenn eine verwertbare Antwort auf eine Frage ausbleibt, soll versucht werden, dies im weiteren Gesprächsverlauf mit anderen Worten zu wiederholen.[323]

Die Interviews wurden aufgrund von Zeit- und Kostenvorteilen per Telefon oder via Skype geführt und mit Einverständnis der Gesprächspartner mit einem digitalen Diktiergerät aufgezeichnet, um in weiterer Folge transkribiert werden zu können und so eine lückenlose Auswertung gewährleisten zu können. Zusätzlich bietet dieses Vorgehen den Vorteil, dass sich der Interviewer vollständig auf die Befragung konzentrieren kann und den Experten Raum für ihre Themen zugestanden werden kann.[324] Die Interviews wurden im Zeitraum von Januar bis Februar 2012 geführt. Die Gesprächsdauer lag bei 60 bis 90 Minuten.

6.6 Auswertung der Interviews

Die Auswertung im Bereich der qualitativen Forschung bietet lediglich einen Interpretationsrahmen, jedoch keine eindeutige Interpretation der Ergebnisse. Das Ziel der Auswertung von Experteninterviews besteht darin, Gemeinsamkeiten und Kontraste zwischen den befragten Experten herauszuarbeiten sowie geteilte Wissensbestände und Deutungsmuster aufzunehmen.[325]

Die qualitative Inhaltsanalyse stellt das grundlegendste Prinzip zur Erschließung der Interviewdaten für diese Auswertung dar. Sie zielt darauf, das Datenmaterial durch Bildung von Kategorien zu reduzieren.[326] Allerdings ist sie kein „Standardinstrument, das immer gleich aussieht; sie muss an den konkreten Gegenstand, das

---

[322] Im Gegensatz zu standardisierten Fragebögen wird der Leitfaden über den gesamten Untersuchungsverlauf hinweg verändert; er muss an die spezifischen Situationen und die Gesprächspartner (Anordnung der Fragen, Fragenformulierungen oder Reihenfolge) angepasst werden. Zudem bringen neue Erkenntnisse aus bereits geführten Interviews auch neue Fragen mit sich. Vgl. ebd.

[323] Vgl. Mayer, Interview und schriftliche Befragung, a.a.O., S. 36 f.

[324] Vgl. ebd., S. 47.

[325] Dadurch, dass sich die Experten in ähnlichen organisatorischen Kontexten bewegen, wird die Vergleichbarkeit der Interviews gewährt. Vgl. Meuser; Nagel, ExpertenInneninterviews, a.a.O., S. 80 f.

[326] Vgl. Flick, Qualitative Sozialforschung, a.a.O., S. 409.

Material angepasst sein."[327] Grundlage für die Auswertung bilden die transkribierten Interviews.[328] „Wenn Daten mit technischen Mitteln aufgezeichnet wurden, steht ihre Verschriftlichung als notwendiger Zwischenschritt vor ihrer Interpretation."[329] Auf Notationssysteme (Stimmlagen, Pausen, non-verbale Elemente) soll im Rahmen der Transkription für diese Auswertung verzichtet werden, weil die geteilten Wissensbestände der Experten im Vordergrund stehen.[330] Weil die meisten der zu führenden Gespräche im orts- bzw. landesüblichen Dialekt geführt wurden, war es notwendig, die Aufzeichnungen aus dem Hintergrund der Prämisse der Lesbarkeit ins Hochdeutsche zu übersetzen. Bei der Übersetzung der in englischer Sprache geführten Interviews (Experte 8 und 12) ist mit großer Sorgfalt vorgegangen worden. Trotzdem können inhaltliche Fehler nicht ausgeschlossen werden. Den Empfehlungen nach MAYER folgend wurden die Aussagen der Experten anonymisiert und die Interviews mit Nummern versehen, sodass keine Rückschlüsse auf bestimmte Personen oder Unternehmen gezogen werden können.[331]

Für die Transkription im Rahmen dieser Untersuchung ist folgendes Schema in Anlehnung an SELTING et al. angewandt worden:

…	Aussage ist nicht abgeschlossen worden
((…))	Weggelassene Passagen, da inhaltlich nicht relevant
(---)	Anonymisierung von Namen und Bezeichnungen
I	Interviewer
E	Experte, Teilnehmer werden nummeriert (E1 bis E12)
Nummerierung	Absatznummerierung

Tabelle 9: Transkriptionsregeln[332]

[327] Vgl. Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim/Basel 2010, S. 43.

[328] Diese werden nicht in ihrer Gesamtheit abgedruckt, weil dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Anlage 5 zeigt exemplarisch die Transkription zum Interview mit Experte 1.

[329] Vgl. Flick, Qualitative Sozialforschung, a.a.O., S. 379. Das Erstellen von Transkripten ist im Prozess der qualitativen Forschung zwingend erforderlich, auch wenn sehr aufwendig, „um das flüchtige Gesprächsverhalten für wissenschaftliche Analysen auf dem Papier dauerhaft verfügbar zu machen." Kowal, Sabine; O'Connel, Daniel C.: Zur Transkription von Gesprächen. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst; Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch. 8., Auflage. Reinbek 2005, S. 438.

[330] Vgl. Meuser; Nagel, ExpertenInneninterviews, a.a.O., S. 83.

[331] Vgl. Mayer, Interview und schriftliche Befragung, a.a.O., S. 45.

[332] Vgl. Selting, Margret; Auer, Peter; Barden, Birgit; Bergmann, Jörg; Couper-Kuhlen, Elizabeth; Günthner, Susanne; Quasthoff, Uta; Meier, Christoph; Schlobinski, Peter; Uhmann, Susanne: Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem (GAT). In: Linguistische Berichte, 173 (1998), S. 91 ff.

Für die Wahl einer geeigneten Methode zur Auswertung des umfassenden Materials sollen folgende Überlegungen berücksichtigt werden: a) Tendenzaussagen und Meinungen der Experten sollen erfasst werden, b) die Originalität der Redebeiträge soll erhalten bleiben, c) für den Forscher und Leser soll eine übersichtliche Strukturierung des Materials möglich sein und d) es soll zeitlich sowie ökonomisch effektiv sein. Damit den Kriterien genüge getan werden kann, soll sich die Auswertung der Interviews an der beschreibenden und erklärenden Inhaltsanalyse nach MÜHLFELD et. al. orientieren. Bei dem sechsstufigen Auswertungsverfahren (Abbildung 17) handelt es sich „um eine eher pragmatische Vorgehensweise, die zeitlich und ökonomisch weniger aufwendig ist als hermeneutische Verfahren.“[333]

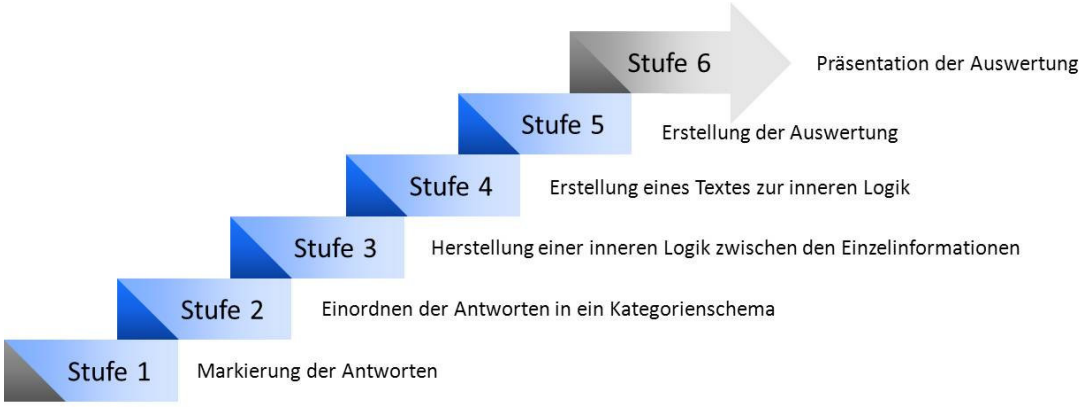


Abbildung 17: Sechsstufiges Auswertungsverfahren nach MÜHLFELD et. al.[334]

Die handwerkliche Auswertung fand computergestützt mit dem Programm MAXQDA[335] statt, das sich in der qualitativen Forschung etabliert hat.[336]

Während des ersten Durchlesens wurden alle Textstellen markiert, die sofort ersichtliche Antworten auf die entsprechenden Fragen des Leitfadens sind. In einem zweiten Schritt wurde mithilfe des EDV-Programms ein Kategorienschema[337] mit

---

[333] Lamnek, Qualitative Sozialforschung, a.a.O., S. 210. Bei Auswertungsverfahren der objektiven Hermeneutik wird die Analyse streng dem zeitlichen Ablauf des Geschehens folgend vorgenommen. Da die Analysen meist von einer Gruppe von Interpreten durchgeführt werden, und sich das Interesse auf die Strukturen der Interaktion richtet, sind hermeneutische Verfahren sehr aufwendig. Vgl. Flick, Qualitative Sozialforschung, a.a.O., S. 442 ff.

[334] Vgl. Mühlfeld, Claus; Windolf, Paul; Lampert, Norbert; Krüger, Heidi: Auswertungsprobleme qualitativer Interviews. In: Soziale Welt, 32 (1981) 3, S. 335 ff.

[335] Für eine ausführliche Beschreibung zum Programm siehe Kuckartz, MAXqda 2001, a.a.O.

[336] Während der Auswertung stellte sich heraus, dass ein Papierverfahren der ausgedruckten Interviews mit Textmarker, „Bleistift und Schere“ für die Auswertung essentiell ist. Das EDV-Programm konnte das Papierverfahren nicht ersetzen, sondern lediglich ergänzen.

[337] Das Kategorienschema wurde im Laufe der Auswertungsstufen jederzeit überprüft und ergänzt.

Codewörtern entworfen, um diesen einzelne Interviewausschnitte zuordnen zu können (siehe Abbildung 18). Das Kategorienschema leitete sich dabei aus den Themenbereichen des Leitfadens und den erweiterten Forschungsfragen ab.[338] Das Interview wird hier zerlegt, mit dem Ziel, alle objektiven und subjektiven Informationen zu erfassen.[339]

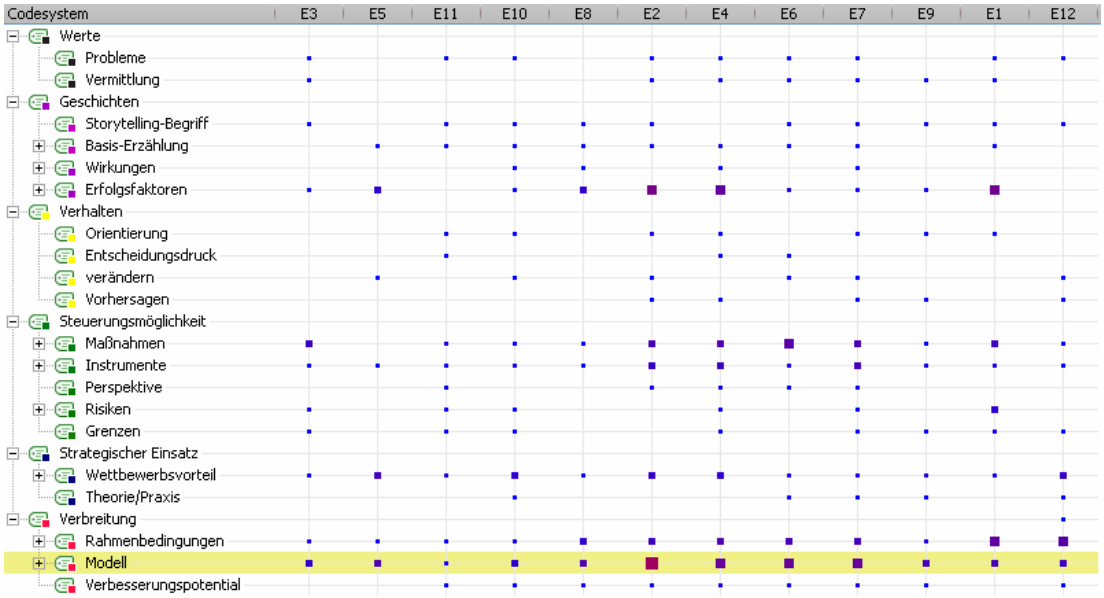


Abbildung 18: Codebaum der Auswertung[340]

Dabei gilt es abzuwägen, inwieweit die Informationen kodierbar sind.[341] In der dritten Stufe wurden die Textstellen herausgefiltert, die im besonderen Maße für die leitenden Fragestellungen relevant sind, und dadurch eine innere Logik zwischen den Einzelinformationen hergestellt.[342] Dies beinhaltete auch einen Prozess des Abwägens zwischen bedeutungsgleichen und widersprüchlichen Informationen.[343] Die Stufen 4,

---

338 MÜHLFELD et al. orientieren sich mit ihrer Vorgehensweise an der „Grounded Theory“, bei der im Fokus der Betrachtung steht, Kategorien zu entwickeln und diese zueinander in Beziehung zu setzen. Für eine ausführliche Darstellung siehe Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L.: Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Aus dem Amerikanischen von Axel T. Paul und Stefan Kaufmann. 3., unveränderte Auflage. Bern 2010, S. 42 ff.

339 Vgl. Mühlfeld et al., Auswertungsprobleme, a.a.O., S. 336. Anlage 6 dokumentiert diesen Arbeitsschritt.

340 Screenshot aus dem EDV-Programm MAXQDA 10.

341 Im Unterschied zur Extraktion, womit dem Text Informationen entnommen und ausgewertet werden, „[indiziert] [d]as Kodieren […] den Text, um ihn auswerten zu können. Es macht also Text und Index zum gemeinsamen Gegenstand der Auswertung.“ Gläser; Laudel, Experteninterviews, a.a.O., S. 199.

342 Vgl. Mühlfeld et al., Auswertungsprobleme, a.a.O., S. 337.

343 Vgl. ebd., S. 338.

5 und 6 wurden in der konkreten Umsetzung des Verfahrens nach MÜHLFELD et al. in einem Prozess integriert.[344] Es wurde ein interpretativer Text erstellt, der die Auswertungslogik darstellt und die Ergebnisse zusammenfasst. Dieser wurde anschließend mit ausgewählten Zitaten aus den Interviews ergänzt. Die gewonnenen Ergebnisse wurden den Befragten einerseits zur Autorisation – in Form von E-Mail-Kontakt – vorgelegt und andererseits, um zu überprüfen, ob die Deutungen den Ansichten der Befragten entsprechen. Die Ergebnisse fanden hiernach korrigiert in den Interpretationen Berücksichtigung. Die Anfertigung eines Forschungstagebuches diente dazu, die einzelnen Arbeitsschritte der Auswertung zu dokumentieren.[345] Die Präsentation der Auswertung wird in Kapitel 7 dargestellt. Mit der Darstellung und Interpretation der Ergebnisse (Kapitel 7) sowie Ergebnisdiskussion (Kapitel 8.1) erfolgt zugleich die Beantwortung der Forschungsfragen F1 bis F3 (siehe Kapitel 6.1) und der zugehörigen Subfragen.

6.7 Inhaltsanalytische Gütekriterien

Um möglichst exakte Messwerte erhalten zu können, dienten einige Gütekriterien[346] zur Überprüfung des eigenen Untersuchungsvorgehens. Denn nach FLICK genüge es nicht, die Interpretationen und Ergebnisse lediglich dadurch zu begründen und transparent zu machen, indem vom Forscher als wichtig erachtete „illustrative Zitate“ dargestellt werden.[347] Damit die Untersuchungsmethodik der vorliegenden Arbeit von derartigen Vorwürfen entlastet werden kann, wurde die Bestimmung der Validität[348] erwogen. Die Überprüfung der Reliabilität[349] würde entweder eine Wiederholung der Befragung mit denselben Personen und möglichst unter denselben Bedingungen oder

---

[344] Eine künstliche Trennung der Stufen 4 bis 6 würde nicht dem eigentlichen Arbeitsverlauf entsprechen, weil das Textmaterial und die Codierungen parallel gelesen wurden.

[345] Das Forschungstagebuch ist Anlage 7 zu entnehmen.

[346] Gütekriterien stammen aus der quantitativen Forschung und beinhalten die Frage nach der Zuverlässigkeit (Reliabilität) und Gültigkeit (Validität) der wissenschaftlichen Erfassung von Erkenntnissen. Diese Kriterien werden allerdings nicht ausreichend der qualitativen Forschungsmethodik gerecht.

[347] Vgl. Flick, Uwe: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek 1999, S. 239.

[348] Die Validität (Gültigkeit) „ist das Maß für die Brauchbarkeit von Forschungsmethoden. D.h. messen diese auch das, was gemessen werden soll?“ Mayer, Interview und schriftliche Befragung, a.a.O., S. 54 f.

[349] Die Reliabilität „bezieht sich auf die Stabilität und Genauigkeit. Sie gibt an, inwieweit bei einer wiederholten Messung unter gleichen Bedingungen das gleiche Ergebnis erzielt wird.“ Ebd., S. 55.

die Durchführung eines Paralleltest erfordern; aus zeitlichen Gründen scheiden beide Möglichkeiten jedoch aus.

Bei der vorliegenden Untersuchung geht es um die Bestimmung der Validität von Inhalt oder anders formuliert: es soll überprüft werden, ob durch die Experteninterviews auch das erfasst wurde, was erfasst werden sollte. Die Gütekriterien nach MAYRING wurden in der Untersuchung als Qualitätsherausforderungen verstanden und zur Überprüfung der Untersuchungsmethode berücksichtigt.[350] Diese gehen über die klassischen Gütekriterien der quantitativen Forschung hinaus. MAYRING nennt sechs allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung:

1. Verfahrensdokumentation: Um nachvollziehbar zu machen, wie die Ergebnisse gewonnen werden konnten, ist es notwendig, die eingesetzten Methoden und Untersuchungsschritte detailliert zu beschreiben.
2. Argumentative Interpretationsabsicherung: Interpretationen lassen sich nicht beweisen. Daher bedarf es einer argumentativen Begründung, die schlüssig ist.
3. Kommunikative Validierung: Die kommunikative Validierung dient zur Absicherung der Stabilität der Aussagen bzw. Ergebnisse, aber auch zur „Vermeidung selektiver Wahrnehmung und Verzerrung“.
4. Regelgeleitheit: Es müssen systematische Untersuchungsschritte bestimmt werden – unter der Bereitschaft zur Modifikation –, damit das Material in sinnvolle Einheiten zerlegt werden kann.
5. Triangulation: Die Qualität der Forschung kann durch die Verwendung verschiedener Theorien, Methoden, Forschern und Daten erhöht werden. Unterschiedliche Lösungswege sollen aufgezeigt werden und die Ergebnisse verglichen werden, um ein mehrdimensionales Ergebnis zu erreichen.
6. Nähe zum Gegenstand: Die Nähe zum Gegenstand, ein wesentlicher Leitgedanke qualitativer Forschungsmethoden, fordert, dass an die natürliche Lebenswelt der Beforschten angeknüpft werden soll.[351]

---

[350] Anzumerken gilt es jedoch, dass die Gütekriterien der qualitativen Forschung in der Literatur teilweise noch sehr uneinheitlich definiert sind. Vgl. Flick, Qualitative Forschung, a.a.O., S. 249.

[351] Vgl. Mayring, Philipp: Einführung in die Qualitative Sozialforschung. 5., überarbeitete und neu ausgestattete Auflage. Weinheim/Basel 2002, S. 144 ff.

7 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

7.1 Werte

Grundsätzlich herrscht Konsens unter den Befragten darüber, dass es nicht ausreichend sei, Werte zu deklarieren oder niederzuschreiben, um diese wirkungsvoll zu den Organisationsangehörigen zu transportieren. Ein Experte weist darauf hin, dass dies in vereinzelten Organisationen funktionieren könne, jedoch stark von der Rolle bzw. dem Ansehen der jeweiligen Führungspersönlichkeit abhängig sei. Dies zeigt sich in den folgenden Aussagen.

> „Ich kann es natürlich niederschreiben, aber dann wirkt es nicht mehr. Werte lassen sich ja nur anhand von Beispielen vermitteln.“[352]

> „Zum Beispiel Steven Jobs wird ja so verklärt als jemand, der ein guter Diktator war. Zwar sind seine Systeme proprietär, weil sie andere Dinge auf offenere Schnittstellen nicht zulassen, aber dafür war er so gut, dass ich mich gerne an die Hand nehmen lasse. Wenn ich so einen Führer habe, und er das eben durchsetzen kann, dann kann das auch reichen. […] Aber in der Regel ist es ja nicht so.“[353]

Nach Meinung der Experten kommt bei der Vermittlung von Werten erschwerend hinzu, dass sich das Wertesystem eines Unternehmens von den individuellen Werten einer Person unterscheiden könne. Damit angestrebte Unternehmenswerte glaubhaft vermittelt werden können, müsse eine Konsistenz zwischen dem Propagierten und dem Handeln eines Unternehmens herrschen.

---

[352] Transkript zum Gespräch mit Experte 1: Geschäftsführerin einer Unternehmensberatung für Projektmanagement, im Telefoninterview mit dem Autor, 12.01.2012, Absatz 10 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

[353] Transkript zum Gespräch mit Experte 4: Geschäftsführer einer Agentur für interne Kommunikation, im Telefoninterview mit dem Autor, 12.01.2012, Absatz 57 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

„Im konkreten Handeln, in allen Abteilungen, in allen Funktionen, muss ich den Abgleich mit den Unternehmenswerten herstellen“.[354]

„Ich kann die offizielle [Kultur, Anm. d. Verf.] noch oft so schön beschreiben und an die Wand mit Postern hängen. Damit erreiche ich eigentlich nichts, außer dass die Leute sagen ‚Jaja, schon klar’ und wie gehabt weitermachen.“[355]

„Ich habe den Einzelnen, das Individuum, mit seinen persönlichen Werten […]. Jetzt habe ich aber auch ein Unternehmen, das ein eigenes Wertesystem hat bzw. lebt, ob es das will oder nicht. Die Kultur ist vorhanden.“[356]

7.2 Storytelling als Prozess

7.2.1 Storytelling-Begriffsverständnis

Die Experten setzten unterschiedliche Schwerpunkte in der Auffassung des Begriffsverständnisses von Storytelling. Während einige Experten den Aspekt des Erzählens betonten, sprachen sich andere dafür aus, dass dem Erzählen beim Storytelling ein Zuhören vorausgehe und dieses auch eingesetzt werden könne, um vorherrschende Werte zu identifizieren.

„Storytelling ist für uns zweierlei: Zum einen Erzählen […], aber für uns auch sehr viel Zuhören, weil wir eben ganz genau hinhören, was eigentlich für verborgene Werte herrschen.“[357]

„Denn man sollte Storytelling nutzen, um Werte zu transportieren und nicht um diese zu identifizieren.“[358]

---

[354] Transkript zum Gespräch mit Experte 3: Leiter der Marken- und Aktionärskommunikation bei einem international tätigen Medizinproduktehersteller, im Telefoninterview mit dem Autor, 20.01.2012, Absatz 10 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

[355] Transkript zum Gespräch mit Experte 7: Unternehmensberaterin in einem Netzwerk für narrative Methoden, im Interview via Skype mit dem Autor, 14.02.2012, Absatz 8 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

[356] Transkript zum Gespräch mit Experte 4, a.a.O., Absatz 6.

[357] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 10.

„Storytelling beginnt beim Zuhören. Ohne Zuhörer hat selbst die beste Geschichte keine Wirkung. Ohne diese Beziehung zwischen Erzähler und Zuhörer kann es nicht funktionieren.“[359]

Auch hinsichtlich der Verwendung respektive Merkmale von Storytelling waren sich die Experten uneinig. Von den insgesamt zwölf Interviewpartnern denken vier, dass es ein weiteres Kommunikationsinstrument sei, wobei es darum gehe, Geschichten aus der Strategie und den angestrebten Werten abzuleiten bzw. zu konstruieren, um einen bestimmten Zweck zu verfolgen. Der andere Teil der Befragten versteht es eher als eine eigene Disziplin, gar Haltung oder Einstellung. Nur wenige der befragten Personen wiesen ferner darauf hin, dass zwischen Geschichten, die konstruiert werden, und Geschichten, die real existieren und nicht beeinflussbar sind, zu differenzieren sei.

„Das sind einerseits aus der Strategie, aber andererseits auch aus dem Markenkern abgeleitete Geschichten, die eine Faszination für das Unternehmen bzw. für die Marke wecken sollen, sowohl intern als auch extern.“[360]

„Storytelling an sich ist erst einmal die Idee, dass ich anhand von Geschichten auf irgendeine Art und Weise oder auch mit einem bestimmten Zweck kommuniziere.“[361]

„Ich persönlich verbinde mit Storytelling die Arbeit mit Geschichten aus dem Erleben einer Organisation. Für mich bedeutet Storytelling immer authentische Storys oder überlieferte Geschichten.“[362]

---

[358] Transkript zum Gespräch mit Experte 2: Leiterin der Unternehmenskommunikation bei einer Bankengruppe in Österreich, im Interview via Skype mit dem Autor, 20.02.2012, Absatz 47 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

[359] Transkript zum Gespräch mit Experte 12: Inhaberin einer Unternehmensberatung für organizational narratives in den USA, im Interview via Skype mit dem Autor, 22.02.2012, Absatz 22 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

[360] Transkript zum Gespräch mit Experte 3, a.a.O., Absatz 3.

[361] Transkript zum Gespräch mit Experte 1, a.a.O., Absatz 4.

[362] Transkript zum Gespräch mit Experte 6: Einzelunternehmer in einer Internal Branding Agentur in Österreich, im Interview via Skype mit dem Autor, 13.02.2012, Absatz 5 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

„Für mich ist Storytelling eine bezaubernde Art und Weise, persönliche Beziehungen zu anderen aufzubauen. Dabei kann Storytelling ein wundervoll verfasstes, fiktives Werk von William Boyd sein, oder wenn mir ein Kollege erzählt, was ihm Kurioses auf dem Weg zur Arbeit passiert ist. Storytelling ist für mich die Geschichte über Erfahrungen von anderen Menschen.“[363]

„Es ist eben Quatsch zu glauben, dass Storytelling immer nur etwas Konstruiertes ist. […] Wichtig ist zu unterscheiden zwischen dem, was man kreiert als Geschichte, und dem, was man vorfindet in einem Unternehmen. Das sind zwei völlig verschiedene Welten.“[364]

Alle interviewten Personen gaben an, dass Storytelling die Kommunikation um eine persönliche und emotionale Komponente erweitern könne, und sprechen dieser Kommunikationsform eine wichtige Rolle in der heutigen Zeit zu.

„Wir leben in einer sehr faktenbasierten, rationalen, Informationsgetriebenen, digitalen Welt, in der der Ansatz des Storytelling diese um die emotionale Komponente erweitert.“[365]

7.2.2 Rahmenbedingungen

Die Experten waren unisono der Meinung, dass die zentrale Voraussetzung für den strategischen Einsatz von Storytelling die Unterstützung der Führungsebene sei. Die Experten hielten fest, dass Storytelling – getragen von der Führungsetage – sich durch alle Abteilungen ziehen, vom Betriebsrat befürwortet und von allen Mitarbeitern unterstützt werden müsse.

„Ich glaube, die Führungsebene ist da schon ganz entscheidend. […] Wenn man es strategisch vorhat, dann muss es natürlich Top-down sein. Also es muss auch ein Macht-Promoter dahinter sein, damit es funktioniert.“[366]

---

[363] Transkript zum Gespräch mit Experte 8: Marketingleiter bei einem Softwarehersteller in Belgien, im Interview via Skype mit dem Autor, 02.02.2012, Absatz 2 (Transkript liegt dem Verfasser vor).
[364] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 64.
[365] Transkript zum Gespräch mit Experte 2, a.a.O., Absatz 4.
[366] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 48.

„Fehlende Unterstützung des Managements, fehlende Unterstützung von Kollegen oder assoziierten Abteilungen schränken den Einsatz ein. […] Was manchmal schwierig ist, ist den Betriebsrat zu überzeugen.“[367]

Die strukturellen Voraussetzungen betreffend gehen die Meinungen der Befragten auseinander. Einerseits werden flache Hierarchien als Voraussetzung angegeben oder es solle zumindest Klarheit darüber herrschen, warum diese bestehen, um Storytelling erfolgreich in der Wertekommunikation betreiben zu können. Außerdem wird erwähnt, dass die Art und Weise, wie in einer Organisation kommuniziert wird, stark von den strukturellen Gegebenheiten abhängig sei. Andererseits brachten einige Experten zum Ausdruck, dass der Organisationsstruktur eine geringere Bedeutung zuzuschreiben sei, da Geschichten in jedem Falle erzählt würden.

„Es sollte klar sein, warum es zum Beispiel Hierarchien gibt, wozu die gut sind. […] Wir hören immer mehr aus Unternehmen den Begriff der flachen Hierarchie, und flachere Hierarchien bedeuten, dass ich mich auseinandersetzen muss und abgleichen muss, ob die Ziele, die ich habe, noch die Ziele meiner Mitarbeiter sind.“[368]

„In jeder Organisation, ganz egal wie sie strukturiert ist, existieren Geschichten und werden Geschichten erzählt.“[369]

„Weil die ganze Organisationsform, die wir haben, beruht ja auf den kommunikativen Gegebenheiten. Unsere ganzen Organisationen sind Hierarchien. Sie sind deshalb so entstanden, weil es schwierig war, eine Botschaft konsistent an viele Menschen herauszubringen. Und ich weiß nicht, ob mit Facebook und Co. Organisationen so aufgebaut würden, wie die Deutsche Bank oder die Deutsche Bahn“.[370]

---

[367] Transkript zum Gespräch mit Experte 4, a.a.O., Absatz 55.
[368] Ebd., Absatz 21.
[369] Transkript zum Gespräch mit Experte 6, a.a.O., Absatz 12.
[370] Ebd., Absatz 70.

„Das hat meiner Meinung nach gar nichts mit der Struktur zu tun, sondern wie die Leute miteinander umgehen und wie miteinander kommuniziert wird.“[371]

Unabhängig von der Organisationsstruktur eines Unternehmens, werden eine transparente Kommunikationskultur, die Vorbildfunktion des Managements und ein gewisser Freiraum für die Organisationsangehörigen als wichtige Kriterien für den Einsatz von Storytelling von den Befragten gesehen.

„Das hat […] vielmehr mit ‚was herrscht für eine Kommunikationskultur und wie wird miteinander geredet und wie offen wird miteinander geredet’ zu tun.“[372]

„Dann geht es natürlich viel um die Transparenz und die Erlaubniswelt in der Kommunikation. Also was darf gesprochen werden? Wie viel darf gesprochen werden?“[373]

„Es hat einerseits sehr viel mit kompetenter Führung zu tun, mit Vorbildfunktion seitens des Managements, aber auch sehr viel damit, wie ich mit meinen Mitarbeitern und meinem direkten Umfeld, meinen Kunden kommuniziere.“[374]

„Aber dazu ist notwendig, dass ich diese Geschichten, ‚wie haben wir denn wann welches Problem wie gelöst’, dass ich die weitererzählen darf. […] Da muss ich einfach den Leuten auch Freiräume geben können.“[375]

Im Weiteren betonten die Experten, dass Unternehmen bestimmten ethischen Anforderungen genügen müssen, wenn sie Storytelling strategisch in der Wertekommunikation einsetzen wollen. Die Befragten waren der Meinung, dass es notwendig sei, die Verwendung offen und transparent zu deklarieren, da es ansonsten als eine Art Manipulationsversuch aufgefasst werden könne.

---

[371] Transkript zum Gespräch mit Experte 1, a.a.O., Absatz 24.
[372] Ebd.
[373] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 4.
[374] Transkript zum Gespräch mit Experte 1, a.a.O., Absatz 12.
[375] Ebd., Absatz 120.

„Wichtig ist auch, bevor man überhaupt damit beginnt, die Geschichten zu sammeln, dass man die Verwendung von narrativen Methoden im Unternehmen deklariert.“[376]

„Das ist einfach grundlegend falsch, zu glauben, dass Storys irgendeine vorhersagbare Wirkung haben. In dem Moment, wo ich das versuche, mache ich erstens mehr kaputt als ich wirklich nutze, weil ich möglicherweise die Leute nur verärgere oder aber gegen mich aufbringe oder das Unternehmen, weil es sehr durchschaubar ist, was ich vorhabe.“[377]

Zudem äußerten die Experten, dass die Bereitschaft der Mitarbeiter, Persönliches in Form von Geschichten zu erzählen, nicht seitens des Unternehmens missbraucht werden dürfe. Dies impliziere auch, dass eine real existierende Erzählung nicht aus dem Gesamtzusammenhang gerissen werden dürfe. Werden Geschichten von den Organisationsangehörigen gesammelt, dann müsse man sich das Einverständnis der Beteiligten einholen, bevor diese veröffentlicht bzw. weitererzählt werden.

„[E]inzelne Firmen [machen] wohl in Großprojekten schon Storytelling-Workshops […], also wo eben die Erfahrungen der Mitarbeiter im Team durch Geschichten ausgetauscht werden. Und dann ist es wohl so ausgegangen, dass die Unternehmensführung einzelne dieser Leute […] rausgeschmissen hat, auf Deutsch. Das ist natürlich ein No-Go. Das darf natürlich überhaupt nicht passieren.“[378]

„Wenn wir jetzt die Geschichte eines Mitarbeiters weiterzählen, dann haben wir in gewisser Weise die ethische Verpflichtung, die Geschichte so zu verwenden, dass sie der Person, von der sie kommt, nicht schadet. […] Eine Geschichte von einem Mitarbeiter kann erst dann weitererzählt werden, wenn man seine Erlaubnis dafür eingeholt hat.“[379]

---

[376] Transkript zum Gespräch mit Experte 10: Hauptverantwortliche für die Unternehmenskommunikation bei einem Chemieunternehmen, im Telefoninterview mit dem Autor, 21.02.2012, Absatz 29 (Transkript liegt dem Verfasser vor).
[377] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 60.
[378] Ebd., Absatz 62.
[379] Transkript zum Gespräch mit Experte 10, a.a.O., Absatz 34.

„Wichtig ist auch, dass man die Geschichte komplett erzählt und nicht mit zweitens beginnt. Der Gesamtzusammenhang muss erhalten bleiben.“[380]

„Hier gilt, wie für alle anderen Organisationen gleich, die grundlegende Medienethik. Also ich muss, wenn ich eine Geschichte eruiere, sicherstellen, dass die zutrifft.“[381]

7.2.3 Vorgehensweise

Bevor sich das gesamte Unternehmen dem Themenkomplex Storytelling explizit annehmen und beginnen kann, dieses im Unternehmen zu verankern, seien nach Meinung der Experten Vorkehrungen zu treffen. Dies beginne damit, dass die Führungskräfte eine als geeignet erachtete Kommunikationsstrategie planen und in einem intensiven Diskussionsprozess unter Beteiligung informeller Meinungsführer im Unternehmen gemeinsam die anzustrebenden Werte definieren. Die interviewten Personen wiesen wiederholt darauf hin, dass den Führungskräften eine tragende Rolle zukäme. Dafür müsse ihnen aber auch eine Art Unterstützung bzw. strukturierte Anleitung gegeben werden, wie sie die Wertediskussion zu führen haben und was überhaupt Geschichten sind. Ebenso wichtig wie die Planung sei es auch, die gewählte Strategie den Mitarbeitern zu vermitteln und das Vorgehen zu erklären; sie z.B. in Form von Workshops oder über die internen Kommunikationsmedien wie das Intranet an das Thema heranzuführen.

„Man muss sich überlegen, welche Werte mir als Unternehmer oder als gesamtes Unternehmen oder als Führung wichtig sind.“[382] „Also habe ich mir vorher genau überlegt, was ist meine generelle Kommunikationsstrategie, oder wie will ich mit meinen Mitarbeitern oder meinen Kunden kommunizieren, und was will ich kommunizieren.“[383]

„Die Führungskräfte haben hier eine ganz zentrale Rolle, die Kommunikationskaskade durchzuführen. Dabei muss ich auch den Führungskräften quasi

[380] Ebd., Absatz 42.
[381] Transkript zum Gespräch mit Experte 6, a.a.O., Absatz 68.
[382] Transkript zum Gespräch mit Experte 1, a.a.O., Absatz 14.

eine Unterstützung geben, wie sie diese Werte-Diskussion in ihren Teams führen. […] Ich glaube, es ist auch sinnvoll, seine informellen Meinungsführer, das sind oft die kritischen Geister, zu überzeugen.“[384]

„Wir haben die oberste Führungsebene beauftragt, exemplarische Geschichten für diese Werte zu definieren. ((...)) Das Ergebnis war nicht so prickelnd. Sie kamen letztendlich nicht mit Geschichten, sondern mit Case Studies. […] Hier zeigt sich, dass es wichtig ist, den Leuten ein kurzes Briefing zu geben, was Geschichten sind.“[385]

„Die Aufgabe ist, den Mitarbeitern diese Strategie zu vermitteln und sie dazu anzuleiten, sie auch zu verstehen, damit sie diese auch in der täglichen Arbeit umsetzen können.“[386]

„Leute, die ein gutes Standing haben, können anfangen, in kleinen Schritten damit zu arbeiten. Dann kann man natürlich sehr viel mit Workshops machen, dass man einfach die Akzeptanz der Leute einholt, indem man ihnen diese Sache erklärt und näher bringt. […] Man muss eben auch die ganze interne Kommunikation, die Presse, Intranet etc. nutzen, um das bekannt zu machen.“[387]

Die meisten der Befragten gaben an, dass das Zuhören für die Erhebung von Geschichten respektive möglichem Material für zu konstruierende Geschichten ein wesentlicher Schritt im Storytelling-Prozess sei. Gemäß einer befragten Person könne hier zusätzlich zwischen Storylistening und Storycatching zur methodischen Abgrenzung unterschieden werden, wobei Storylistening den Prozess des Zuhörens und Storycatching den Prozess des Dokumentierens der Geschichten expliziere. Zur Erhebung können nach Meinung der Experten strukturierte Interviews, tiefenpsychologische Interviews, das Intranet, Teams, in denen Geschichten gesammelt werden,

---

[383] Ebd., Absatz 72.
[384] Transkript zum Gespräch mit Experte 2, a.a.O., Absatz 22.
[385] Ebd., Absatz 10.
[386] Transkript zum Gespräch mit Experte 12, a.a.O., Absatz 49.
[387] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 32.

oder einfach die Dokumentation von Situationen im Arbeitsalltag eingesetzt werden. Die Experten sprachen sich dafür aus, dass Geschichten bzw. Informationen aus allen Organisationsebenen generiert werden sollen. Die Befragten waren der Meinung, dass es notwendig sei, nach Konflikten, emotionalen Erlebnissen, negativen sowie positiven Ereignissen im Unternehmensalltag zu fragen.

„Dabei ist es wichtig, bevor ich selber als Organisation aktiv Geschichten erzähle, zunächst einmal den Menschen zuzuhören, um so verstehen zu können, was meine Mitarbeiter erfahren haben. Anstelle von Storytelling könnte man diesen voran geschalteten Prozess auch Storylistening nennen.“[388]

„Warum beginne ich nicht einfach bei meinen Mitarbeitern, dieses Material zu sammeln. Um bei der Analogie zu bleiben, könnte man diesen Prozess auch als Storycatching umschreiben. Dies ist nichts anderes als zuzuhören und das, was die Leute erzählen, aufzunehmen oder mitzuschreiben. Dafür bedarf es nicht einer besonderen Situation, eines vereinbarten Gesprächs oder Interviews. Nein, wenn Sie so wollen, findet es immer dann statt, wenn Menschen zusammenkommen, im Arbeitsalltag, im Unternehmen, auf Veranstaltungen, in Konferenzen.“[389]

„Wir hören uns dann die Schilderungen der Leute an, quer durch die Hierarchien, vom Vorstand bis zum Praktikanten […]. In der ersten Phase von so einem Gestaltungsprozess, da hört man ja einfach nur zu.“[390]

„Da gibt es eine ganze Palette an Möglichkeiten: ich kann einzelne Geschichten im Intranet sammeln, ich kann Teams auffordern, Geschichten zu gewinnen“.[391]

„Ich gebe immer den Hinweis, ‚schaut nicht nach den Geschichten, schaut nach Konflikten’. […] Oder man fragt einfach nach Momenten, die sehr emo-

[388] Transkript zum Gespräch mit Experte 8, a.a.O., Absatz 29.
[389] Ebd., Absatz 31.
[390] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 34.
[391] Transkript zum Gespräch mit Experte 2, a.a.O., Absatz 22.

tional erlebt worden sind. Besonders geeignet sind meiner Meinung nach dafür Fragen nach Wendepunkten.“[392]

„Wir interviewen die Menschen nach einer tiefenpsychologischen Methode, d.h. wir machen ein bis zweistündige Face-to-Face-Interviews.“[393]

„Ich finde es ist sehr wichtig, dass man sowohl die negativen als auch die positiven Extreme berücksichtigt. Es ist viel einfacher, Erfolgsgeschichten aus Leuten herauszubekommen als Geschichten zu erfahren, die von Versagen oder Enttäuschung handeln. Aber gerade diese sind normalerweise die wertvolleren.“[394]

Im Weiteren wird erwähnt, dass die dokumentierten Geschichten bzw. Informationen anschließend zu analysieren seien. Dafür empfahlen einige Experten, das Material zu transkribieren, um Geschichten mittels Inhaltsanalyse identifizieren zu können, die einerseits die vorherrschenden Werte, aber auch andererseits die gewünschte Unternehmenswerte widerspiegeln. Ein weiterer Vorschlag sei, die geschilderten Ereignisse mit Fakten aus der Historie des Unternehmens abzugleichen, um sich der Wahrheit nähern zu können.

„Die Geschichten selber sind dann in den Transkriptionen herausgefiltert und abgeglichen worden, auch im Vergleich mit anderen Geschichten. Denn sie überkreuzen sich ja zum Teil. […] Über eine Triangulation kann man dann herausfiltern, was war dann so ein bisschen wirklich und mit Fakten aus der Firmengeschichte abgleichen, dass es auch stimmt.“[395]

„Wir benutzen die qualitative Inhaltsanalyse von Mayring als Basismethode für die Auswertung. Wir gucken uns Satz für Satz an: Was ist das Thema, das erzählt wird? Also wir schauen, welchen Kategorien wir die einzelnen Aussa-

---

[392] Transkript zum Gespräch mit Experte 9: Einzelunternehmer in einer Behavioral Branding Agentur, im Telefoninterview mit dem Autor, 06.02.2012, Absatz 46 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

[393] Transkript zum Gespräch mit Experte 4, a.a.O., Absatz 25.

[394] Transkript zum Gespräch mit Experte 11: Kommunikationsverantwortlicher bei einem mittelständischen Möbelhersteller, im Interview via Skype mit dem Autor, 07.02.2012, Absatz 51 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

[395] Transkript zum Gespräch mit Experte 6, a.a.O., Absatz 20.

gen zuordnen können. Und dann gibt es eben viele vordefinierte Kategorien, die uns die Auftraggeber nennen. Wir finden natürlich noch ganz viele andere Themen, die keiner vorher definiert hat. […] Dann gucken wir, welche Themen wiederholen sich über verschiedene Gesprächspartner hinweg, welche Themen sind sozusagen Einzelfälle“.[396]

„Bei einer Textanalyse aus hunderten Seiten von Geschichten von Mitarbeitern, da ‚poppen’ schon die wirklich starken Werte der Organisation hervor.“[397]

Die anschließende Aufbereitung des analysierten Materials beziehe sich nach Meinung der Befragten zum einen auf die Konstruktion fiktiver und zum anderen auf die leichte Anpassung real existierender Geschichten. Werden Geschichten konstruiert, seien basierend auf dem Material Überlegungen anzustellen, welche Analogie und Erzählstruktur sich eignen, die jeweiligen Themen und Werte zu transportieren. Diese seien daraufhin in Form eines Märchens, eines Abenteuers oder einer Heldenreise in eine fiktive Welt zu übersetzen. Real existierende Geschichten können geringfügig „geschönt“ werden, solange ihre Intention und der Gesamtzusammenhang erhalten bleibe.

„Aus diesem Material setzen wir uns hin und überlegen, was für eine Analogie da drauf passt. Sollen wir in die Seefahrerwelt gehen oder in eine Expedition […]? Darauf aufbauend konstruieren wir dann eine Heldengeschichte oder ein Märchen oder sonst irgendeine fiktive Geschichte.“[398]

„Klar darf ich auch eine Geschichte schönen, genau wie ich eine Torte schmücken kann, die ich backe.“[399]

„Das, was wir dann aus den einzelnen Geschichten mitnehmen, die uns erzählt werden, das wird ‚gestrafft’. Es wird ein bisschen analysiert, verallgemeinert“.[400]

---

[396] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 38.
[397] Transkript zum Gespräch mit Experte 9, a.a.O., Absatz 49.
[398] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 34.
[399] Transkript zum Gespräch mit Experte 4, a.a.O., Absatz 8.

„Das hängt davon ab, inwieweit uns das für sinnvoll erscheint. Manchmal lassen wir es im Original. Es hängt davon ab, in welcher Form wir es erzählt bekommen. Manche Geschichten sind druckreif. Manche Geschichten sind sehr lustig. Ein Aspekt der nicht zu unterschätzen ist. Was wir nicht tun, ist, dass wir irgendwelche Informationen verfälschen.“[401]

Hinsichtlich der Implementierung der Geschichten brachten die Experten unterschiedliche Vorschläge ein, die über das reine Erzählen von Geschichten auf Veranstaltungen oder in Workshops sowie die Darstellung in Form von Printmedien hinausgehen. Als mögliche Kanäle, Medien oder Plattformen, mithilfe derer die Geschichten in das Unternehmen eingespielt bzw. erzählt werden können, gaben sie an: Aufführung eines Theaterstückes, Dokusoap, Tagebuch, Unternehmensbuch, Hörspiel, Workshops, Comics, Filme, Intranet und Mitarbeiterzeitung. Einige Experten sprachen insbesondere Social-Media-Plattformen, über die die Geschichten kommuniziert werden können, eine wichtige Bedeutung zu. Jedoch sei die effektivste Form die Face-to-Face-Kommunikation, um Emotionen und letztlich auch Werte zu vermitteln.

„Face-to-Face Storys sind die effektivste Form, Geschichten zu erzählen, weil sie Emotionen intensiv rüberbringen können. Dennoch sollte man auch gedruckte oder Videos oder andere Formate verwenden, um die Geschichten zu platzieren.“[402]

„Natürlich bieten sich die ganz normalen internen Medien als Streuungspunkt für die Geschichten an. Also über eine Mitarbeiterzeitung, über ein Intranet […]. Ich kann eine Geschichte als Comic erzählen, ich kann sie als Film erzählen, ich kann sie geschrieben erzählen, ich kann sie als mündliche Überlieferung heraus lassen“.[403]

---

[400] Transkript zum Gespräch mit Experte 10, a.a.O., Absatz 45.
[401] Transkript zum Gespräch mit Experte 1, a.a.O., Absatz 34.
[402] Transkript zum Gespräch mit Experte 9, a.a.O., Absatz 61.
[403] Transkript zum Gespräch mit Experte 11, a.a.O., Absatz 57.

„Da wird es ganz spannend mit dem Social Media [...]. Das sind potentielle Kanäle, wo Geschichten, die Mitarbeiter schreiben, sich ganz schnell verbreiten können.“[404]

„Alle, die im Unternehmen von den Mitarbeitern genutzt werden. Also die interne Kommunikation rauf und runter: Intranet, Wikis, Podcasts, Youtube“.[405]

„Das Hörspiel bietet die Möglichkeit, dass ich Geschichten lanciere im Unternehmen. Ich habe etwas, was ich über verschiedene Kanäle implementieren kann.“[406]

Weiter wurde darauf hingewiesen, dass es sich beim Storytelling nicht um einen einmaligen, in sich abgeschlossenen Prozess handeln könne. Denn Geschichten würden weitererzählt und verändert. Sie müssen deshalb auch angepasst werden.

„Das sind dynamische Prozesse. Das bedeutet auch, dass Geschichten nicht für ewig in Stein gemeißelt sind. Dann muss die Geschichte angepasst werden. Die Geschichten sind ein Vehikel, ein Kanal, um das zu transportieren, um Werte zu transportieren, um Strategien umzusetzen. Diese Geschichten sind auch formbar“.[407]

„Wenn ich eine Story erzählen will, muss ich auch damit rechnen, dass sie gelebt wird, weitererzählt wird und auch verändert wird und immer wieder mal angepasst wird. Sie kann dann auch in Ironie oder Zynismus ausarten.“[408]

Was eine mögliche Evaluation bzw. Erfolgsmessung von Storytelling betrifft, gehen die Meinungen der Experten weit auseinander. Die Mehrheit kommt allerdings zu dem Schluss, dass lediglich eine qualitative und weniger eine quantitative Erfolgsüberprüfung denkbar sei.

---

[404] Transkript zum Gespräch mit Experte 6, a.a.O., Absatz 62.
[405] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 22.
[406] Transkript zum Gespräch mit Experte 4, a.a.O., Absatz 25.
[407] Ebd., Absatz 71.
[408] Transkript zum Gespräch mit Experte 3, a.a.O., Absatz 44.

„Wenn Storytelling als Teil der Kommunikationskultur verstanden wird, lässt sich das in Produktivität messen.“[409]

„Sicherlich kann man die Zahl der gesammelten Geschichten messen, dann ein Ziel definieren und schauen, hat man das erreicht oder nicht.“[410]

„Wie bei allen weichen Faktoren gibt es da natürlich nicht so schöne Evaluationsmöglichkeiten. […] Wir machen einfach eine Evaluationsrunde mit den Auftraggebern und stichprobenartig mit einigen Beteiligten und fragen meistens drei oder sechs Monate nach unserem Einsatz nach Veränderungen.“[411]

„Ich glaube nicht, dass das ein Thema ist, das man isoliert messen kann. Ob eine Story nachher so überzeugend ist, dass die Fluktuationsrate gesenkt wird, ob das monokausal da im Zusammenhang steht, wage ich zu bezweifeln. […] Ich kann nach einer Bekanntheit fragen [der Geschichten, Anm. d. Verf.] und die Assoziationsfelder messen.“[412]

„Eine solche Evaluation ist immer ganz schwierig, weil Sie sich aus wissenschaftlicher Sicht die Frage stellen müssen, ob nicht irgendwelche anderen Faktoren mitbeeinflusst haben. […] Aber wie gesagt, wir sprechen über Veränderungsmaßnahmen, die Jahre brauchen. Also Werte verändert man einfach nicht mal eben.“[413]

7.2.4 Basis-Erzählung

Die Frage nach möglichen Besonderheiten für die Konzeption einer Basis-Erzählung wurde mit situationsabhängigen Maßnahmen beantwortet. Wenn es sich um ein älteres Unternehmen mit langjähriger Tradition handelt, dann sei darauf zu achten, sowohl bedeutende historische Ereignisse sowie den Umgang mit der Vergangenheit,

[409] Transkript zum Gespräch mit Experte 1, a.a.O., Absatz 74.
[410] Transkript zum Gespräch mit Experte 2, a.a.O., Absatz 24.
[411] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 40.
[412] Transkript zum Gespräch mit Experte 3, a.a.O., Absatz 38.
[413] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 42.

Herausforderungen und Krisen als auch deren Bedeutung für die Gegenwart und Zukunft zu thematisieren. Die dafür notwendigen Informationen respektive Material seien aus dem Archiv – wenn vorhanden – oder in Zusammenarbeit mit einem Historiker zu recherchieren. Handelt es sich hingegen um ein jüngeres Unternehmen, sei nach Meinung der Experten vor allem der Grund und die Notwendigkeit für die Existenz des Unternehmens sowie seine Kernbotschaft herauszustellen. In beiden Fällen sei es von entscheidender Bedeutung, die Bedürfnisse, Meinungen und Werte externer Bezugsgruppen zu identifizieren und in die Entwicklung der Basis-Erzählung mit einzubeziehen. Das Vorgehen bei der Analyse, Aufbereitung und Konstruktion der Basis-Erzählung unterscheide sich im Wesentlichen nicht von dem bei anderen Unternehmensgeschichten. Die Befragten weisen jedoch darauf hin, dass der Basis-Erzählung ein höherer Stellenwert im Vergleich zu anderen Unternehmensgeschichten zuzuschreiben sei.

> „Was auch durchaus sinnvoll für die Core-Story ist, ist, dass man Werte nicht nur intern sondern auch extern zum Beispiel von Kunden erfragt bzw. interviewt. Denn die Kunden sind eigentlich das Zentrale, warum man eigentlich zusammenarbeitet.“[414]

> „Wie gehe ich mit der Vergangenheit der Unternehmung um, […] also wie ist ein Unternehmen entstanden? […] Wenn ich hingegen Geschäftsführer eines Start-ups bin, dann kann ich das persönlich auch noch vermitteln. […] Ist das Unternehmen älter, muss ich schauen, gibt es da so etwas wie ein Archiv oder Historiker, die daran arbeiten.“[415]

> „Es gibt eine Geschichte, die für jede Organisation ganz speziell ist, das ist der Gründungsmythos. Diese Grundfrage: ‚warum gibt es uns eigentlich’. Da empfehle ich jeder Organisation, egal wie alt, diese niederzuschreiben. Bei äl-

[414] Transkript zum Gespräch mit Experte 5: Leiterin der Unternehmenskommunikation bei einem Automobilhersteller, im Telefoninterview mit dem Autor, 24.01.2012, Absatz 41 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

[415] Transkript zum Gespräch mit Experte 4, a.a.O., Absatz 6.

teren Organisationen muss ich mit dem Historiker zusammenarbeiten, denn das hat Relevanz.“[416]

„Ich würde da genauso vorgehen, also indem ich die Vision erfrage: wie wollt ihr sein? Wo wollt ihr hin? Und daraus überlege ich eben in Abhängigkeit der strategischen Ziele des Unternehmens, was die Basis-Erzählung sein kann.“[417]

„Es ist nicht nur das Aneinanderreihen von historischen Ereignissen, sondern bedeutungsvoller. Sie [die Basis-Erzählung, Anm. d. Verf.] beinhaltet real existierende Charaktere und eine glaubwürdige Geschichte, wie sich diese Charaktere entwickeln und Herausforderungen überstehen, um ihr eigenes Business erfolgreich zu gestalten.“[418]

7.2.5 Erfolgsfaktoren

Die interviewten Personen formulierten verschiedene Erfolgsfaktoren für Unternehmensgeschichten in der Wertekommunikation: Sie sollen für die Organisationsangehörigen relevant sein, kurz und prägnant sowie emotionalisierend sein, eine klare Botschaft enthalten, sowohl eine leicht verständliche Sprache als auch Authentizität, Glaubwürdigkeit sowie Transparenz aufweisen und an die kollektiven Annahmen im Unternehmen anschlussfähig sein. Bei konstruierten Geschichten komme der Sprache, Tonalität und Modulation beim Erzählen nach Meinung eines Experten eine größere Bedeutung als bei real existierenden Geschichten zu.

„Eine gute Geschichte hat einen klaren Anfang und ein klares Ende. Wichtig ist dabei auch eine klare und ergreifende Botschaft. Werden diese Elemente dann noch mit Authentizität, Relevanz und einem natürlichen Ablauf verbunden, ja dann hat man eine tolle Geschichte.“[419]

---

[416] Transkript zum Gespräch mit Experte 6, a.a.O., Absatz 28.
[417] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 44.
[418] Transkript zum Gespräch mit Experte 8, a.a.O., Absatz 53.
[419] Transkript zum Gespräch mit Experte 12, a.a.O., Absatz 45.

„Eine gute Geschichte muss den Hauptprotagonisten entwickeln. Der Mitarbeiter, der am Anfang einer Geschichte steht, ist ein anderer wie der, der hinten rauskommt.“[420]

„Das Ideal ist immer einfach und simpel. Simplizität betrifft sowohl die Struktur als auch die Wortwahl, und die Essenz muss klar rüber kommen […]. Neben der emotionalen Komponente ist es auch sehr wichtig, es auf den Punkt zu bringen, also wirklich kurz und präzise den Wert zu charakterisieren.“[421]

„Wenn wir uns aber mal anschauen, zum Beispiel Steve Jobs oder Ronald Reagan, wie die es geschafft haben, Menschen zu überzeugen und mitzunehmen, dann wird sehr wohl klar, dass die Sprache ein wichtiger Faktor ist.“[422]

„Bei den konstruierten Geschichten ist es tatsächlich sehr wichtig. Rhetorik, Stimme, wie setze ich die ein, wo sind Höhepunkte […]. Das ist schon wichtig, weil es dann einfach leichter ist, zuzuhören.“[423]

Nicht einig waren sich die Experten jedoch bei der Frage, welchen Stellenwert Dramaturgie in Unternehmensgeschichten einnehme.

„Dramaturgie spielt immer eine Rolle. Dramaturgie ist das A und O.“[424]

„Undramatische Geschichten sind vollkommen langweilig. Und dann merkt sie sich auch niemand.“[425]

„Zum Beispiel die Beschreibung eines Glücksmoment. Dies kann auch wirken, ohne dabei Dramaturgie aufzubauen.“[426]

---

[420] Transkript zum Gespräch mit Experte 6, a.a.O., Absatz 34.
[421] Transkript zum Gespräch mit Experte 2, a.a.O., Absatz 32.
[422] Transkript zum Gespräch mit Experte 9, a.a.O., Absatz 47.
[423] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 20.
[424] Transkript zum Gespräch mit Experte 4, a.a.O., Absatz 45.
[425] Transkript zum Gespräch mit Experte 10, a.a.O., Absatz 28.
[426] Transkript zum Gespräch mit Experte 2, a.a.O., Absatz 36.

Ebenso in puncto Erzählstruktur bzw. –schema herrschte Uneinigkeit unter den Befragten. Während einige der Experten zum Ausdruck brachten, dass sich „gute“ Geschichten an einem bestimmten Modell orientieren, betonten andere, dass es situativ und nicht verallgemeinerbar sei.

> „Ich glaube, das ist ein Modell. [...] Ich glaube, da gibt es nicht dieses ‚one fits all’. Das ist wirklich situativ.“[427]

> „Es ist durchaus verlockend, dass es so etwas wie eine Formel gibt, Geschichten zu erzählen. Aber dies würde dazu führen, dass Geschichtenerzähler ihre persönliche Note, will ich es mal nennen, aufgeben und das zu Gunsten einer starren, ja fast ritualisierten Erzählstruktur. Es gibt nicht das eine grundlegende Modell für Geschichten.“[428]

> „Ich glaube, alle guten Geschichten orientieren sich am griechischen Heldenmythos.“[429]

> „Es gibt einen Held, der hat ein Problem, das muss er lösen [...]. Das ist das klassische Geschichtenmuster, was sich überall sehr komplex wieder findet.“[430]

7.2.6 Verbesserungspotenzial

Die Befragten bemängelten, dass der Storytelling-Begriff noch zu unpräzise und uneinheitlich verwendet werde, und formulierten die Forderung, dass dieser neu zu definieren und abzugrenzen sei. Ebenfalls kritisiert wurde, dass die methodische Basis und die Abläufe, die dem Storytelling zugrunde gelegt werden sowie andere notwendige Maßnahmen bislang noch nicht ausreichend konkretisiert seien.

> „Storytelling ist jetzt an sich schon so verschwommen definiert, dass es denkbar Zeit ist, es neu zu definieren.“[431]

---

[427] Ebd., Absatz 36.
[428] Transkript zum Gespräch mit Experte 8, a.a.O., Absatz 29.
[429] Transkript zum Gespräch mit Experte 6, a.a.O., Absatz 32.
[430] Transkript zum Gespräch mit Experte 1, a.a.O., Absatz 54.
[431] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 66.

„Dabei fehlt mir die Definition von Storytelling. Der Begriff ist einfach zu unscharf definiert bislang.“[432]

„Diejenigen, die sich mit Storytelling auseinandersetzen, müssen die Methodik schärfen. Es muss wesentlich transparenter gemacht werden, wie die Abläufe sind, welche Module hinzugenommen werden müssen“.[433]

Des Weiteren gaben die Experten an, dass Storytelling bislang nur sporadisch in Unternehmen und nicht konsequent genug eingesetzt werde. Die Gründe dafür liegen nach Meinung der interviewten Personen darin, dass die Unterstützung und Nähe des Managements noch fehle.

„Ich glaube, im Unternehmensalltag unter den Kommunikatoren ist das Thema durchaus bekannt, und dass es durchaus auch als interessant und sinnvoll erachtet wird. Aber so richtig konsequent umgesetzt, wird es nur von wenigen.“[434]

„Integriert ist es schon, implizit zum Teil. […] Ob das allerdings immer strategisch gezielt passiert, weiß ich nicht. […] Das Management muss nah dran sein. Auch das Management muss etwas über sich erzählen. Auch das Management kann sich leisten, sich menschlich zu machen.“[435]

Damit sich Storytelling in der Wertekommunikation von Unternehmen etablieren könne, müsse es zu einer Grundhaltung in der Unternehmenskommunikation werden und ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden.

„Storytelling muss dann auch zu einer Art Grundhaltung in allen Kommunikationsmaßnahmen werden.“[436]

---

[432] Transkript zum Gespräch mit Experte 6, a.a.O., Absatz 45.
[433] Transkript zum Gespräch mit Experte 4, a.a.O., Absatz 83.
[434] Transkript zum Gespräch mit Experte 2, a.a.O., Absatz 40.
[435] Transkript zum Gespräch mit Experte 4, a.a.O., Absatz 51.
[436] Transkript zum Gespräch mit Experte 12, a.a.O., Absatz 42.

„Und ein gemeinsames Verständnis zu erzeugen, daran scheitern im Moment, sagen wir mal, alle Unternehmen. Im Informieren sind wir Weltmeister, aber im Verständnisschaffen, oh, das ist noch ein weiter Weg.“[437]

7.3 Strategischer Einsatz von Storytelling

7.3.1 Nutzen

Die Befragten waren der Meinung, dass Storytelling insbesondere durch seine emotionale Komponente, das Vertrauen und die Motivation der Organisationsangehörigen erhöhen könne. Auch dadurch bedingt, dass es einen Dialog unter den Unternehmensangehörigen aufrechterhalten könne, könne es die Qualität in der internen Werte- und auch Unternehmenskommunikation verbessern und letztlich die Produktivität des Unternehmens steigern. Einige Experten betonten, dass insbesondere das Zuhören im Storytellingprozess eine enorme Wirkung habe, da es die Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber ausdrücke. Die Befragten unterstrichen jedoch auch, dass sich der monetäre Nutzen von Storytelling nicht messen lasse.

„Ich habe gesehen, dass die interne Kommunikation, wie sie vor zehn Jahren aufgestellt war, nicht ausreicht. […] Es fehlt der Arbeit oft an Sinn. Gleichermaßen findet im Management der Unternehmen auch eine gewisse Sinnentleerung statt. […] Über Storytelling habe ich die Möglichkeit, diesen emotionalen Moment wieder in das Unternehmen zu holen. Und eben auch eine gewisse Sinnhaftigkeit zu bieten.“[438]

„Also je mehr Gelegenheiten ich zum Austausch gebe, zur Kommunikation, und je mehr ich das fördere, dass die Mitarbeiter auch Informationen, Erfahrungen, Wissen und Geschichten miteinander teilen … Das ist ein Prozess, der passiert automatisch. Je mehr ich den fördere, umso stärker wird der natürlich.“[439]

---

[437] Transkript zum Gespräch mit Experte 2, a.a.O., Absatz 74.
[438] Transkript zum Gespräch mit Experte 4, a.a.O., Absatz 23.
[439] Transkript zum Gespräch mit Experte 1, a.a.O., Absatz 102.

„Es kann aber etwas ganz anderes, was in dem Mainstream gar nicht wahrgenommen wird, nämlich eben diese Wertschätzung als ein Punkt, das Zuhören“.[440]

„Wenn man sieht, dass ich nicht alleine bin mit meinem Team, dass es Leute gibt, die sich quasi mit den gleichen Themen herumschlagen […] Das fördert dann ja auch wieder die Kommunikation im Unternehmen.“[441]

„Storytelling ist eine Möglichkeit, die Produktivität zu erhöhen, und auf den Return on Investment tatsächlich einzuwirken. Weil so teuer sind, gemessen an der Steigerung von Motivation und Produktivität und Loyalität, solche Projekte nicht.“[442]

„Es ist leider so, dass wir das natürlich nicht in Geld oder Ersparnisse messen können.“[443]

7.3.2 Wettbewerbsvorteil

Nach den Darlegungen der Experten könne der Einsatz von Storytelling in Bezug auf Mitarbeiterbindung, Flexibilität und Agilität sowie Persönlichkeit zu einem Wettbewerbsvorteil für Unternehmen werden. Denn eine höhere Motivation und eine persönlichere Kommunikation zwischen dem Unternehmen und Mitarbeitern führen nach Meinung der Befragten zu einer höheren Identifikation des Einzelnen mit dem Unternehmen, wodurch sich die Mitarbeiterbindung steigere.

„Indem ich für Identifikationsfläche sorge […]. Also so gesehen, ist Storytelling schon eine Möglichkeit, die Mitarbeiterbindung zu erhöhen, wenn die Führungskräfte da doch eben transparenter und authentischer werden und näher rücken.“[444]

---

[440] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 64.
[441] Transkript zum Gespräch mit Experte 5, a.a.O., Absatz 56.
[442] Transkript zum Gespräch mit Experte 4, a.a.O., Absatz 75.
[443] Transkript zum Gespräch mit Experte 11, a.a.O., Absatz 40.
[444] Transkript zum Gespräch mit Experte 9, a.a.O., Absatz 48.

„Jedes Mittel, was die Motivation fördert, erhöht damit ja auch die Bindung an das Unternehmen. Loyalität und Zugehörigkeitsgefühl, das wird ja dadurch belebt.“[445]

Aufgrund dessen, dass Werte unterschiedlicher Unternehmen oft austauschbar seien, Geschichten allerdings individuell seien und Werte für das jeweilige Unternehmen spezifisch werden lassen, könne Storytelling dazu beitragen, sich klar zu positionieren und von Mitbewerbern abzugrenzen.

„Wenn man sich mal die Werte anschaut, die von den Unternehmen auf den Homepages oder anderen Plattform formuliert sind. Die Werte sind ja oft austauschbar. Ich glaube, dass gerade hierbei Storytelling einen Beitrag leisten kann, die unternehmensspezifischen Werte einzufärben, Identität oder Toleranz zu geben.“[446]

Die erhöhte Flexibilität und Agilität käme dadurch zu Stande, dass die Organisation zu einer Art lernendem Netzwerk werde, was dazu führe, dass Signale schneller erkannt, entsprechende Lösungen erarbeitet und somit flexibler auf Veränderungen reagiert werden könne.

„Dadurch wird das Unternehmen agiler. Mit der Zeit kann dies zum Wettbewerbsvorteil werden. Die Organisation wird zu einem lernenden Netzwerk, wobei jede Person, ja in gewisser Weise Zutritt zu den Geschichten hat. Diese können geteilt werden, interpretiert, und auch implementiert werden. Ja, es ist in gewisser Weise ein Phänomen, also das das Unternehmen in die Lage versetzt, schwache Signale zu erkennen und Lösungen zu entwickeln und sich schneller an Änderungen anzupassen.“[447]

---

[445] Transkript zum Gespräch mit Experte 8, a.a.O., Absatz 59.
[446] Transkript zum Gespräch mit Experte 2, a.a.O., Absatz 76.
[447] Transkript zum Gespräch mit Experte 8, a.a.O., Absatz 62.

7.4 Einflussmöglichkeit der Unternehmensführung

7.4.1 Verhalten

Was den Einfluss von Storytelling auf das Verhalten der Mitarbeiter betrifft, waren die Fachpersonen der Auffassung, dass Unternehmensgeschichten durch konkrete Beispiele Verhalten orientieren, insbesondere neue Mitarbeiter der Organisation anleiten, Entscheidungsdruck entlasten und Impulse geben können, Veränderungen anzustoßen. Die Befragten wiesen jedoch darauf hin, dass letztlich der menschliche Faktor immer ausschlaggebend für das Verhalten eines Individuums sei und Storytelling Werte nicht verändern könne.

> „Da kann ich sehr wohl mit Geschichten Beispiele geben, wie man sich verhalten soll und nach welchen Prinzipien man handeln sollte.“[448]

> „Gerade für neue Mitarbeiter, die noch nicht eine Sozialisation unter anderen Werten erlebt haben, sind solche Geschichten natürlich ganz wichtig, weil sie sich ja daran orientieren.“[449]

> „Wenn Geschichten erzählt werden, überliefert werden, wie der Vorstand oder eine Mitarbeiterin sich in einer Situation so entschieden hat, was nicht ganz korrekt war, aber doch eine interessante Auswirkungen gehabt hat, und er damit wohlwollend umgegangen ist, und der Mitarbeiter damit jetzt Karriere macht, dann ist das eine Geschichte, die Entscheidungsdruck abbaut.“[450]

> „Die Veränderungspotenziale kann man mit Storytelling ins Volk bringen, und dort sozusagen für eine Diskussion sorgen. Aber das, was Werte verändert, liegt nicht im Storytelling selber.“[451]

---

[448] Transkript zum Gespräch mit Experte 12, a.a.O., Absatz 53.
[449] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 50.
[450] Transkript zum Gespräch mit Experte 6, a.a.O., Absatz 48.
[451] Transkript zum Gespräch mit Experte 9, a.a.O., Absatz 57.

„Aber was daraus gemacht wird, da hat der menschliche Faktor ein gewisses Mitspracherecht. Dass es Regeln gibt, heißt ja nicht, dass die Menschen sich daran halten.“[452]

7.4.2 Maßnahmen

In puncto Maßnahmen, die Weitergabe ausgewählter Geschichten beeinflussen zu können, wiesen die interviewten Personen zunächst darauf hin, dass es grundsätzlich nicht möglich sei, zu kontrollieren, ob und welche Geschichten von den Mitarbeitern geteilt bzw. weitererzählt werden. Die Experten gaben an, dass alleine der Versuch, einer Weitergabe bestimmter Geschichten gegensteuern zu wollen, kontraproduktiv wirken könne. Außerdem könne nicht gewährleistet werden, dass die intendierte Botschaft respektive Wert auch tatsächlich den Empfänger erreicht.

„Selbst wenn man noch so genau die Geschichte designt, oder sich noch so viel Mühe macht, sie instrumental einzusetzen, kann man nie wissen, was sie auslöst. […] Ich kann sie nicht wie ein Managementtool einsetzen und mir sicher sein, dass sie sozusagen die Wirkung B hervorruft, wenn ich Geschichte A erzähle.“[453]

„Also als Kanal hab ich ja sowieso nicht den Einfluss, dass hundert Prozent dessen, was ich intendiert habe, auch so beim Hörer ankommt. Es kommt bei den Mitarbeitern unterschiedlich an.“[454]

„Die Geschichten machen sowieso die Runde. Und die Gefahr ist, dagegen zu steuern, dann verfälscht sich die Geschichte. Und dann hat es womöglich einen kontraproduktiven Effekt.“[455]

Dennoch waren die Befragten der Meinung, dass es Maßnahmen gebe, die zumindest den Austausch von Geschichten unter den Mitarbeitern fördern können. Die Experten brachten den Vorschlag ein, dass das Management aktiv mit den Geschichten im und um das Unternehmen herum umgehen müsse und den Fundus an Geschichten be-

[452] Transkript zum Gespräch mit Experte 4, a.a.O., Absatz 19.
[453] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 12.
[454] Transkript zum Gespräch mit Experte 10, a.a.O., Absatz 37.

dacht um eigene oder konstruierte erweitern solle. Sie sprachen sich dafür aus, dass Storytelling als Bestandteil der Kommunikationsstrategie eines Unternehmens gesehen werden müsse, und keinen Projektstatus haben dürfe, um sich etablieren zu können. Darüber hinaus müssen Führungskräfte die Kompetenzen aufweisen, zuhören und auch selbst erzählen zu können. Dafür bedürfe es auch einer Konsistenz zwischen dem vom Unternehmen über Geschichten transportierten Werten und den Aktivitäten, Bewertungs- und Aufstiegssysteme sowie der Unternehmensstrategie. Zudem müsse eine gewisse Kontinuität in der Führungsetage herrschen, damit die Organisationsangehörigen überhaupt eine Beziehung und Vertrauen zu den Führungskräften sowie dem Unternehmen aufbauen können.

> „Da braucht man einen langen Atem, um das Potenzial von Geschichten auch nutzen zu können [...] und ein paar Jahre an Zeit und Geduld.“[456]

> „Ich glaube, es gelingt nicht vielen Unternehmen das aufzugreifen. Dafür sind die Wechsel im Management einfach zu häufig. Es fehlt häufig an einer dauerhaften Begleitung.“[457]

> „Wobei dann zählt auch, dass ich Werte nicht nur in den Geschichten habe, sondern auch in meinem Bewertungssystem und in dem Alltag des Managements und der Führung rüberbringe.“[458]

> „Ich bin der Meinung, dass gute Führungskräfte in der heutigen Zeit gute Zuhörer sein müssen.“[459]

> „Da kann ich nur dafür sorgen, dass die besten oder interessantesten Geschichten weitererzählt werden, indem ich die Kultur des Austauschens oder des Informierens auch fördere.“[460]

---

[455] Transkript zum Gespräch mit Experte 1, a.a.O., Absatz 20.
[456] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 26.
[457] Transkript zum Gespräch mit Experte 4, a.a.O., Absatz 33.
[458] Transkript zum Gespräch mit Experte 6, a.a.O., Absatz 47.
[459] Transkript zum Gespräch mit Experte 12, a.a.O., Absatz 33.
[460] Transkript zum Gespräch mit Experte 1, a.a.O., Absatz 22.

„Das Management kann nur den Pool an vorhandenen Geschichten erweitern um Geschichten, die strategisch vielleicht passender sind, die den Werten entsprechen.“[461]

7.4.3 Instrumente

Um die Maßnahmen in Bezug auf den Kommunikationsstil bzw. die Führungskompetenz umsetzen zu können, brachten die Experten den Vorschlag ein, die Führungskräfte und ihre kommunikativen Fertigkeiten entsprechend zu schulen. Entscheidend sei dabei auch, dass die Führungskräfte eine Vorbildfunktion in der Kommunikations- und Verhaltensweise im Unternehmen einnehmen; sie müssen authentisch und glaubwürdig kommunizieren. Gemäß den Befragten bringe die Installierung einer Koordinationsstelle im Unternehmen, die sich ausschließlich mit Unternehmensgeschichten befasst, eher weniger. Im Weiteren sprachen sie sich dafür aus, dass es wichtig sei, Plattformen und Gelegenheiten zu bieten, den Austausch von Geschichten zu fördern. Dazu können Geschichten auf Veranstaltungen z.B. in Form von Videos eingespielt werden oder Social-Media-Kanäle genutzt werden. In diesem Zusammenhang sei es auch vorstellbar, dass Ranglisten oder Bewertungen einzelner Geschichten durch die Mitarbeiter erstellt werden. Allerdings wurde auch darauf hingewiesen, dass Geschichten, die vom Unternehmen konstruiert werden, wohldosiert über die verschiedenen Kanäle eingestreut werden sollen, damit sich deren Wirkung nicht abnutze.

„Also ich muss eigentlich die Manager kommunikativ so coachen, ein Verständnis schaffen für ‚what is the message and what is the story?’ ((...)) Das fängt an bei visueller Gestaltung und nicht mit voll gepackten PowerPoint Slides […]. Also wirklich dieses Simplifizieren, ohne banal zu sein.“[462]

„Wirkungsvoller ist Storytelling, wenn es wirklich beim Geldverdiener als Aufgabe verankert ist, nicht irgendwo als Stabstelle bei der Personalabteilung irgendwo dranhängen“.[463]

---

[461] Transkript zum Gespräch mit Experte 6, a.a.O., Absatz 13.
[462] Transkript zum Gespräch mit Experte 2, a.a.O., Absatz 32.
[463] Transkript zum Gespräch mit Experte 9, a.a.O., Absatz 28.

„Durch Ratings, Rankings kann ich schauen, welche Geschichten kommen gut an. Ich kann daraus auch einen Wettbewerb machen. Ich kann einerseits die Geschichten sammeln, und dann die Mitarbeiter voten lassen, was gefällt dir am besten. […] Wenn es eine Mitarbeiterveranstaltung gibt, kann ich auswählen, welche drei Geschichten präsentiert werden, welche Geschichten ich in ein Video packe.“[464]

„Wir leben in den Zeiten von Social Media, und wenn man diesen, den Menschen, nicht eine Plattform gibt, sich zu äußern innerhalb des Unternehmens, dann tun sie es außerhalb des Unternehmens. Es ist auch gut und wichtig, diesen Freiraum für die Meinungsäußerung zu geben. Der Vorteil ist, dass man im Internet alles kommentieren kann“.[465]

„Aber so etwas ist vielleicht […] wie ein Messer, das schnell stumpf wird oder eine Waffe, die nicht mehr zielgenau trifft, weil es zu viel des Guten eingesetzt wird. Also man muss Geschichten immer sehr dosiert und im Maß einsetzen, sonst gibt es einen Overload.“[466]

8 Diskussion

8.1 Ergebnisdiskussion

8.1.1 Integration der Ergebnisse und Handlungsempfehlung

Im Abgleich mit den in der Literatur identifizierten Maßnahmen zum Einsatz von Storytelling in Unternehmen (siehe Kapitel 5.2) zeigt sich, dass die befragten Personen ebenfalls Interviews, Gespräche und Workshops als Vorschläge zur Erhebung von Geschichten der Mitarbeiter und von Material zur Konstruktion eingebracht haben. Ähnlich verhält es sich mit den Kanälen und Medien, über die die Geschichten

[464] Transkript zum Gespräch mit Experte 2, a.a.O., Absatz 68.
[465] Ebd., Absatz 18.

im Unternehmen weitergegeben bzw. weitererzählt werden sollen. Die Unterscheidung von HERBST in persönliche und medial vermittelte Kommunikation aufgreifend[467] erachteten die befragten Personen beide Formen als relevant und sinnvoll in der internen Wertekommunikation. Darüber hinaus messen sie Social-Media-Plattformen einen höheren Stellenwert bei als klassischen Printmedien wie Mitarbeiterzeitungen oder Broschüren.

Bezüglich der Erfolgsmessung des Einsatzes von Storytelling in der internen Wertekommunikation wiesen einige Befragte darauf hin, dass eine Quantifizierung von weichen Erfolgsfaktoren nicht ganz unproblematisch sei, da sie i.d.R. subjektiven Einflüssen unterliegen, und ökonomische Entwicklungen sowie Verbesserungen einzelner Unternehmensprozesse multikausal seien. Veränderungen könnten demnach nicht a priori auf Storytelling zurückgeführt werden. Ebenso wie von HERBST[468] wurde von den Experten vorgeschlagen, qualitative Verfahren wie Interviews oder Assoziationstests zur Evaluation einzusetzen.

Ferner befanden sie es im Gegensatz zu HERBST[469] nicht für notwendig, die Geschichten von der Basis-Erzählung abzuleiten. Sie betonten vielmehr, dass es im Rahmen der internen Wertekommunikation wichtig sei, dass eine Konsistenz zwischen den über die Geschichten vermittelten Werten und den Unternehmensaktivitäten sowie dem Verhalten der Führungskräfte herrschen müsse, damit Glaubwürdigkeit und Authentizität erzielt werden könne. Auch gehen die Experten nicht konform mit der Auffassung von SNOWDEN[470], die Geschichten in ihre Bestandteile zu zerlegen und dann neu zu konstruieren. Sie fordern auch aus ethischen Gründen ein, dass der Gesamtzusammenhang einer persönlichen Geschichte nicht verfälscht, sondern lediglich leicht angepasst werden dürfe.

Eine Gegenüberstellung der Befunde dieser Untersuchung mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen zu ähnlichen Fragestellungen zeigt, dass sich Teilaspekte decken – sofern Untersuchungen zu Teilaspekten des Themas vorlagen. So kann die vorlie-

---

[466] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 16.
[467] Vgl. Herbst, Storytelling, a.a.O., S. 132.
[468] Vgl. ebd., S. 135.
[469] Vgl. ebd., S. 133.
[470] Vgl. Snwoden, Part 1, a.a.O., S. 153 f.

gende Untersuchung die Erkenntnisse von BROWN[471] bestätigen (siehe Kapitel 5.3), dass der Gebrauch bzw. das Erzählen von Unternehmensgeschichten seitens der Mitarbeiter Identifikation mit und Vertrauen gegenüber dem Unternehmen schafft. Die vorliegende Untersuchung kommt ebenso wie BOJE[472] zu der Erkenntnis, dass jede Art von Geschichten – ob real oder konstruiert – von den Erzählern angepasst, verändert oder sehr fragmentiert erzählt wird und die ursprüngliche Geschichte letztlich einen Rahmen darstellt.

Ähnlich wie NYMARK[473] kommt die vorliegende Arbeit zu der Erkenntnis, dass Storytelling kein Management-Instrument sein kann, da die Unternehmensführung nicht kontrollieren bzw. beeinflussen kann, dass nur ausgewählte Geschichten von den Mitarbeitern geteilt respektive weitererzählt werden können. Das Management kann lediglich die notwendigen Rahmenbedingungen, wie eine offene Kommunikationskultur, schaffen, um den Austausch von Geschichten im Unternehmen zu fördern, und den Pool an vorhandenen Geschichten durch Erzählen oder die Verbreitung eigener Geschichten erweitern. Dafür muss Storytelling als Grundhaltung im Führungs- und Kommunikationsstil sowie in der gesamten Unternehmenskommunikation verankert sein. Allerdings können Geschichten nur die Plattform bieten, Werte zu transportieren. Letztlich bestimmt der Empfänger die Botschaft.

Im Gegensatz zu den Befunden der Untersuchung von SINGER[474] zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung, dass Storytelling nicht nur die interne Wertekommunikation unterstützen kann, sondern die Qualität in der internen Wertekommunikation verbessern und zum Unternehmenserfolg beitragen kann, sofern es zum zentralen Element der Unternehmenskommunikation wird. Bestätigen lässt sich hingegen der Befund von SINGER[475], dass die Kraft eines Wertewandels nicht im Storytelling selber liegen kann. Für diesen ist ein nachhaltiger Kulturprozess im gesamten Unternehmen notwendig.

---

471 Vgl. Brown, That reminds me, a.a.O, S. 155.
472 Vgl. Boje, Storytelling organization, a.a.O., S. 122 ff.
473 Vgl. Nymark, Creating enduring values, a.a.O., S. 124 ff.
474 Wobei anzumerken gilt, dass SINGER in ihrer Untersuchung auf die Bedeutung von Storytelling mittels Videopodcasts als Instrument/Methode fokussierte und dessen Beitrag in der internen Markenkommunikation untersuchte. Vgl. Singer, Der Beitrag von Storytelling, a.a.O., S. 89.
475 Vgl., ebd.

Es gilt nun, die vom Autor aufgestellten Hypothesen (siehe Kapitel 6.2) zu bewerten. Hierbei ist anzumerken, dass die probabilistischen Hypothesen nicht verifiziert werden können. Im Sinne des kritischen Rationalismus gibt es keine endgültige Verifikation für Aussagen, also auch keine endgültige Wahrheit. Nach POPPER können Hypothesen nie eindeutig verifiziert werden, sondern lediglich falsifiziert werden, da eine Verifikation von Aussagen nur für die Fälle gelten könne, für die sie durchgeführt worden ist.[476]

Jedoch können die vom Autor angestellten Vermutungen durch die Experteninterviews wahrscheinlicher gemacht werden.[477] Die Hypothesen H1 (Transparenz) und H5 (Personifikation) konnten aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit nicht falsifiziert werden. Die Aussagen der Experten deuten darauf hin, dass Offenheit und Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation den Austausch von Geschichten und darüber transportierten Werten fördern können (H1). Wird Storytelling als Grundhaltung bzw. –einstellung von der Führungsetage aufgefasst und konsequent gelebt, kann es die Motivation und Loyalität der Mitarbeiter steigern und somit die Qualität der Wertekommunikation erhöhen, da die Organisationsangehörigen über die Geschichten in einem ständigen kollektiven Dialog miteinander stehen (H5).

Die Hypothesen H3 (Konsistenz) und H4 (Authentizität) sind nicht umfassend und zufriedenstellend auszuräumen, können also nicht eindeutig falsifiziert werden. Wenn sich die Werte, die die Führungskräfte über ihre Geschichten vermitteln, in ihrem Verhalten und Entscheidungen widerspiegeln, kann dies dazu führen, dass sich das Vertrauen in und die Identifikation mit dem Unternehmen eines Mitarbeiters erhöhen. Dies kann schließlich in einer stärkeren Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung resultieren. Bei der Mitarbeiterbindung handelt es sich jedoch um einen multifaktoriellen Wirkungsprozess, der nicht alleine auf das Storytelling zurückgeführt werden kann (H3). Die Annahmen scheinen dennoch nicht ungeeignet.

---

[476] Vgl. Popper, Karl R.: Logik der Forschung. 10., verbesserte und vermehrte Auflage. Tübingen 2005, S. 3 ff.

[477] Vgl. Schulte, Joachim: Bedeutung und Verifikation: Schlick, Waismann und Wittgenstein. In: Haller, Rudolf (Hrsg.): Schlick und Neurath – Ein Symposion. Beiträge zum Internationalen philosophischen Symposion aus Anlaß der 100. Wiederkehr der Geburtstage von Moritz Schlick (14.4.1882 - 22.6.1936) und Otto Neurath (10.12.1882 - 22.12.1945), Wien 16.-20. Juni 1982. Amsterdam 1982, S. 247.

Die Experten bestätigen mit ihren Aussagen, dass Authentizität und Glaubwürdigkeit grundsätzlich zentrale Elemente in der Unternehmenskommunikation darstellen und sich in den Handlungen und der Kommunikationsweise von Führungskräften ausdrücken müssen. Kommunizieren und verhalten sich Führungskräfte glaubwürdig und authentisch, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass Geschichten von ihnen oder über sie – konstruiert oder real existent – weitererzählt werden. Es kann jedoch nicht kontrolliert bzw. darauf Einfluss genommen werden, dass nur ausgewählte Geschichten weitergegeben werden (H4).

Die Hypothese H2 (Emotionalisierung) kann als falsifiziert gelten. Mittels einer Geschichte können Emotionen übertragen werden, letztlich hängt es jedoch vom Empfänger ab, ob ihn diese emotional bewegt oder nicht. Emotionalität führt zudem nicht automatisch zu einer besseren Verständlichkeit; hier wirken auch Faktoren wie Erzählstruktur, Länge der Geschichte oder Komplexität. Die Aspekte Emotionalität und Verständlichkeit stehen somit nicht in einer direkten Wirkungsbeziehung. Die Untersuchungsergebnisse führen zu einer Verwerfung dieser Hypothese. Abbildung 19 fasst die Hypothesenbewertung zusammen.

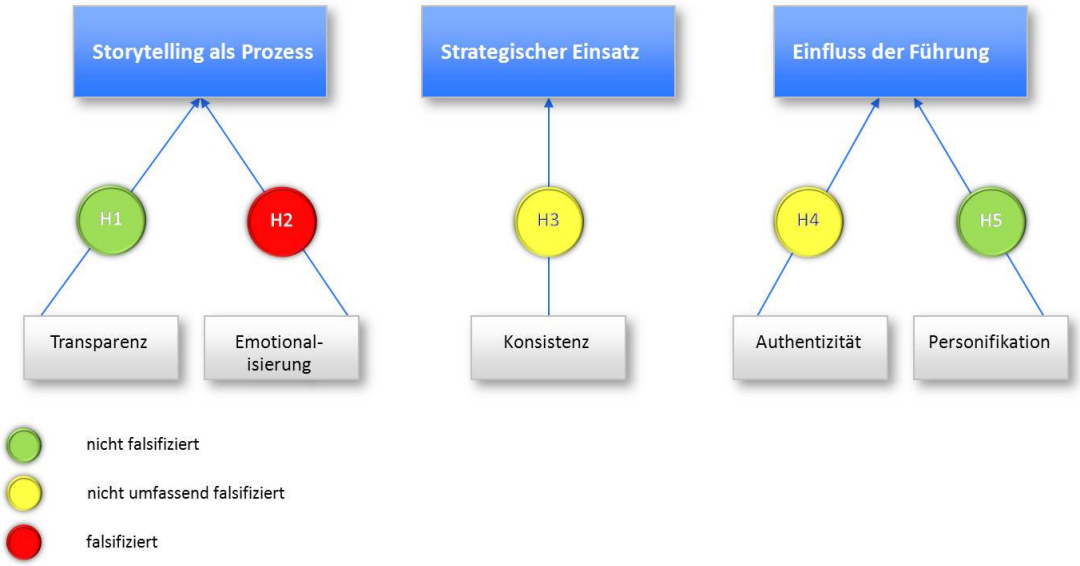


Abbildung 19: Hypothesenbewertung

Im Folgenden soll nun der Versuch unternommen werden, auf Basis der Verknüpfung von bestehender Literatur und eigenen Untersuchungsergebnissen eine Konzeption und Handlungsempfehlung zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage abzuleiten. Abbildung 20 versucht darzustellen, wie Storytelling im Rahmen

der unternehmensinternen Kommunikation zur Vermittlung von Werten nutzbar gemacht werden kann.

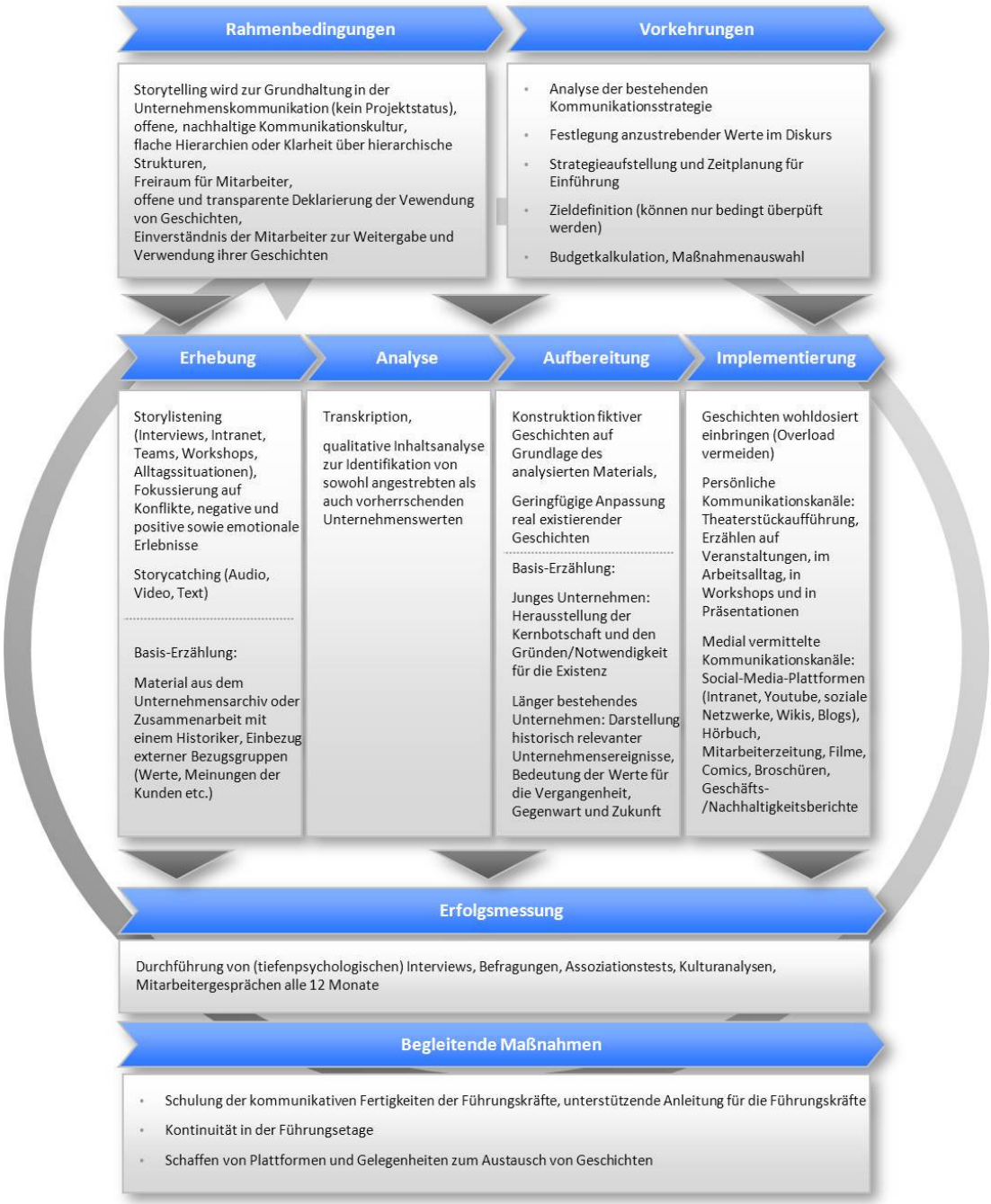


Abbildung 20: Storytelling in der internen Wertekommunikation[478]

[478] In Anlehnung an Herbst, Storytelling, a.a.O., S. 123 ff.; Fog et al., Storytelling, a.a.O., S. 155 ff.; Snwoden, Part 1, a.a.O., S. 153 ff.

Dieses Modell erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit und ist aufgrund der dynamischen Umwelt stetig weiterzuentwickeln. Denn letztendlich sind Theorien, um mit POPPER bildhaft zu sprechen, „das Netz, das wir auswerfen, um die 'Welt' einzufangen, - sie zu rationalisieren, zu erklären und zu beherrschen"[479], sodass diese auf den Einzelfall der Wirklichkeit angewandt werden können.

Damit Storytelling in der internen Wertekommunikation genutzt werden kann, sollte es in die Kommunikationsstrategie implementiert und in alle Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens integriert werden. Dabei ist die Unterstützung der Führungsetage zwingend erforderlich und es bedarf eines langjährigen Prozesses. Die Initiative zur Umsetzung muss aus innerer Überzeugung geschehen und von der Führungsebene ausgehen. Die Geschichten und die angestrebten Werte müssen konsistent sein sowie aktiv gelebt werden. Dabei muss vor allem die Führungsebene ihre Vorbildfunktion im täglichen Umgang mit den Mitarbeitern und ihrem gesamten Handeln wahrnehmen. Strategisch betrieben, sollte Storytelling als ein dynamisch fortlaufender Prozess verstanden werden.

Es gilt zu beachten, dass die vorliegenden Handlungsempfehlungen nicht generalisierbar sind. Jedes Unternehmen muss die Ausführungen je nach Selbstverständnis, anzusprechender Zielgruppe und finanzieller Lage selbst interpretieren. Die Handlungsalternativen bieten Ansatzpunkte für Organisationen.

8.1.2 Grenzen und Risiken des Einsatzes von Storytelling

Der Einsatz von Geschichten kann neben den beschriebenen Vorteilen auch mit einigen Gefahren bzw. Risiken verbunden sein. Zudem sind ihm Grenzen gesetzt. Mittels Storytelling können zwar Probleme aufgezeigt, aber nicht gelöst werden. „Es ist kein Allheilmittel, und es ist immer nur ein Mittel, um auch Schwächen aufzudecken, aber nicht um Probleme zu lösen."[480]

Zudem lassen sich Veränderungen, beispielsweise im Verhalten, nicht über Geschichten und die darüber vermittelten Werte „anordnen". Jedoch können die Geschichten, Impulse in eine bestimmte Richtung geben. „Ich kann einen Anstoß für Veränderungen geben. Aber so, wie man Menschen nicht verändern kann, sondern

[479] Vgl. Popper, Logik der Forschung, a.a.O., S. 31.
[480] Transkript zum Gespräch mit Experte 1, a.a.O., Absatz 68.

sich nur Menschen selber verändern können, wenn sie es denn möchten … Die Veränderungen kann ich nicht anordnen, aber ich kann Impulse geben.“[481]

Die Unternehmensführung kann zwar den Prozess der Weitergabe von Geschichten im Unternehmen anstoßen und fördern, aber letztlich sind es die Organisationsangehörigen, die die Geschichten auf informellen Wegen, wie z.B. über soziale Netzwerke, untereinander austauschen. Nach Meinung der interviewten Fachpersonen habe sich die Beziehung zu den Bezugsgruppen eines Unternehmens geändert. Die Gefahr bestehe darin, dass sich Geschichten über eine Inkonsistenz zwischen propagierten Werten und tatsächlichem Verhalten rasant verbreiten würden. „Jetzt treffen sich die Kunden und auch die Mitarbeiter, um über das Unternehmen zu sprechen. Informationen, die ausgetauscht werden, sind, wie mit einem umgegangen wird, ob es sich lohnt, für das Unternehmen zu arbeiten. Dabei treffen sie sich in Chatrooms, auf Twitter, auf Facebook, in Blogs und natürlich in Form von Geschichten. Die Gefahr besteht nun darin, wenn ein Unternehmen sich nicht konsistent zu seinen propagierten Werten oder Geschichten verhält. Denn diese Geschichte oder Nachricht verbreitet sich unaufhaltbar rasant.“[482]

Da viele Unternehmen noch davon ausgehen, vieles kontrollieren zu können, stelle es nach Ansicht dieser Unternehmen ein Risiko dar, etwas nicht Kontrollierbares wie Storytelling einzusetzen. Nach Auffassung der Experten übersehen diese Unternehmen jedoch, dass sich hierbei auch Chancen ergeben können. „Es erfordert gerade vom Management einen gewissen Mut, sich darauf einzulassen. […] Andererseits kann das natürlich auch einen Prozess auslösen, der dem Unternehmen in einer positiven Weise nützt, indem sich vielleicht Dinge entwickeln, […] dass mir dann auch neue Chancen entstehen“.[483]

Außerdem kann es bei den Mitarbeitern zu einer sogenannten negativen kognitiven Reaktanz führen; FRIESTAD und WRIGHT beschäftigten sich 1994 im Bereich der Marktforschung mit der Fragestellung, wie Überzeugungsversuche von Unternehmen auf Konsumenten wirken. Sie schlussfolgerten, dass Konsumenten einer Art Beeinflussungswissen entwickeln. Dessen Aktivierung führe dazu, dass die Konsumenten Beeinflussungsversuche z.B. in Form von Fernsehwerbung erkennen und

[481] Ebd., Absatz 82.
[482] Transkript zum Gespräch mit Experte 12, a.a.O., Absatz 41.

meist negativ oder abwertend darauf reagieren. Übertragen auf den unternehmerischen Kontext bedeutet das, dass Organisationsangehörige registrieren, wenn die Führung versucht, sie auf unrechtmäßige Weise zu beeinflussen. Sie entwickeln in einem solchen Fall eine negative kognitive Reaktanz, indem sie die Botschaft der Geschichte abwerten.[484] Diese Meinung teilen auch die Experten: „Vor allem wenn die Geschichte nicht strategiekonform ist, wird die Story als Manipulation wahrgenommen.“[485]

Wie in Kapitel 4.3.2 beschrieben, können Geschichten Unternehmensangehörige „transportieren“ und emotional ansprechen. Durch diese Darstellungsform werden sie allerdings auch sensibler auf die Motive der Geschichte reagieren. Wenn sie nun ein unfaires Beeinflussungsmotiv in der Geschichte erkennen, oder die Geschichte auf Übertreibungen und schwer nachprüfbaren Ereignissen basiert, kann dies eine Abwertung der Geschichte und der in ihr enthaltenen Werte nach sich ziehen.[486]

8.1.3 Perspektiven

Aufgrund gestiegener Ansprüche der Umwelt und der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen jenseits wirtschaftlichen Erfolges wird bzw. muss gemäß den Aussagen der Experten ein Paradigmenwechsel stattfinden. Unternehmen seien zum Großteil der Ansicht, dass Informationen einen höheren Stellenwert als subjektive Einschätzungen einnehmen und alles mittels Objektivität, Zahlen, Daten und Fakten steuerbar ist. Derzeit mache sich allerdings eine Gegenbewegung breit, die subjektive Erfahrungen in den Vordergrund stellt und auf ein gemeinsames Ziel sowie Sinnhaftigkeit fokussiert. Es treffen also komplett komplementäre Wertesysteme aufeinander. „Na ja, ich glaube, das ist ja ein unglaublicher Paradigmenwechsel, der dort stattfindet. Wir haben jetzt jahrzehntelang gelernt, dass Informationen wichtiger sind als subjektive Einschätzungen, dass Objektivität, Zahlen und Daten und Fakten Unternehmen steuern, dass überhaupt alles steuerbar ist. Das sind ja die Management-Glaubenssätze der letzten 40 Jahre, und jetzt plötzlich gibt es seit zehn Jahren

---

[483] Transkript zum Gespräch mit Experte 1, a.a.O., Absatz 112.
[484] Vgl. Friestad, Marian; Wright, Peter: The persuasion knowledge model. How people cope with persuasion attempts. In: Journal of Consumer Research, 21 (1994) 1, S. 3 ff.
[485] Transkript zum Gespräch mit Experte 9, a.a.O., Absatz 52.
[486] Vgl. Wentzel; Tomczak; Herrmann, Storytelling, a.a.O., S. 434.

so die Gegenbewegung. Dass man sagt, es ist eh alles subjektiv und das Wichtigste ist die persönliche Erfahrung und das Gefühl des gemeinsamen Zieles und der Sinnhaftigkeit. Das sind absolut komplementäre Werte.“[487]

Die Experten gehen davon aus, dass Storytelling in seiner Wahrnehmung verschiedene Stadien durchlaufen müsse, um vom Top-Management als Grundhaltung angesehen werden zu können und sich in der internen Unternehmenskommunikation zu etablieren. „Und die brauchen natürlich Zeit, um überhaupt wahrgenommen zu werden. Und dementsprechend gibt es, wie im Wertewandel an sich auch, jahrelang erst sozusagen diese Nischenlösung Storytelling. Dann wird es jetzt langsam ein wahrgenommenes Tool, aber noch falsch eingesetzt, im Sinne von ‚ich erzähle eine Geschichte und hinten kommt das und das Ergebnis raus'. Also wir sind immer noch in den alten Management-Werten, dass alles steuerbar ist. Aber langsam ändert sich eben auch das Topmanagement in der Wahrnehmung gegenüber Storytelling und nimmt es mehr und mehr an. Dann wird die nächste Phase ein Nebeneinander von Alt und Neu sein, und irgendwann vielleicht einmal in 5-10 Jahren wird das Storytelling das Normale werden und das Alte wird nicht mehr so da sein.“[488]

Dafür bedürfe es jedoch noch einiger Jahre und einiger Personen, die sich dem Storytelling annehmen und versuchen, Antworten auf offene Fragen zu geben. „Wir brauchen sicherlich noch drei, vier, fünf Köpfe, die sich des Storytelling annehmen und auf die offenen Fragen antworten, die es da noch so gibt.“[489]

Perspektivisch gesehen könne Storytelling oder zumindest wesentliche Inhalte in einer Ausbildung oder in Studiengängen integriert werden, wobei zukünftige Führungskräfte fächerübergreifend in journalistischen, philosophischen, ethischen, psychologischen und methodischen Grundlagen und Anwendungen ausgebildet würden. „Um Storytelling erfolgreich zu machen, das bedeutet ja auch, dass diejenigen, die damit arbeiten, über eine gewisse Erfahrung verfügen müssen. Dass man vielleicht in der mittleren bis fernen Zukunft so etwas als Ausbildung anbietet, wo dann fächerübergreifend journalistische und psychologische Aspekte enthalten sind. Ich brauche aber sicherlich auch so etwas wie Ethik, um einfach diese Authentizität, diese Wahrhaftigkeit zu sichern. Dann kann man Philosophie lehren, dann kann ich sicherlich

[487] Transkript zum Gespräch mit Experte 7, a.a.O., Absatz 58.
[488] Ebd., Absatz 56.

auch gut einen Überblick über die Kanäle gebrauchen: Wie mache ich aus einer Geschichte einen Film? Wie mache ich aus einer Geschichte ein Hörspiel? Wie implementiere ich das in die interne Kommunikation? Das sind sehr viele Aspekte. Daraus kann man im Grunde einen richtigen Studiengang bauen.“[490]

8.2 Methodendiskussion

Die Untersuchung wurde in Form von Interviews mit Experten aus dem Bereich der Unternehmenskommunikation durchgeführt. Bei den Einschätzungen von Experten handelt es sich lediglich um subjektive Äußerungen, die sich oft nicht verifizieren lassen, z.B. wenn Einschätzungen über künftige Entwicklungen gegeben werden.[491]

Auch wenn Experteninterviews als qualitative Forschungsmethoden nicht im mathematisch-statistischen Sinne repräsentativ sind, können die gewonnenen Erkenntnisse aus den Experteninterviews als Tendenzaussagen dienen, und die Gewichtung kann als Basis für Empfehlungen herangezogen werden.[492] Außerdem sollte im Rahmen dieser Untersuchung nicht mit statistischer Repräsentativität argumentiert werden, sondern vielmehr der Versuch unternommen werden, einen Einblick in ein bislang unerforschtes Forschungsfeld zu geben.

Die Interviews wurden aus Kosten- und Zeitvorteilen telefonisch bzw. via Skype geführt. Problematisch bei dieser Variante ist, dass der Interviewer eine geringere Kontrolle über das Gespräch hat, woraus eine geringere Ausbeute an Informationen im Vergleich zu Face-to-Face Interviews resultieren kann.[493] Da die Experten zumeist auch unter gewissem Zeitdruck stehen, könnte es sein, dass die Ergebnisse zu einem

---

489 Transkript zum Gespräch mit Experte 4, a.a.O., Absatz 83.

490 Ebd.

491 Vgl. Meuser; Nagel, ExpertenInneninterviews, a.a.O., S. 91.

492 Neben der fehlenden Repräsentativität führt VOGEL weitere mögliche Probleme bei der Durchführung von Experteninterviews an: Eisbergeffekt – eine Blockade durch den Interviewer, Paternalismuseffekt – dominierende Position des Befragten gegenüber dem Interviewer, Rückkoppelungseffekt – der Befragte nutzt die Situation für eigene Fragen, Katharsiseffekt – der Befragte spricht eigene Probleme an. Vgl. Vogel, Berthold: „Wenn der Eisberg zu schmelzen beginnt…“ Einige Reflexionen über den Stellenwert und die Probleme des Experteninterviews in der Praxis der empirischen Sozialforschung. In: Brinkmann, Christian; Deeke, Axel; Völkel, Brigitte (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 191. Nürnberg 1995, S. 81 f.

493 Die Situation, in der der Gesprächspartner seine Antworten gibt, ist unbekannt und schwer zu beeinflussen; Nebentätigkeiten des Befragten können beispielsweise nicht verhindert werden. Außerdem entgehen visuelle Informationen, aufgrund derer sich das Gespräch hätte eventuell anders steuern lassen. Eine Ausnahme bildet hierbei das Videotelefonat via Skype.

späteren Befragungszeitpunkt gegebenenfalls abweichend ausfallen würden.[494] Ferner steht die Interpretation der Ergebnisse durch den Forscher unter dem Einfluss von subjektiven Faktoren. Das empirisch ermittelte Ergebnis kann nicht als absolut betrachtet werden, weil die Aussagen der Experten nicht als generalisierbar, sondern als subjektive Einschätzungen, verbunden mit dem wahrgenommenen Antwortverhalten, gesehen werden müssen; es wird lediglich ein Ausschnitt der Realität abgebildet.[495]

Was das gewählte Auswertungsverfahren nach MÜHLFELD et al. betrifft, so wird dieses von LAMNEK zwischen quantitativen und qualitativen Verfahren angesiedelt. LAMNEK behauptet weiter, dass das Verfahren oberflächlich – nicht evaluativ gemeint – sei.[496] MÜHLFELD et al. gehe es nicht darum, „ein einzelnes Interview so exakt wie möglich zu interpretieren, sondern Problembereiche zu identifizieren, die den einzelnen Fragen des Leitfadens des Interviews zugeordnet werden können.“[497] EHLERS hält dieser „abwertenden“ Charakterisierung entgegen, dass die Ausrichtung auf den Leitfaden explizit nur in der ersten Stufe stattfindet. Denn bereits in der zweiten Stufe werde mit einem vorab entwickelten Kategorien- bzw. Codierungsschema gearbeitet. Dieses gehe jedoch im Normfall über den Leitfaden hinaus – so auch in der vorliegenden Untersuchung.[498]

Beim Untersuchungsvorgehen konnten die definierten Gütekriterien nach MAYRING (siehe Kapitel 6.7) weitestgehend berücksichtigt werden. Zur Erfüllung des Gütekriteriums „Verfahrensdokumentation“ wurde im Rahmen dieser Arbeit der konkrete Forschungsprozess ausführlich beschrieben; dies umfasste eine Begründung der für das Ziel der Untersuchung angemessenen Erhebungsmethode sowie die Darstellung der einzelnen spezifischen Verfahrensschritte. Es wurden Transkriptionsregeln festgelegt und der Interviewleitfaden in einem Probelauf getestet, um die intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Ergänzend wurden alle entwickelten Materialien gesammelt und ein Forschungstagebuch geführt. Eine Umset-

---

494 Vgl. Flick, Qualitative Sozialforschung, a.a.O., S. 216 f.

495 Vgl. Langer, Inghard: Das Persönliche Gespräch in der psychologischen Forschung. Köln 2000, S. 64 ff.

496 Vgl. Lamnek, Qualitative Sozialforschung, a.a.O., S. 211.

497 Ebd., S. 206.

498 Vgl. Ehlers, Volker: Die Identitätskonstruktion von jungen Menschen an Berufsfachschulen unter dem Vorzeichen einer zunächst gescheiterten Integration in den Ausbildungsmarkt. Identitätsbildung als pädagogischer Auftrag an eine Kooperation von Berufsfachschule und Jugendhilfe? Bamberg 2007, S. 57 (zugleich Dissertation der Universität Bamberg 2007).

zung des Kriteriums „argumentative Interpretationsabsicherung“ konnte nur teilweise geschehen. Durch die vorangegangenen Untersuchungen wie die Aufbereitung der Publikationsanalyse konnte ein solides Vorverständnis geschaffen werden. Die Grundlage für die Deutungen bildeten vor dem theoretischen Hintergrund die Aussagen der befragten Personen. Aus zeitökonomischen Gründen konnte eine konkrete argumentative Begründung einzelner Kategorienzuordnung nicht erfolgen. Eine kommunikative Validierung konnte dadurch erzielt werden, dass den Gesprächspartnern die Interpretationen und ihre Aussagen – in Form von E-Mail-Kontakt – zur Autorisierung vorgelegt wurden, und sie die Möglichkeit erhielten, die Einordnung der Aussagen zu kommentieren, die entsprechend berücksichtigt wurden. Im Vorfeld der Datenerhebung konnte ein systematisches Vorgehen festgelegt sowie umgesetzt werden und somit die Regelgeleitheit berücksichtigt werden. Die Analyse der Daten wurde anhand eines wissenschaftlich anerkannten Auswertungsverfahrens durchgeführt. Im Rahmen der Arbeit konnte eine Mehrdimensionalität bezüglich Interpret, Methodik oder Datenquelle aus zeit-, kosten- und ressourcentechnischen Gründen nicht erzielt werden, und somit das Gütekriterium „Triangulation“ nicht umgesetzt werden. Die Nähe zum Gegenstand konnte insofern beachtet werden, dass die Interviews am Arbeitsplatz oder Wohnumfeld statt fanden, was innerhalb der Telefoninterviews bzw. Skype-Gespräche nur seitens der Experten möglich war.

9 Schlussbetrachtung

9.1 Resümee der zentralen Erkenntnisse der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wurde die Bedeutung des Storytelling zur Vermittlung von Werten innerhalb der internen Unternehmenskommunikation untersucht. Dabei sollten durch die Untersuchung Erkenntnisse gewonnen werden, auf welche Art und Weise Storytelling für die interne Wertekommunikation nutzbar gemacht werden kann. Hierfür wurde zunächst im Rahmen einer Literaturanalyse eine theoretische Fundierung für die Entwicklung eines Bezugrahmens geschaffen. Dieser theoretische Hintergrund bildete ein Strukturmodell für die Beantwortung der Fragestellung und leitete gleichzeitig die empirische Untersuchung. Die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse und den Experteninterviews mit Kommunikationsverantwortlichen wurden

zusammengeführt, um darauf basierend Handlungsempfehlungen zum Einsatz von Storytelling in der internen Wertekommunikation identifizieren zu können. Zusammenfassend lassen sich folgende Erkenntnisse festhalten:

- Mittels Storytelling können Werte abstrahiert, konkretisiert und nachhaltig transportiert werden.
- Letztendlich lässt es sich jedoch nicht beeinflussen, inwieweit die intendierte Botschaft respektive Wert auch tatsächlich den Empfänger erreicht. Zudem entscheidet der Rezipient, inwieweit er diese auffasst und annimmt.
- Storytelling ist kein weiteres Management-Instrument, es handelt sich um einen weichen Faktor, der nicht kontrollierbar und nicht in monetären Größen auszudrücken ist.
- Wenn es eingesetzt werden soll, muss es strategisch, langfristig betrieben, von der Führungsebene getragen, als Führungsaufgabe und Grundhaltung aufgefasst sowie in die Kommunikationsstrategie und -maßnahmen integriert werden.
- Es kann die Qualität in der internen Wertekommunikation verbessern, und dazu beitragen, die Identifikation, Loyalität, Motivation, Bindung und Vertrauen seitens der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen zu steigern sowie die Produktivität zu erhöhen. Storytelling kann somit eine große Bedeutung in der internen Wertekommunikation zukommen.
- Zuhören stellt ein zentrales Element im Storytellingprozess dar, denn es drückt Wertschätzung aus.
- Unternehmen können nicht kontrollieren, inwieweit bestimmte Geschichten weitererzählt werden, ein Gegensteuern kann sogar kontraproduktiv wirken.
- Unternehmen können lediglich den Austausch von Unternehmensgeschichten fördern, indem sie Gelegenheiten und Plattformen bieten, und den Fundus an Geschichten in zeitlichen Abständen erweitern.
- Transparenz, Authentizität, Personifikation der Führungskräfte und Konsistenz zwischen den über die Geschichten propagierten Werten und dem alltäglichen Handeln stellen die wesentlichen Erfolgsfaktoren dar.
- Wenn Werte gelebt werden und übersetzbar sind, dann können diese zu einer Art Wegweiser werden, andernfalls bleiben sie sinnentleerte Worthülsen.

Als zentrale Bedingung für den Einsatz von Storytelling in der internen Wertekommunikation möchte der Autor hervorheben, dass Storytelling einen umfassenden Kulturprozess nicht ersetzen, aber begleiten kann. Geschichten können Verhalten nicht verändern, jedoch Probleme aufzeigen und Impulse geben.

Die im Zuge der Untersuchung gewonnenen Daten sollten und können nicht den Anspruch erheben, in einem statistisch-mathematischen Sinne repräsentativ zu sein. Es sollte vielmehr ein Überblick über Vorteile und Möglichkeiten des Einsatzes von Storytelling gegeben werden. Dieses wurde durch die Untersuchung geleistet.

9.2 Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf

Die in der Zielsetzung formulierten Forschungsfragen konnten weitestgehend beantwortet werden. Im Zuge der Interviews wurden aber auch neue Sichtweisen eröffnet und angesprochen, so dass die vorliegende Arbeit weiteren Forschungsbedarf in diesem Feld anregen kann. Tabelle 10 gibt einen Überblick über bestehende Problemfelder und zeigt mögliche Ansatzpunkte für einen weiteren Forschungsbedarf auf.

Forschungsschwerpunkt	**Problemfelder**		**Forschungsbedarf**
Theorie	1	Theoretische Fundierung	Theorie des Einsatzes von Storytelling
	2	Definitorische Grundlagen	Definitorische Präzisierung
Empirie	3	Generalisierbarkeit der Ergebnisse	Differenzierte Überprüfung der Ergebnisse
	4	Qualitative Forschung	Überprüfung der Empfehlungen sowohl qualitativ als auch quantitativ
	5	Forschungsperspektive	Multiperspektivischer Beobachtungsrahmen
Unternehmensführung	6	Implementierung	Ableitung von fördernden Strukturen und Maßnahmen zur Aufrechterhaltung
	7	Erklärungsbreite	Entwicklung von Empfehlungen zur Wertevermittlung in der externen Unternehmenskommunikation

Tabelle 10: Zukünftiger Forschungsbedarf[499]

[499] In Anlehnung an Stumpf, Marcus: Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation – Messung des Entwicklungsstandes der Integrierten Kommunikation in Unternehmen. Basler Schriften zum …

(1) Bislang existiert noch keine in sich geschlossene Theorie zum Einsatz von Storytelling zur Vermittlung von Werten innerhalb der internen Unternehmenskommunikation. Es liegen unterschiedliche Modellansätze aus verschiedenen Bereichen vor, die jedoch nicht den Schwerpunkt auf der Wertekommunikation legen. In der vorliegenden Arbeit konnten diesbezüglich neue Einblicke durch die Aussagen der Experten zu wesentlichen Aspekten des Storytelling in der internen Wertekommunikation gewonnen werden. Zukünftige Arbeiten können an diese anknüpfen und in angrenzenden Disziplinen der Unternehmenskulturforschung, Unternehmensführung, Organisationsforschung sowie Soziologie nach weiteren Ansatzpunkten zur theoretischen Fundierung forschen.[500]

(2) Eine universell anerkannte Definition von Storytelling, deren einzelne Inhalte klar bestimmt sind, würde den Vorteil mit sich bringen, dass die empirische Forschung von einem allgemeingültigen Standpunkt ausgehen kann und dadurch eine Grundlage für die Erfolgsmessung des Einsatzes von Storytelling im unternehmerischen Kontext gelegt wird.[501] In der vorliegenden Arbeit wurde der Versuch unternommen, einen Beitrag zur begrifflichen Definition des nach vorherrschender Meinung noch diffusen Begriffsverständnisses von Storytelling zu leisten. Aufgabe zukünftiger Forschungsarbeiten muss sein, sich mit definitorischen Grundlagen umfassend zu befassen.

(3) In der vorliegenden Untersuchung wurden Kommunikationsverantwortliche als Experten und nicht als Vertreter einer Branche interviewt. Des Weiteren wurde die Interpretation der Aussagen branchenunabhängig vorgenommen. Mögliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede, was die Erfolgsfaktoren von Storytelling in der internen Wertekommunikation in unterschiedlichen Branchen betrifft, sind von zukünftigen Arbeiten zu untersuchen. Dabei ist von Interesse, inwieweit die abgeleiteten Handlungsempfehlungen in Unternehmen generalisierbar sind. Eine Unterscheidung in Bezug auf die Unternehmensgröße und Internationalität könnte zusätzlich erfolgen.[502]

Marketing, Band 15. Herausgegeben von Manfred Bruhn. Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel. Basel 2005, S. 235 (zugleich Dissertation der Universität Basel 2005).

[500] Vgl. ebd., S. 236.

[501] Vgl. Loebbert, Michael: Geschichten, was nutzen sie? In: Organisationsentwicklung, 2 (2008), S. 94.

[502] Vgl. Stumpf, Erfolgskontrolle, a.a.O., S. 237.

(4) Diese Arbeit ist in ihrem empirischen Teil qualitativ angelegt – mit einem Stichprobenumfang von 12 Personen. Auch wenn statistische Repräsentativität nicht die vordringliche Aufgabe der Erhebung war, wäre als Ausblick für zukünftige Forschungsarbeiten eine größere Stichprobe wünschenswert. Außerdem haben sich diese damit auseinanderzusetzen, die ermittelten Erfolgsfaktoren und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen auf der Basis von sowohl quantitativen als auch qualitativen Forschungsansätzen zu überprüfen.

(5) In der vorliegenden Arbeit wird der Einsatz von Storytelling in der internen Wertekommunikation aus der integrativen Perspektive untersucht. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass es sich bei Storytelling um einen multifaktoriellen Prozess handelt, an dem verschiedene Gruppen von Organisationsangehörigen mitwirken. Da die verschiedenen Organisationsangehörigen Geschichten unterschiedlich aufnehmen, verarbeiten, anpassen und weitererzählen können, schaffen sie gemeinsam eine Kommunikationskultur. Die Aufgabe zukünftiger Forschungsarbeiten besteht deshalb darin, eine multiperspektivische Betrachtungsweise anzustreben.

(6) Wenn Storytelling fest in der Unternehmenskommunikation verankert werden soll, bedarf es einiger Anpassungen hinsichtlich der Strukturen, Kommunikationsstrategie und Kommunikationskultur. Dabei sind Fragen hinsichtlich der Initiierung, Implementierung und langfristigen Aufrechterhaltung zu klären. Entsprechend angelegte zukünftige Forschungsarbeiten haben sich damit intensiv auseinanderzusetzen.

(7) Die in der Arbeit untersuchten Prozesse des Einsatzes von Storytelling zur Wertevermittlung beziehen sich auf die interne Unternehmenskommunikation. Die Einflüsse und Voraussetzungen für die externe Kommunikation wurden explizit nicht betrachtet. Hier ließe sich in zukünftigen Forschungsarbeiten ansetzen und auch die Wirkung von Storytelling auf die externe Wertekommunikation untersuchen.

Ingesamt wird deutlich, dass noch einige, offene Forschungsfragen zu klären sind und ein weiterer Forschungsbedarf dringend geboten ist.

Anhang

Anlage 1: Drei Perspektiven von Kultur in Organisationen

	Integration	**Differenzierung**	**Fragmentierung**
Rolle der Führungskraft	Führungszentriert	Leiterteams können einen untergeordneten Einfluss haben	Macht ist verstreut unter den Individuen und der Umwelt
Rolle der Umwelt	Kann einen Einfluss haben, ist aber abgesondert von der Kultur	Die Einflüsse des Umfeldes sind hervorstechend	Die Grenze zwischen dem Unternehmen und der Umwelt ist stetig durchlässig und fließend
Organisationale Ebene	Unbeweglichkeit, aktive Bewahrung oder Austausch der einen Gruppe durch eine andere	Veränderung kann in der Subkultur lokalisiert werden oder die komplette subkulturelle Konstellation kann stufenweise geändert werden	Wandelt sich stetig; Veränderungen werden lokalisiert und stufenweise vollzogen
Subkulturelles Level	Subkulturen werden Veränderungen unterstützen, sich diesen unterwerfen oder sie versuchen zu ignorieren	Subkulturen sind die Hauptantreiber für Veränderungsbemühungen	Konstanter, themenspezifischer Fluss subkultureller Ausrichtungen
Primäre Quelle für Veränderungen	Betont die Reaktion der Führung auf äußere Einflüsse	Betont kollektive Handlungen aufgrund unternehmerischer oder externer Einflüsse	Dauerhafte Änderungen
Höchstwahrscheinliche Arten von Organisationen	Kleine oder große, zentralisierte Unternehmen	Große oder dezentralisierte Unternehmen	Innovative Unternehmen oder High-Technology Unternehmen
Höchstwahrscheinliche Art der Umgebung	Stabil und segmentiert (z.B. Produktionsunternehmen)	Stabil und segmentiert (z.B. Automobilhersteller)	Turbulent (z.B. Computerlabors für Forschungszwecke)

Quelle: Vgl. Martin, Joanne: Culture in organizations. Three perspectives. New York 1992, S. 169 ff.

Anlage 2: Interviewleitfaden

Vorbemerkung

Das Ziel der Untersuchung besteht darin herauszufinden, ob und in welcher Weise Storytelling zur Vermittlung von Werten innerhalb der internen Unternehmenskommunikation nutzbar gemacht werden kann. Das Ziel des Interviews ist es, Ansatzpunkte für den Einsatz des Instrumentes Storytelling in der internen Wertekommunikation von Unternehmen zu rekonstruieren und die Bearbeitung der Forschungsprobleme zu analysieren. Die von Ihnen gemachten Aussagen werden vertraulich behandelt und fließen nur in Form einer Inhaltsanalyse in die Arbeit ein. Die Ergebnisse werden anonymisiert. Besteht Einverständnis mit einer Tonbandaufzeichnung?

A. Warm Up und Begriffserklärung

Bitte stellen Sie sich zunächst kurz vor und beschreiben Ihre derzeitige Position bzw. Aufgabenfeld im Unternehmen.

Was verstehen Sie unter Storytelling, wenn Sie an Ihr berufliches Handeln denken?

B. Bedeutung von gemeinsamen Werten?

Inwiefern können gemeinsame Werte den Angehörigen einer Organisation in schwierigen Situationen helfen, zu lenken und Orientierungen zu geben?

Kann die Glaubwürdigkeit des Managements durch gemeinsame Werte gesteigert werden?

Warum reicht eine Niederschrift von Unternehmenswerten nicht aus, um diese auch zu den Mitarbeitern zu transportieren?

Welche Instrumente können zum Einsatz kommen, um gemeinsame Werte in Unternehmen zu schaffen?

C. Storytelling als Prozess

Welche Wirkungen sollen bei den Organisationsmitgliedern durch den Einsatz von Storytelling erzeugt werden?

Inwieweit spielt eine durch Geschichten beschriebene Tradition eine Rolle in der internen Wertekommunikation?

Kann die Organisationsstruktur den Einsatz von Storytelling zur Wertevermittlung in Unternehmen fördern oder eventuell auch einschränken?

Welche strukturellen Voraussetzungen sollen in Unternehmen vorhanden sein, damit die Organisationsmitglieder Geschichten untereinander teilen?

Was war Ihre Motivation Storytelling in der internen Wertekommunikation einzusetzen?

Wie haben Sie Storytelling in der internen Kommunikation von Unternehmen zur Vermittlung von Werten eingesetzt? (weitere Nachfragen bei praktischem Einsatz: Welchen Schwierigkeiten sind Sie dabei begegnet? Welche Dienstleister hatten Sie? Wie haben Sie dies selber erlebt? Wird darüber noch gesprochen? Gibt es eine Dokumentation? Wurde der Einsatz von Geschichten in der internen Wertekommunikation öffentlich gemacht oder verschwiegen? Konnte die Unternehmenskultur „verändert“ werden? Wie haben Sie die Geschichten gewonnen? Wer hat die Transformation der Informationen in die Geschichten vorgenommen? Konnten die formulierten Ziele erreicht werden? Wie wurde die Erfolgsmessung betrieben?)

(Nachfrage falls es noch nicht praktisch betrieben worden ist) Wie könnte ein Vorgehen angelegt sein, Storytelling systematisch in der internen Wertekommunikation von Unternehmen einzusetzen?

Wie kann die Basis-Erzählung gewonnen bzw. entwickelt werden? Wie lang sollen die Geschichten sein?

Unter welcher Annahme bietet eine Heldengeschichte mit den Protagonisten Held, Gegner, Wunschobjekt, Auftraggeber und Helfer ein geeignetes Erzählschema? Welche Bedeutung kommt dabei Dramaturgie zu?

Inwieweit können Erfolgsgeschichten der Ausgangspunkt zur Wertevermittlung sein?

Sollten die Geschichten einfach und eindimensional sein, um den Zuhörer Raum für eigene Details und Interpretationen bieten zu können?

Inwiefern spielt das Erzählen eine Rolle beim Prozess, Werte zu vermitteln?

Welche Kanäle sollen genutzt werden, die Geschichten zu verbreiten?

Inwieweit ist Storytelling zum jetzigen Zeitpunkt in die interne Wertekommunikation von Unternehmen integriert? Welche Ursachen sind dafür angelegt?

Welchen Herausforderungen begegnen Unternehmen, die Storytelling in der Wertekommunikation einsetzen?

Welche Faktoren schränken den Einsatz von Storytelling in der unternehmensinternen Wertekommunikation ein?

Wie können diese Hindernisse umgangen bzw. behoben werden?

D. Strategischer Einsatz von Storytelling

Inwieweit ist der Erfolg des Einsatzes von Storytelling von der Unterstützung der Unternehmensleitung abhängig?

Wie kann der (monetäre) Nutzen von Storytelling messbar gemacht werden?

Inwieweit sollten Geschichten der Organisationsmitglieder genutzt werden, um die vorherrschenden Werte zu identifizieren?

Inwieweit können mittels Storytelling Werte verändert werden?

Inwiefern kann Storytelling als strategisches Instrument helfen, die Bindung der Angehörigen gegenüber der Organisation zu erhöhen?

Inwiefern kann das Erzählen von Geschichten das Handeln der Mitarbeiter orientieren und Entscheidungsdruck entlasten?

Aus welchem Grund kann eine Geschichten erzählende Organisation flexibel auf Veränderungen der Umwelt reagieren?

Inwieweit kann das Erzählen von Geschichten als ein Faktor betrachtet werden, der den Wert eines Unternehmens bestimmt?

Können Unternehmen, die Storytelling in der internen Wertekommunikation einsetzen, zu vertrauensvollen Arbeitgebern werden? Können sie sich dadurch von Mitbewerbern abgrenzen?

E. Einfluss der Unternehmensführung

Inwiefern kann Storytelling dazu genutzt werden, dass die Mitarbeiter ihre Aktivitäten synchronisieren?

Kann der Einsatz von Storytelling die Kontrolle seitens des Managements verfestigen?

Inwieweit kann die Unternehmensleitung steuern, welche Geschichten in der Organisation erzählt werden? Kann sie gewährleisten, dass ausgewählte Geschichten von den Angehörigen geteilt werden?

Welche Gefahren birgt der gezielte Einsatz von Storytelling in der internen Wertekommunikation?

Inwieweit kommt dem gezielten Einsatz von Storytelling in der internen Unternehmenskommunikation ein manipulativer Charakter zu?

Welchen ethischen Herausforderungen begegnen Unternehmen, die Storytelling in der Wertekommunikation nutzbar machen wollen?

F. Abschluss

Wagen wir einen Blick in die Zukunft. Stellen Sie sich vor, Storytelling wird von der Mehrzahl von Unternehmen strategisch zur internen Wertevermittlung genutzt und hat diese auch gefördert. Was hat dazu geführt?

Möchten Sie weitere wichtige Aspekte hervorheben?
Vielen Dank für das Gespräch.

Anlage 3: Anschreiben an Unternehmen

Sehr geehrte Frau/Sehr geehrter Herr ,

mein Name ist Philipp Schmieja und ich schreibe zurzeit meine Master Thesis zum Thema „Die Bedeutung des Storytelling für die werteorienierte Kommunikation innerhalb der internen Unternehmenskommunikation“ an der AKAD Fachhochschule Stuttgart.

In diesem Zusammenhang führe ich eine Studie über den Einsatz von Unternehmensgeschichten zur internen Wertevermittlung durch.

Auf Empfehlung von Herrn XY des Unternehmens wende ich mich an Sie/Bei meinen Recherchen bin ich auf Ihr Unternehmen aufmerksam geworden, da Sie bereits Storytelling in Ihrem Unternehmen als Kommunikationsinstrument einsetzen.

Ich würde mich freuen, wenn Sie mir eine kurze Rückmeldung geben könnten, ob ein Interview (via Skype oder Telefon) über Ihre Erfahrungen hinsichtlich des Einsatzes von Storytelling prinzipiell möglich wäre.

Gerne stelle ich Ihnen auch –nach Fertigstellung– die komplette Abschlussarbeit zur Verfügung.

Ich hoffe auf Ihre Kooperation und verbleibe mit freundlichen Grüßen
Philipp Schmieja

Email: (anonymisiert)
Telefon: (anonymisiert)

Anlage 4: Anschreiben an externe Dienstleister

Sehr geehrte Frau/Sehr geehrter Herr ,

mein Name ist Philipp Schmieja und ich schreibe zurzeit meine Master Thesis zum Thema „Die Bedeutung des Storytelling für die werteorienierte Kommunikation innerhalb der internen Unternehmenskommunikation“ an der AKAD Fachhochschule Stuttgart.

In diesem Zusammenhang führe ich eine Studie über den Einsatz von Unternehmensgeschichten zur internen Wertevermittlung durch.

Auf Empfehlung von Herrn XY des Unternehmens wende ich mich an Sie/Bei meinen Recherchen bin ich auf Sie als Experte für den Bereich Unternehmenskommunikation aufmerksam geworden.

Ich würde mich freuen, wenn Sie mir eine kurze Rückmeldung geben könnten, ob ein Interview (via Skype oder Telefon) über Ihre Erfahrungen hinsichtlich des Einsatzes von Storytelling prinzipiell möglich wäre.

Gerne stelle ich Ihnen auch –nach Fertigstellung– die komplette Abschlussarbeit zur Verfügung.

Ich hoffe auf Ihre Kooperation und verbleibe mit freundlichen Grüßen
Philipp Schmieja

Email: (anonymisiert)
Telefon: (anonymisiert)

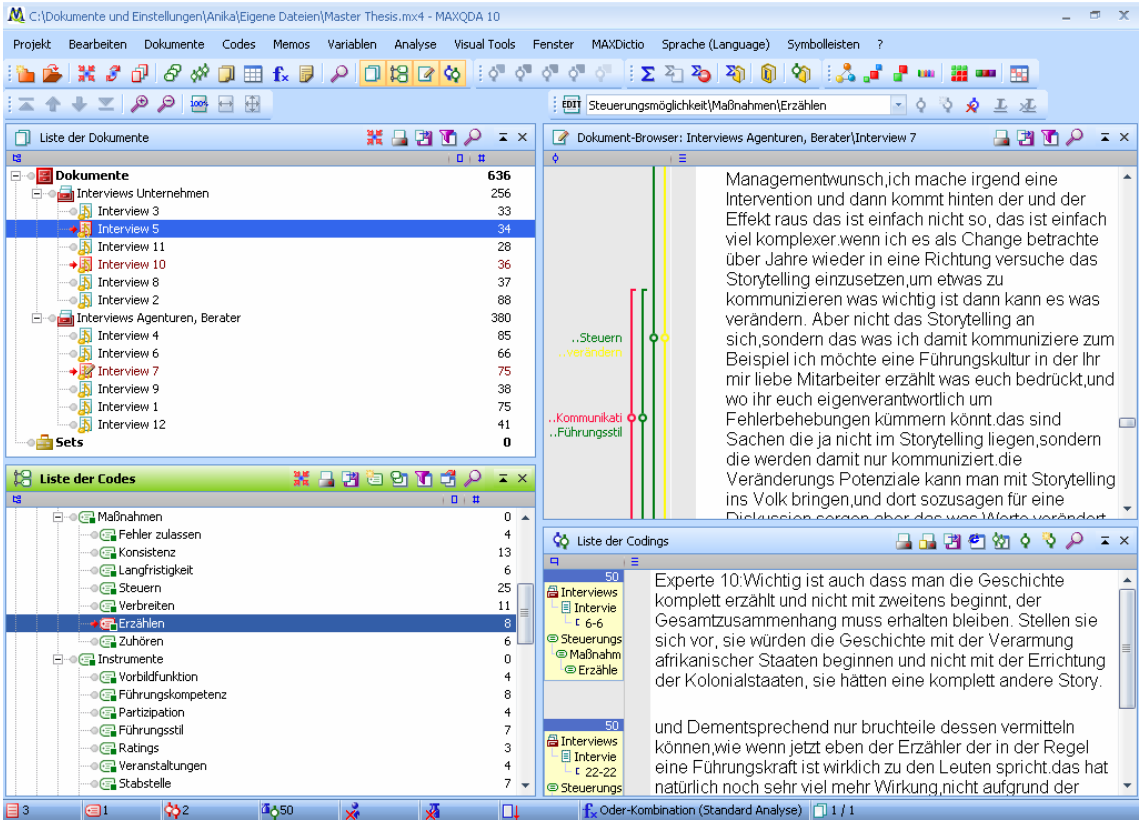
Anlage 5: Transkript zum Interview mit Experte 1

Interviewpartner: Experte 1, Geschäftsführerin einer Unternehmensberatung für Projektmanagement

Datum des Gesprächs: 12.01.2012, Interview geführt via Telefon

(Wird hier nicht abgebildet)

Anlage 6: Dokumentation der Auswertung



Quelle: Screenshot aus dem EDV-Programm MAXQDA 10.

Anlage 7: Tagebuch des Auswertungsprozesses

Datum	Arbeitsschritt
15.01.2012	Erstellung eines ersten Kategorienschemas auf Basis des Interviewleitfadens
17.01.2012	Bestimmung von Transkriptionsregeln für die Transkription der Experteninterviews
18.01.2012 - 28.02.2012	-Vollständige Transkription der Experteninterviews unter Zuhilfename des Transkriptionsprogrammes F4 -Anonymisierung der Transkription
01.03.2012 - 05.03.2012	-Ausdrucken des Textmaterials -1. Durchgang: Markieren aller relevanten Textstellen und Aussagen, die direkte Antworten auf die Fragen aus dem Leitfaden enthalten
07.03.2012	Einordnen der Aussagen und Textstellen in das vorab erstellte Kategorienschema in MAXQDA
08.03.2012	2. Durchgang: Erweiterung des ersten und Erstellung eines neuen Kategorienschemas
10.03.2012	3. Durchgang: Markieren aller Textstellen, die für die leitenden Fragestellungen relevant sind, Ableitung einer inneren Logik
11.03.2012 - 18.03.2012	Interpretation und Zusammenfassung der Ergebnisse
19.03.2012 - 24.03. 2012	Durchführung der kommunikativen Validierung mit den befragten Personen
25.03.2012	-Geringfügige Änderungen des Interpretationstextes aufgrund neuer Erkenntnisse und Informationen aus der kommunikativen Validierung -2. Interpretation und Zusammenfassung der Ergebnisse -letztes Durchlesen -Darstellung der Auswertung in Form eines interpretativen Textes mit Ankerbeispielen

Literaturverzeichnis

Schriftliche Medien

Assmann, Aleida: *Zeit und Tradition. Kulturelle Strategien der Dauer*. Köln 1999.

Atteslander, Peter: *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin 2010.

Bate, Paul: *Cultural change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur*. München 1997.

Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang: *Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion*. In: **Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.):** *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. 2., Auflage. Wiesbaden 2005, S. 31-70.

Boje, David M.: *The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm*. In: Administrative Science Quarterly, 36 (1991) 1, S. 106-126.

Boos, Wolfgang; Völker, Magdalena; Schuh, Günther: *Grundlagen des Managements produzierender Unternehmen*. In: **Schuh, Günther; Kampker, Achim (Hrsg.):** *Handbuch Produktion und Management 1. Strategie und Management produzierender Unternehmen*. 2., vollständig bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin/Heidelberg 2011, S. 1-62.

Borstnar, Nils; Köhrmann, Gesa: *Selbstmanagement mit System. Das Leben proaktiv gestalten*. Kiel 2004.

Boyce, Mary E.: *Organizational story and storytelling. A critical review*. In: Journal of Organizational Change Management, 9 (1996) 5, S. 5-26.

Brown, Mary H.: *That reminds me of a story: Speech action on organizational socialization*. Ann Arbor 1982 (zugleich Dissertation der Universität Texas 1982).

Bruhn, Manfred: *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*. 10., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 2010.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Raumordnung (BMU) (Hrsg.): *Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro – Dokumente – Agenda 21*. Bonn o.J.

Buß, Eugen: *Tradition und Werte. Die Seele der Unternehmenskommunikation*. In: **Bühler, Heike; Düring, Uta-M. (Hrsg.):** *Tradition kommunizieren. Das Handbuch der Heritage Communication. Wie Unternehmen ihre Wurzeln und Werte professionell vermitteln*. Frankfurt am Main 2008, S. 76-85.

Bühler, Heike; Düring, Uta-M.: *Chancen der Kommunikation über Traditionen und Werte. Aufgaben, Potentiale und Wirkungsmacht der Heritage Communication*. In: **Bühler, Heike; Düring, Uta-M. (Hrsg.):** *Tradition kommunizieren. Das Handbuch der Heritage Communication. Wie Unternehmen ihre Wurzeln und Werte professionell vermitteln*. Frankfurt am Main 2008, S. 33-45.

Bühler, Heike; Düring, Uta-M.: *Tradition und Geschichte, Wurzeln und Werte. Bausteine und Bedeutung der Heritage Communication*. In: **Bühler, Heike; Düring, Uta-M. (Hrsg.):** *Tradition kommunizieren. Das Handbuch der Heritage Communication. Wie Unternehmen ihre Wurzeln und Werte professionell vermitteln*. Frankfurt am Main 2008, S. 20-28.

Campbell, Joseph: *The hero with a thousand faces*. 3., Auflage. Novato 2008.

Denning, Stephen: *The leader's guide to storytelling. Mastering the art and discipline of business narrative*. Überarbeitete und aktualisierte Auflage. San Francisco 2011.

Dowling, Grahame R.: *Communication coporate reputation through stories*. In: California Management Review, 49 (2006) 1, S. 82-100.

Ehlers, Volker: *Die Identitätskonstruktion von jungen Menschen an Berufsfachschulen unter dem Vorzeichen einer zunächst gescheiterten Integration in den Ausbildungsmarkt. Identitätsbildung als pädagogischer Auftrag an eine Kooperation von Berufsfachschule und Jugendhilfe?* Bamberg 2007 (zugleich Dissertation der Universität Bamberg 2007).

Erlach, Christine; Thier, Karin: *Geschichten in der Unternehmenskultur: Was Narrationen mit Cultural Change zu tun haben*. In: **Reinmann, Gabi (Hrsg.):** *Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wissenschaft und Schule*, S. 141-157.

Fahrenwald, Claudia: *Erzählen zwischen individueller Erfahrung und sozialer Repräsentation*. In: **Reinmann, Gabi (Hrsg.):** *Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wissenschaft und Schule*, S. 36-51.

Fank, Matthias: *Ansatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur anhand der Betrachtung verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie*. In: **Heinen, Edmund; Fank, Matthias (Hrsg.):** *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. 2., bearbeitete und erweiterte Auflage. München 1997, S. 239-262.

Faust, Tanja: *Storytelling. Mit Geschichten Abstraktes zum Leben erwecken*. Beitrag 5.23. 19., ergänzte Lieferung. Januar 2006. In: **Bentele, Günter; Piwinger, Manfred; Schöborn, Gregor (Hrsg.):** *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen*. Neuwied 2002.

Fernandez, Juan A.: *The gentleman's code of Confucius. Leadership by values*. In: Organizational Dynamics, 33 (2004) 1, S. 21-31.

Fischer, Heinz: *Shareholder Value versus (?) Workholder Value – Wertorientierte Unternehmensführung aus Sicht der Arbeitnehmer*. In: **Macharzina, Klaus; Neubürger, Heinz-J. (Hrsg.):** *Wertorientierte Unternehmensführung. Strategien – Strukturen – Controlling*. Kongress Dokumentation. 55. Deutscher Betriebswirtschafter-Tag 2001. Stuttgart 2002, S. 129-140.

Flick, Uwe: *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbek 1999.

Flick, Uwe: *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Reinbek 2007.

Foerster, Heinz von: *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke*. Frankfurt 1993.

Fog, Klaus; Budtz, Christian; Munch, Philip; Blanchette, Stephen: *Storytelling. Branding in Practice*. 2. Auflage. Berlin/Heidelberg 2010.

Franck, Georg: *Jenseits von Geld und Information – Zur Ökonomie der Aufmerksamkeit*. In: **Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.):** *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden 2007, S. 159-170.

Franken, Swetlana: *Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Ethik und Unternehmen*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 2007.

Frenzel, Karolina; Müller, Michael; Sottong, Hermann: *Storytelling – Das Praxisbuch*. München/Wien 2006.

Friedrichs, Jürgen: *Methoden empirischer Sozialforschung*. 14. Auflage. Opladen 1990.

Friestad, Marian; Wright, Peter: *The persuasion knowledge model. How people cope with persuasion attempts*. In: Journal of Consumer Research, 21 (1994) 1, S. 1-31.

Gabriel, Yannis: *Storytelling in organizations. Facts, fictions, and fantasies*. New York 2000.

Gill, Rob: *An integrative review of storytelling: Using corporate stories to strengthen employee engagement and internal and external reputation*. In: Prism, 8 (2011) 1, S. 1-16.

Gill, Rob: *Building employee engagement and reputation through storytelling*. In: **Flew, Terry (Hrsg.):** *Communication, Creativity, and Global Citizenship.* Referred Proceedings of the Australian and New Zealand Communication Association Annual Conference, Brisbane, July 8-10. Brisbane 2009, S. 1057-1075.

Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L.: *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Aus dem Amerikanischen von Axel T. Paul und Stefan Kaufmann. 3., unveränderte Auflage. Bern 2010.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4., Auflage. Wiesbaden 2010.

Green, Melanie C.; Brock, Timothy C.: *The role of transportation in the persuasiveness of public narratives*. In: Journal of Personality and Social Psychology, 79 (2000) 5, S. 701-721.

Guber, Peter: *Tell to win. Connect, persuade, and triumph with the hidden power of story*. New York 2011.

Hardtke, Arne; Prehn, Marco: *Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie*. Wiesbaden 2001.

Harringer, Christoph; Maier, Hannes: *Organizational Storytelling. Narrative Dimension in der Unternehmenskommunikation*. Beitrag 5.35. 43., ergänzte Lieferung. Januar 2009. In: **Bentele, Günter; Piwinger, Manfred; Schöborn, Gregor (Hrsg.):** *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen*. Neuwied 2002.

Häder, Michael: *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung*. Wiesbaden 2006.

Heinen, Edmund: *Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre*. In: **Heinen, Edmund; Fank, Matthias (Hrsg.):** *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. 2., bearbeitete und erweiterte Auflage. München 1997, S. 1-48.

Herbst, Dieter: *Storytelling*. 2., überarbeitete Auflage. Konstanz 2011.

Herger, Nikodemus: *Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Image – Reputation*. Wiesbaden 2006.

Hüttner, Manfred; Schwarting, Ulf: *Grundzüge der Marktforschung*. 7., überarbeitete Auflage. München 2002.

Kepper, Gaby: *Qualitative Marktforschung. Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien*. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden 1996.

Klein, Sabine: *Der Einfluß von Werten auf die Gestaltung von Organisationen.* Wirtschaftspsychologische Schriften, Band 12. Herausgegeben von Arthur Mayer, Hermann Brandstätter, Oswald Neuberger, Lutz von Rosenstiel. Berlin 1991 (zugleich Dissertation der Universität Bayreuth 1990).

Kleiner, Art; Roth, George: *How to make experience your company's best teacher*. In: Harvard Bsuiness Review, September (1997) 5, S. 172-177.

Kleinfeld, Annette: *Werte und Wertemanagement. Schlüssel zur integren Kommunikation*. In: **Schlegel, Alexander (Hrsg.):** *Wirtschaftskriminalität und Werte*. Nordhausen 2003, S. 46-78.

Kluckhohn, Clyde: *Values and value orientations in the theory of action*. In: **Parsons, Talcott; Shils, Edward (Hrsg.):** Towards a general theory of action. Cambridge 1951, S. 388-433.

Kouzes, James M.; Posner, Barry Z.: *Credibility. How leaders gain and lose it. Why people demand it*. 2., völlig neu bearbeitete Auflage. San Francisco 2011.

Kowal, Sabine; O'Connel, Daniel C.: *Zur Transkription von Gesprächen*. In: **Flick, Uwe; Kardorff, Ernst; Steinke, Ines (Hrsg.):** *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch*. 8., Auflage. Reinbek 2005, S. 437-447.

Körner, Martin: *Corporate Identity und Unternehmenskultur. Ganzheitliche Strategie der Unternehmensführung*. 2. erweiterte Auflage. Stuttgart 1993.

Kuckartz, Udo: *MAXqda 2001. Handbuch zum Textanalysesystem MAX Qualitative Daten Analyse*. Berlin 2001.

Kunze, Max: *Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen. Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration von Werten und Normen*. Wiesbaden 2008 (zugleich Dissertation der Universität Hohenheim 2007).

Lamnek, Siegfried: *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch*. 5., überarbeitete Auflage. Weinheim/Basel 2010.

Langer, Inghard: *Das Persönliche Gespräch in der psychologischen Forschung*. Köln 2000.

Leopoldinger, Elisabeth: *Unternehmensgeschichte und Storytelling. Eine Analyse zum Einsatz der Storytelling-Methode in der Unternehmensgeschichtsschreibung in Bezug auf das Unternehmensimage und die Merkfähigkeit*. Wien 2010 (unveröffentlichte Magisterarbeit der Universität Wien 2010).

Liebl, Franz: *Strategische Frühaufklärung. Trends – Issues – Stakeholders*. München/Wien 1996.

Lies, Jan: *Public Relations. Ein Handbuch*. Konstanz 2008.

Loebbert, Michael: *Geschichten, was nutzen sie?* In: Organisationsentwicklung, 2 (2008), S. 92-98.

Loebbert, Michael: *Storymanagement. Der narrative Ansatz für Management und Beratung*. Stuttgart 2003.

Loew, Thomas; Ankele, Kathrin; Braun, Sabine; Clausen, Jens: *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*. Münster/Berlin 2004.

Luhmann, Niklas: *Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 7., Auflage. Frankfurt am Main 1999.

Mark, Margaret; Pearson, Carol: *The hero and the outlaw. Building extraordinary brands through the power of archetypes*. New York 2001.

Mast, Claudia: *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden*. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart 2008.

Mayer, Horst O.: *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung*. 5., überarbeitete Auflage. München 2009.

Mayring, Philipp: *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. 5., überarbeitete und neu ausgestattete Auflage. Weinheim/Basel 2002.

Mayring, Philipp: *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim/Basel 2010.

McDonald, Paul; Gandz, Jeffrey: *Getting value from shared values*. In: Organizational Dynamics, 38 (1992) 4, S. 64-76.

Meffert, Heribert; Bierwirth, Andreas: *Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke - Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding*. In: Thexis, 18 (2001) 4, S. 5-11.

Merten, Klaus: *Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Grundlagen der Kommunikationswissenschaft, Band 1. Münster/Hamburg/Berlin/London 1999.

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike: *ExpertenInneninterviews – vielfach erprobt, wenig Bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*. In: **Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.):** *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. 2., Auflage. Wiesbaden 2005, S. 71-94.

Müller, Michael: *Das ‚erzählte Unternehmen'. Die Rekonstruktion von System-Regularitäten aus Erzählungen von Mitarbeitern*. In: **Gustav, Frank; Lukas, Wolfgang (Hrsg.):** *Norm, Grenze, Abweichung. Kultursemiotische Studien zu Literatur, Medien und Wirtschaft*. Passau 2004, S. 431-445.

Nymark, Søren: *Organizational Storytelling. Creating enduring values in a high-tech company*. Hinnerup 2000 (zugleich Dissertation der Universität Aalborg 1999).

O'Reilly, Charles A.; Chatman, Jennifer; Caldwell, David F.: *People and organizational culture. A profile comparison approach to assessing person-organization fit*. In: Academy of Management Journal, 34 (1991) 3, S. 487-516.

Petersen, Thomas: *Werteorientierte Unternehmensführung. Zwischen Preis und Würde*. In: **Schmidt, Matthias; Beschorner, Thomas (Hrsg.)**: *Werte- und Reputationsmanagement*. Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Band 11. München/Mering 2005, S. 131-148.

Popper, Karl R.: *Logik der Forschung*. 10., verbesserte und vermehrte Auflage. Tübingen 2005.

Porr, Bernd: *Systemtheorie und Naturwissenschaft. Eine interdisziplinäre Analyse von Niklas Luhmanns Werk*. Wiesbaden 2002.

Prusak, Laurence: *Relfections*. In: **Brown, John S.; Denning, Stephen; Groh, Katalina; Prusak, Laurence (Hrsg.):** *Storytelling in organizations. Why storytelling is transforming 21st century organizations and management*. Burlington 2005, S. 45-52.

Raffée, Hans; Wiedmann, Klaus-P.: *Der Wertewandel als Herausforderung für Marketingforschung und Marketingpraxis*. In: Marketing-ZFP, 10 (1988) 3, S. 198-210.

Reinmann-Rothmeier, Gabi; Erlach, Christine; Neubauer, Andrea: *Erfahrungsgeschichten durch Story-Telling. Eine mutltifunktionale Wissensmanagement-Methode*. Forschungsbericht Nr. 127, Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie. München 2002.

Reinmann-Rothmeier, Gabi; Vohle, Frank: *Was Schiedsrichter, Manager und Rotkäppchen gemeinsam haben. Mit Geschichten Wissen managen*. In: Zeitschrift Führung Organisation (zfo), 70 (2001) 5, S. 293-300.

Rhodes, Carl; Brown, Andrew D.: *Narrative, organizations and research*. In: International Journal of Management Reviews, 7 (2005) 3, S. 167-188.

Riel, Cees B. M. van; Fombrun, Charles J.: *Essentials of corporate communication. Implementing practices for effective reputation management*. London/New York 2001.

Rokeach, Milton: *The nature of human values*. New York 1973.

Rosenstiel, Lutz von: *Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen*. In: **Reiß, Michael; Rosenstiel, Lutz von; Lanz, Anette (Hrsg.):** *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse*. Stuttgart 1997, S. 191-212.

Rossiter, J. R.; Percy, L: *Advertising communications and promotion management*. 2. Auflage. New York 1997.

Rothenberger, Peter: *Ein Mehrebenenkonzept zur Diagnose von Werten in Unternehmen. Ein Beitrag zum wertorientierten Personalmanagement*. Frankfurt am Main 1992.

Sackmann, Sonja A.: *Unternehmenskultur. Erkennen, Entwickeln, Verändern*. Neuwied 2002.

Salchet, Ernst F.; Hoffelt, Petra: *Psychologische Marktforschung*. 2., neu bearbeitete Auflage. Berlin 1995.

Schaltegger, Stefan; Herzig, Christian; Kleiber, Oliver; Klinke, Torsten; Müller, Jan: *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability*. Herausgegeben von Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktionssicherheit. Berlin 2007.

Scheffler, Hartmut: *Stichprobenbildung und Datenerhebung*. In: **Herrmann, Andreas; Homburg, Christian (Hrsg.):** Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele. 2. aktualisierte Auflage. Wiesbaden 2000, S. 59-78.

Schein, Edgar H.: *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt 1995.

Schick, Siegfried: *Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln. Strukturen schaffen. Prozesse steuern*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart 2005.

Scholl-Schaaf, Margret: *Werthaltung und Wertsystem. Ein Plädoyer für die Verwendung des Wertkonzeptes in der Sozialpsychologie*. Bonn 1975.

Schönborn, Gregor: *Ethische Unternehmensführung und werteorientierte Kommunikation*. In: **Schmidt, Siegfried J.; Tropp, Jörg (Hrsg.):** *Die Moral der Unternehmenskommunikation: Lohnt es sich gut zu sein?* Köln 2009, S. 214-229.

Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel: *Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?!* In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 63 (2003) 1, S. 7-22.

Schulte, Joachim: *Bedeutung und Verifikation: Schlick, Waismann und Wittgenstein*. In: **Haller, Rudolf (Hrsg.):** *Schlick und Neurath – Ein Symposion*. Beiträge zum Internationalen philosophischen Symposion aus Anlaß der 100. Wiederkehr der Geburtstage von Moritz Schlick (14.4.1882 - 22.6.1936) und Otto Neurath (10.12.1882 - 22.12.1945), Wien 16.-20. Juni 1982. Amsterdam 1982, S. 241-2541.

Schützeichel, Rainer: *Soziologische Kommunikationstheorien*. Konstanz 2004.

Schüz, Mathias: *Werte – Risiko – Verantwortung. Dimensionen des Value Managements*. München 1999.

Selting, Margret; Auer, Peter; Barden, Birgit; Bergmann, Jörg; Couper-Kuhlen, Elizabeth; Günthner, Susanne; Quasthoff, Uta; Meier, Christoph; Schlobinski, Peter; Uhmann, Susanne: *Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem (GAT)*. In: Linguistische Berichte, 173 (1998), S. 91-122.

Silberer, Günter: *Werteforschung und Werteorientierung im Unternehmen*. Stuttgart 1991.

Simoudis, Georgios: *Mythen, Legenden, Anekdoten. Storytelling in der Heritage Communication*. In: **Bühler, Heike; Düring, Uta-M. (Hrsg.):** *Tradition kommunizieren. Das Handbuch der Heritage Communication. Wie Unternehmen ihre Wurzeln und Werte professionell vermitteln*. Frankfurt am Main 2008, S. 110-119.

Singer, Julia: *Der Beitrag von Storytelling mittels Videopodcasts zur internen Markenkommunikation am Beispiel einer österreichischen Fluglinie*. Wien 2008 (zugleich Diplomarbeit der Fachhochschule Wien 2008).

Small, Deborah A.; Loewenstein, George; Slovic, Paul: *Sympathy and callousness: The impact of deliberative thought on donations to identifiable and statistical victims*. In: Organizational Behavior and Human Decision Process, 102 (2007) 2. S. 143-153.

Smircich, Linda: *Concepts of culture and organizational analysis*. In: Administrative Science Quarterly, 28 (1983) 3, S. 339-358.

Snowden, David: *The art and science of story or "Are you sitting uncomfortably?" Part 1: Gathering and harvesting raw material*. In: Business Information Review, 17 (2000) 3, S. 147-156.

Snowden, David: *The art and science of story or "Are you sitting uncomfortably?" Part 2: The weft and the warp of purposeful story*. In: Business Information Review, 17 (2000) 4, S. 1-15.

Stephens, Greg J.; Silbert, Lauren J.; Hasson, Uri: *Speaker-listener neural coupling underlies successful communication*. In: Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 107 (2010) 32, S. 14425-14430.

Stierle, Karlheinz: *Semiotik als Kulturwissenschaft*. In: Zeitschrift für französische Sprache und Literatur, Band 83 (1973), S. 99-128.

Streuer, Olaf: *Investor Relations – Begriff, Historie und Entwicklungsperspektiven*. In: **Deutscher Investor Relations Kreis (DIRK) e.V**. **(Hrsg.):** *Handbuch Investor Relations*. Wiesbaden 2004, S. 3-18.

Stumpf, Marcus: *Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation – Messung des Entwicklungsstandes der Integrierten Kommunikation in Unternehmen*. Basler Schriften zum Marketing, Band 15. Herausgegeben von Manfred Bruhn. Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel. Basel 2005 (zugleich Dissertation der Universität Basel 2005).

Süss, Werner; Zerfaß, Ansgar; Dühring, Lisa*: Corporate Branding im Spannungsfeld von Unternehmens- und Marketingkommunikation. Grundlagen, Fallstudien und empirische Erkenntnisse in Commodity-Branchen*. Wiesbaden 2011.

Thier, Karin: *Die Entdeckung des Narrativen für Organisationen. Entwicklung einer effizienten Story Telling-Methode*. Hamburg 2004 (zugleich Dissertation der Universität Augsburg 2003).

Thier, Karin: *Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement*. 2., aktualisierte und ergänzte Auflage. Berlin/Heidelberg 2010.

Thierfelder, Rainer H.: *Wertewandel in der Unternehmensführung. Die Unternehmenspersönlichkeit als Ausdruck ökonomischer Vernunft*. Sternenfels 2001.

Vahs, Dietmar: *Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und –praxis*. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart 2007.

Vincent, Laurence*: Legendary brands. Unleashing the power of Storytelling to create a winning market strategy*. Chicago 2002.

Vogel, Berthold: *„Wenn der Eisberg zu schmelzen beginnt…“ Einige Reflexionen über den Stellenwert und die Probleme des Experteninterviews in der Praxis der empirischen Sozialforschung*. In: **Brinkmann, Christian; Deeke, Axel; Völkel, Brigitte (Hrsg.):** Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 191. Nürnberg 1995, S. 73-84.

Vogelsang, Gregor; Burger, Christian: *Werte schaffen Wert. Warum wir glaubwürdige Manager brauchen*. München 2004.

Waschulewski, Ute: *Die Wertpsychologie des Eduard Sprangers. Eine Untersuchung zur Aktualität der „Lebensformen“*. Texte zur Sozialpsychologie, Band 8. Herausgegeben von Ulrich Wagner. Münster 2002 (zugleich Dissertation der Universität Hamburg 2001).

Wentzel, Daniel; Tomczak, Torsten; Herrmann, Andreas: *Storytelling im Behavioral Branding*. In: **Tomczak, Torsten; Esch, Franz-R.; Kernstock, Joachim; Herrmann, Andreas (Hrsg.):** *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden 2011, S. 425-442.

West, Patricia M.; Huber, Joel; Min, Kyeong S.: *Altering experienced utility. The impact of story writing and self-referencing on preferences*. In: Journal of Consumer Research, 31 (2004) 3, S. 623-630.

Wieland, Josef: *Ethik im Unternehmen – Widerspruch in sich selbst?* In: Personalführung, 8 (1999), S. 18-23.

Zerfaß, Ansgar: *Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration*. In: **Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.):** *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden 2007, S. 21-70.

Elektronische Medien

Rau, Harald; Gusko, Jeannette: *Equity Storytelling im Social Web: Investor Relations als Wertdramaturgen. Wert und Werte der Marketing-Kommunikation*. Beitrag zur Jahrestagung der Adhoc-Gruppe Werbekommunikation der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft (DGPuK). Pforzheim 2011. URL: http://www.slideshare.net/JeanneRaffut/prsentation-ir-storytellingfinal, Abruf vom 07.02.2012 (Ausdruck liegt dem Verfasser vor).

Siemens AG: Rubrik: Werte. O.O. o.J. URL: http://www.siemens.com/about/de/werte-vision-strategie/werte.htm, Abruf vom 15.03.2012 (Ausdruck liegt dem Verfasser vor).

Sonstige Medien

Transkript zum Gespräch mit Experte 1: Geschäftsführerin einer Unternehmensberatung für Projektmanagement, im Telefoninterview mit dem Autor, 12.01.2012 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

Transkript zum Gespräch mit Experte 2: Leiterin der Unternehmenskommunikation bei einer Bankengruppe in Österreich, im Interview via Skype mit dem Autor, 20.02.2012 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

Transkript zum Gespräch mit Experte 3: Leiter der Marken- und Aktionärskommunikation bei einem international tätigen Medizinproduktehersteller, im Telefoninterview mit dem Autor, 20.01.2012 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

Transkript zum Gespräch mit Experte 4: Geschäftsführer einer Agentur für interne Kommunikation, im Telefoninterview mit dem Autor, 12.01.2012 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

Transkript zum Gespräch mit Experte 5: Leiterin der Unternehmenskommunikation bei einem Automobilhersteller, im Telefoninterview mit dem Autor, 24.01.2012 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

Transkript zum Gespräch mit Experte 6: Einzelunternehmer in einer Internal Branding Agentur in Österreich, im Interview via Skype mit dem Autor, 13.02.2012 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

Transkript zum Gespräch mit Experte 7: Unternehmensberaterin in einem Netzwerk für narrative Methoden, im Interview via Skype mit dem Autor, 14.02.2012 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

Transkript zum Gespräch mit Experte 8: Marketingleiter bei einem Softwarehersteller in Belgien, im Interview via Skype mit dem Autor, 02.02.2012.

Transkript zum Gespräch mit Experte 9: Einzelunternehmer in einer Behavioral Branding Agentur, im Telefoninterview mit dem Autor, 06.02.2012 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

Transkript zum Gespräch mit Experte 10: Hauptverantwortliche für die Unternehmenskommunikation bei einem Chemieunternehmen, im Telefoninterview mit dem Autor, 21.02.2012 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

Transkript zum Gespräch mit Experte 11: Kommunikationsverantwortlicher bei einem mittelständischen Möbelhersteller, im Interview via Skype mit dem Autor, 07.02.2012 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

Transkript zum Gespräch mit Experte 12: Inhaberin einer Unternehmensberatung für organizational narratives in den USA, im Interview via Skype mit dem Autor, 22.02.2012 (Transkript liegt dem Verfasser vor).

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die beiliegende Masterarbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen in der Arbeit gekennzeichnet habe.

Unterschrift: Ort, Datum: Korschenbroich, 04.04.2012