

# Zwischen den Zeilen

## Narrative Ansätze für die Organisationsentwicklung

Christine Erlach und Michael Müller

Seit einigen Jahren beginnen narrative Ansätze in der Organisationsentwicklung, im Change Management, in der Strategie- und Kulturentwicklung sowie im Wissensmanagement Fuß zu fassen. Sie gehen dabei weit über das hinaus, was unter dem Stichwort «Storytelling» vor allem im Marketing Karriere gemacht hat: Es geht bei der Narrativen Organisationsentwicklung nicht vordergründig um das *Storytelling*, also das Erzählen von Geschichten. Ebenso wichtig, wenn nicht wichtiger sind das *Storylistening*, also den Geschichten, die Mitarbeitende erzählen, zuzuhören, das *Storydoing*, das neue erzählenswerte Erlebnisse erzeugt, und die *Story-Co-Creation*, das gemeinsame Entwickeln tragfähiger Zukunfts- und Sinn-Narrative. Sie schließt dabei an Erkenntnisse der narrativen Psychologie seit den 1980er Jahren an, wie sie u. a. von Jerome Bruner (1986) oder Theodore Sarbin (1986) expliziert wurden oder an die der narrativen Organisationsforschung (z. B. Boje, 2008; Czarniawska, 1997). Grundsätzlich geht der narrative Ansatz von der Erkenntnis aus, dass Menschen ihr Erleben und ihre Erfahrungen in narrativen Strukturen denken und speichern und damit auch Identitäten, Werte, Sinn und Wissen narrativ codiert sind. Narrative Strukturen bauen sich aus den Elementen auf, die schon Aristoteles als die Grundbestandteile jedes «Mythos» (Geschichte) bezeichnet hat: Einem Anfang, einer Mitte, in der eine Transformation geschieht, und einem Ende.

In Organisationen, also sozialen Systemen, in denen Menschen kooperieren und in denen Entscheidungen getroffen werden, sind narrative Strukturen nahezu ubiquitär: Menschen erzählen sich und anderen ihr Unternehmen und konstruieren damit Sinn, Werte, Wissen und Kultur des Unternehmens. Dieser narrative Prozess der «Organisationserzeugung» geschieht immer – egal, ob das dem Management bewusst ist oder nicht, oder ob es ihm gefällt, was da erzählt wird, oder nicht. Nicht selten bleibt dieser Prozess unter der Oberfläche der «offiziellen» Entscheidungen und Kommunikationen einer Organisation verborgen, bestimmt jedoch diese Entscheidungen und Kommunikationen implizit erheblich mit. Veränderungs- und Strategieprozesse in Organisationen können nur

erfolgreich werden, wenn diese verborgene Seite der Organisation ans Licht geholt und mit ihr gearbeitet wird – so lautet eine der Grundprämissen der Narrativen Organisationsentwicklung. Auf der Basis dieser Prämisse kann auch verborgener Dissens sichtbar und damit bearbeitbar gemacht werden.

Häufig bestehen in Organisationen grundsätzlich unterschiedliche Haltungen, Ansichten oder Mindsets zu bestimmten Sachverhalten, ohne dass dies an der Oberfläche der Kommunikation sichtbar und zu einem expliziten Streit führen würde. Gerade deshalb aber, weil er nicht ausgetragen werden kann, führt ein solcher unentdeckter Dissens häufig zu Problemen bei Veränderungs- und Strategieprozessen. In dem beschriebenen Fallbeispiel zeigen wir, wie man narrativ in einer Organisation arbeiten kann und dabei die «richtigen» Lösungen vor allem durch das Aufdecken eines verborgenen Dissenses finden kann. Im Sinne unserer Beratungskunden müssen wir das Fallbeispiel anonym darstellen.

### Fallbeispiel: Veränderungen im Land der Silos

Vor einigen Monaten wurden wir von einem Großkonzern im Bereich Elektronik beauftragt, den Mindset der Mitarbeitenden bezüglich einer neuen Organisationsstruktur zu verändern; da der Mindset, also die Haltung der Mitarbeitenden von Ablehnung und einer Verweigerungshaltung gegenüber den geplanten Veränderungen im Zuge der Umsetzung der neuen Organisationsstruktur und des dazugehörigen Leitbilds geprägt sei.

Dieses neue Leitbild beschrieb im Wesentlichen eine deutlich höhere Standardisierung aller Produktreihen: bei dem Veränderungsprozess ging es darum, schon bei der Planung und Konstruktion darauf zu achten, dass einzelne Produkte auf standardisierten Produktionslinien hergestellt werden können. Bisher wurde jedes Produkt auf einer eigenen Linie hergestellt, was zu nicht ausgelasteten Standorten führte. Für eine künftig bessere Auslastung sollten die bestehenden Produktreihen unter Maßgabe von Baugleichheit optimiert werden, um auf ein und derselben Produktionslinie gefertigt werden zu können. Kundenanfragen mit individuellen Anforderungen soll-

ten nicht mehr wie bisher bereitwillig angenommen werden und in neuen Entwicklungsprojekten münden. Nun galt es, den Kunden zu bewegen, mit seinen Wünschen an die Neuentwicklung in möglichst großer Ähnlichkeit mit bestehenden Produkten zu bleiben.

Die Umsetzung dieses Veränderungsprozesses ging dem Management zu langsam. Das Mindset der Mitarbeitenden verursache diese Verzögerungen, so die Annahme unseres Auftraggebers: Sowohl die Entwickler, als auch die Mitarbeitenden in der Produktion würden befürchten, unter dem neuen Standardisierungs-Leitbild werde die Qualität leiden. Bewusst schlechtere Qualität zu erzeugen, würde ihre Ingenieurs-Ehre angreifen, lautete die weitere Conclusio. Es bestand also die Vermutung seitens des Managements, dass es im Unternehmen einen Dissens bezüglich der Sinnhaftigkeit und der Erfolgsaussichten des Projekts gebe.

Unser Auftrag bestand darin, Ansätze zu finden, wie man diesen Mindset verändern könne. Dem Auftraggeber schwebte insbesondere vor, die Mitarbeitenden mithilfe mehrerer inspirierender Change-Stories für den Veränderungsprozess zu gewinnen. Diese sollten die Befürchtungen der Mitarbeitenden über Einbußen bei der Qualität der Produkte aus dem Wege räumen und Zweifeln den Wind aus den Segeln nehmen. Alle Mitarbeitenden sollten die Change-Stories über die internen Kommunikationsmedien zugänglich sein, zusätzlich sollten Abteilungs- und Teamleitungen sie in ihren Einheiten verbreiten und dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden über sie informiert werden. Mit diesem geplanten Vorgehen erhoffte man sich, dass die Mitarbeitenden ihre abwehrende Haltung aufgeben, welche den Fortschritt des Veränderungsprozesses verzögerte, und stattdessen einen zustimmenden und unterstützenden Mindset zum Change-Prozess annehmen würden.

Das Zielbild des Auftraggebers: Der Streit sollte also nicht ausgetragen, sondern durch Kommunikation umschifft werden. Aus Sicht der *narrativen Organisationsentwicklung* eröffnen sich hier bereits in der Auftragsklärung zwei grundlegende Problemfelder, die den Erfolg jeder Intervention von Beginn an vereiteln würden:

### **Problemfeld 1: Vorab-Fixierung von Ziel und Weg**

Der Auftraggeber hatte eine klare Idee vom zu erreichenden Ziel, nämlich einen veränderten Mindset bei den Mitarbeitenden und eine grobe Vorstellung vom Weg, der zu diesem Ziel einzuschlagen sei – die Entwicklung und die Verbreitung von überzeugenden Change-Stories. Soweit so gut? Ganz und gar nicht! Denn dieses Vorgehen setzt auf ein Input-Output-Denken und malt ein Bild des Unternehmens wie von einer Maschine: das Management gibt ein Ziel vor, in unserem Fallbeispiel etwa ein Leitbild zur Standardisierung für die nächsten fünf Jahre. Dann wird diese Zielformulierung via Unternehmenskommunikation verbreitet – im hier beschriebenen Falle

über emotionalisierende Geschichten, um die Mitarbeitenden zu erreichen und für die gewünschte Zukunft zu mobilisieren. Oft herrscht in Unternehmen die Grundannahme, wenn man die gewünschte Zukunft nur klar und bedeutsam genug kommuniziert, dann würde sie auch eintreten. Ein solches «Management by Proclamation» vergisst jedoch, dass die Maßnahmen in Change-Prozessen immer an die Erfahrungen und Erlebnisse der Mitarbeitenden und Kund\*innen *anschlussfähig* sein müssen: Welche Geschichten darüber, wie das Unternehmen wurde, was es jetzt ist, erzählen sich die Stakeholder? Und inwieweit scheint vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen das neue Leitbild glaubhaft und erreichbar? Wer die kursierenden Geschichten über Vergangenheit und Gegenwart nicht kennt, tappt leicht im Dunkeln, wenn es um die Gestaltung der Zukunft geht. Oder er klammert sich notgedrungen wie oben skizziert an althergebrachtes Management-Verhalten. Diese Haltung und das daraus resultierende Verhalten machen eine Organisation träge und sind nicht vereinbar mit dem enormen Veränderungsdruck, dem sich Unternehmen heute gegenübersehen. Zudem lässt es die verborgenen Quellen von Ressourcen und Widerständen und damit von einem potenziellen Dissens im Dunkeln.

Ein solches Input-Output-Vorgehen gleicht der Flugbahn eines Jets im Autopilot-Modus: sind die Zielkoordinaten eingegeben, wird der Jet auf einer gleichförmigen Flugbahn seine Reise antreten und aller Wahrscheinlichkeit nach erfolgreich beenden. Ein Veränderungsprozess in Unternehmen ist hingegen eher eine Reise mit dem Helikopter; dessen Steuerung läuft auf Sicht und ist ein sensibles und ständig anzupassendes feinmotorisches Unterfangen, als würde man eine kleine Kugel auf einer größeren Kugel auszubalancieren versuchen.

In unserem Fallbeispiel stellte sich demzufolge nach kurzer Zeit heraus, dass das formulierte Ziel die vollkommen falsche Flugbahn gewesen wäre. Sowohl das Ziel als auch der Weg dorthin veränderten sich gänzlich, nachdem narrative Interviews die verborgenen Regeln, Werte und Haltungen der Mitarbeitenden greifbar gemacht hatten.

Bevor wir darlegen, welche Identitäts-, Sinn- und Wertennarrative dabei das Verhalten und die Wahrnehmung der Mitarbeitenden bestimmten, noch zum zweiten Problemfeld, das sich bereits bei der Auftragsklärung abzeichnete:

### **Problemfeld 2: Verschobene Verantwortlichkeiten**

Dieses Problemfeld in Change-Prozessen betrifft die Frage, wer für die geplante Veränderung als verantwortlich benannt wird. Ist es das Top Management? Oder aber die Organisationsentwickler\*innen, die den Veränderungsprozess gestalten und begleiten sollen?

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? [Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.**