

# Geronnene Erfahrung

## Geschichten als Grundlage der Unternehmenskultur

Christine Erlach, Michael Müller und Heiko Roehl

Seit über 25 Jahren forschen, publizieren und beraten Christine Erlach und Michael Müller zum Thema Storytelling. Wir haben mit ihnen über die Bedeutung von Geschichten für die Organisationsentwicklung gesprochen. Und darüber, wie wir alle in Organisationen hineinerzählt werden.



### Christine Erlach

Dipl.-Psych., Gründerin Beraternetzwerk Narrata Consult, Wissenstransferbegleiterin, Organisationsentwicklerin, Lehrbeauftragte Hochschule der Medien Stuttgart (HdM)

**Kontakt:**  
christine.erlach@narrata.de



### Prof. Dr. Michael Müller

Professor für Medienanalyse und -konzeption, Leiter Institut für Angewandte Narrationsforschung IANA der Hochschule der Medien Stuttgart (HdM)

**Kontakt:**  
muellermi@hdm-stuttgart.de



### Prof. Dr. Heiko Roehl

ZOE-Redakteur, Geschäftsführender Gesellschafter Kessel & Kessel GmbH

**Kontakt:**  
hr@heikoroehl.de

## Literatur

- **Chlopczyk, J. & Erlach, C. (Eds.) (2019).** Transforming Organizations – Narrative and Story-Based Approaches. Springer International Publishing: Springer Nature Switzerland AG.
- **Erlach, C. & Müller, M. (2022).** Narrative Organisationsentwicklung. Ein Arbeitsbuch mit Fallbeispielen. Springer Gabler.
- **Erlach, C. & Müller, M. (2021).** Zwischen den Zeilen. Narrative Ansätze für die Organisationsentwicklung. Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Heft 2.
- **Erlach, C. & Müller, M. (2020).** Narrative Organisationen. Wie die Arbeit mit Geschichten Unternehmen zukunftsfähig macht. Springer Gabler.
- **Erlach, C. (2013).** Kapitel 5, Spezielle Wissenstransfermethoden: Transfer Stories. In: Erlach, C.; Orians, W. & Reisach, U. (2013). Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel – Erfahrungswissen erfassen und weitergeben. Hanser, 164-168.
- **Müller, M. (2020).** Politisches Storytelling. Wie Politik aus Geschichten gemacht wird. Herbert von Halem Verlag.

**ZOE:** Erzählt uns bitte mal eine Geschichte, die Eure Arbeit gut illustriert.

**Müller:** Ein Auftraggeber kommt und sagt, wir planen einen Change und wir haben das Gefühl, die Leute wollen da nicht mitgehen. Der Auftrag: «Entwickeln Sie doch mal eine Story, um dieses Mindset zu ändern». Das ist ein ganz typischer Anlass in unserer Arbeit. Nur: Mit einer Story allein kann man kein Mindset ändern. Ganz abgesehen davon, dass wir gar nicht wissen, ob die Beteiligten wirklich das falsche Mindset haben. Durch narrative Interviews hat sich in diesem Fall herausgestellt, dass das Mindset eigentlich völlig in Ordnung war, die Mitarbeitenden aber nicht einverstanden mit dem Weg des Wandels waren.

**Erlach:** Oder diese: Wir hatten ein Gespräch mit einem Auftraggeber, der aus zwei Organisationen eine gemeinsame machen muss, weil ein Teil der Organisation zunächst herausgelöst werden sollte, diese Neugründung jedoch gescheitert ist. Eine schwierige Ausgangssituation. Jetzt geht es darum, die Menschen wieder in die alte Kultur der Mutterorganisation zurückzubringen. Mit Widerständen und allem, was dazu gehört. Wir haben vorgeschlagen, narrative Interviews zu führen, um erstmal ein Gefühl für die Organisation zu bekommen: Was für Werte und Haltungen aus der alten Kultur sind lebbar für die Gruppe von Leuten, die eigentlich rausgegangen wären? Und welche Haltungen und Vereinbarungen von der neuen – nun verlorenen – Kultur könnten der alten Kultur nutzen? Wie oft haben wir auch hier mit dem Auftraggeber über die Anzahl dieser Interviews gesprochen. Wir haben sechs bis sieben vorgeschlagen – in weiteren Interviews bekommt man immer wieder ähnliche Erlebnisse erzählt, die auf gewisse Grundhaltungen und Grundüberzeugungen einzahlen. Der Auftraggeber wollte aber 15 Interviews, weil es repräsentativ sein sollte. Repräsentativität ist aber gar nicht unser Ziel oder unser Anspruch. Diese Dialektik, dass wir nicht repräsentativ arbeiten wollen und müssen, aber uns trotzdem in einer Welt bewegen, in der Quantität für Belegbarkeit von Ergebnissen steht, ist typisch für unsere Arbeit.

**ZOE:** Wie geht Ihr mit dieser Dialektik um?

**Müller:** Bezüglich der Repräsentativität geben wir zunächst den wissenschaftlichen Hintergrund, also wie qualitative Forschung funktioniert, erklären Validität, sozialwissenschaftliche Theorie, Grounded Theory etc. Häufig führen wir allerdings trotzdem mehr Interviews als wir eigentlich für die Wissensgewinnung bräuchten, damit sich der Kunde wohlfühlt. Das klingt ein bisschen seltsam, ist aber nicht so gemeint. Denn oft ist ja die Interviewphase schon selbst eine wichtige Intervention.

**Erlach:** Genau, in dieser ersten Phase wird schon eine neue Erfahrung gesetzt: dass man eine Stunde hat, in der keine Frage gestellt wird, sondern wirklich nur erzählt und zugehört wird. Tatsächlich kommt im Idealfall nur eine einzige Frage von uns zu Beginn: «Erzählen Sie doch mal vom ersten Tag an». Das ken-

nen die meisten Menschen so nicht. Also führen wir oft mehr Interviews als notwendig, um mehr Menschen am Prozess teilhaben zu lassen.

**ZOE:** Was definiert für Euch ein narratives Unternehmen?

**Müller:** Man könnte sagen, alle Organisationen sind narrativ. Weil wesentliche Bereiche jeder Organisation durch Narrative und Geschichten bestimmt sind. Identitäten sind narrativ konstruiert, Werte sind narrativ konstruiert. Das wissen die Organisationen bloß meistens nicht. Erfahrungswissen, wie es Christine in ihren Prozessen hebt, ist immer narrativ konstruiert.

**Erlach:** Wir gehen von der Grundannahme aus, dass Unternehmenskultur die Summe aller Erzählungen ist, die über ein Unternehmen intern oder extern erzählt werden. Das heißt, man kann qua Definition nicht festlegen, was die Kultur ist. Auch wenn es mit jeder sogenannten «Mission» und «Vision» versucht wird. Sie ist die Summe aller Erfahrungen. Und Erzählungen sind Erfahrungen, die miteinander geteilt werden. Das ist das Identitätsstiftende an den Erzählungen. Diese sich selbst erzählenden Geschichten muss man unterscheiden von solchen, die konstruiert oder gemeinsam gestaltet werden. Die speisen sich im Idealfall aus diesen geteilten Erfahrungen, wirken aber leider oft genug abgekoppelt und designt, und dann entfalten sie ihre Wirkung nicht. Das ist jedenfalls unsere Erfahrung mit dem Storytelling im gestalterischen Sinne.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?**

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

### Narrative Organisation



Der Begriff «Narrative Organisation» beschreibt eine neue Perspektive auf Unternehmen. Diese Perspektive basiert auf der Erkenntnis, dass wesentliche Bereiche jeder Organisation – Identität, Sinn, Werte und Wissen – narrativ konstruiert sind. Das bedeutet: Nur wenn man die Geschichten kennt, die in einer Organisation erzählt werden, kann man beispielsweise wissen, welche Werte gelebt werden, was die Mitarbeitenden für sinnvoll oder sinnlos halten oder welches Erfahrungswissen sie für relevant halten. Eine **narrativ intelligente Organisation** kennt und arbeitet mit diesen Geschichten, um erfolgreichere Veränderungs- oder Strategieprozesse durchzuführen, realisierbare und von den Mitarbeitenden mitgetragene Visionen zu entwickeln oder verborgene Wissensschätze zu heben.