

Flurfunk für alle

Von Isabelle Reiff

Weil Mitarbeiter es hassen, in Datenbanken Lösungen zu suchen, verbreitet Rank Xerox die Erzählungen aus der Kantine – mit überraschendem Erfolg.

HB DÜSSELDORF. Die Freude am Erzählen haben Xerox-Angestellte schon vor einigen Jahren entdeckt: In den Mittagspausen tauschten sich die Service-Techniker über ihre aktuellen Projekte aus – sie erzählten sich Reparatur-Geschichten. Mit doppeltem Nutzen: Einerseits ernteten die Techniker mit besonders originellen Ideen Anerkennung von den Kollegen, andererseits haben die übrigen Techniker auf diese Weise ständig dazugelernt. Der Effekt: Xerox-Kopierer wurden zunehmend schneller repariert.

Flur- und Kantinen-Gespräche nutzen nicht nur dem internen Klima, sie haben durchaus unternehmerischen Nutzen. Zu dieser Erkenntnis kam auch Tom Ruddy, Manager der Worldwide Customer Services bei Xerox. Ruddy ließ diese Geschichten fortan über das Intranet verbreiten – ein neuer Ansatz für Wissens-Transfer im Unternehmen war geboren.

Storytelling, Wissenstransfer über Erzählungen, ist eine neue Management-Methode, die die Psychologie berücksichtigt: Menschen interessieren sich eher für Geschichten aus dem persönlichen Umfeld, als für trockenes Faktenwissen und Nachschlagewerke. Schon unsere Vorfahren lernten aus überlieferten Erzählungen.

In der Wirtschaft ist das nicht anders. Wenn Wissen in Datenbanken unpersönlich abstrahiert wird, greift niemand mehr darauf zu. Der Vormarsch der Technik drängt den zwischenmenschlichen Gedankenaustausch ins Abseits.

Storytelling-Methode

Bei der Storytelling-Methode erzählen Mitarbeiter und Manager eines Unternehmens, wie sie den Ablauf eines Projektes wahrgenommen haben. Sie berichten einander, wie sie die Entwicklung des Unternehmens sehen oder wie die Arbeit in einem bestimmten Team funktioniert. Gesprächspartner ist ein unabhängiger Interviewer, der später die Geschichten analysiert und auf einen Nenner bringt.

Während normalerweise Projekte durch Checklisten und Protokolle dokumentiert werden, ergänzen die Storyteller diese trockenen Zahlen durch weiche Faktoren. Wie zum Beispiel der Stahlhersteller Voestalpine in Linz, der zum zweiten Mal eine Feuerverzinkungsanlage umbauen musste. Sieben Jahre zuvor hatte ein ähnliches Projekt vollkommen reibungslos funktioniert. Voestalpine wollte diesen Erfolg nun reproduzieren.

Weil die Gründe für den Erfolg anhand der harten Kennzahlen nicht zu erkennen waren, befragte die Interviewerin Christine Erlach 50 Mitarbeiter nach ihren persönlichen Erfahrungen. Das Ergebnis scheint zunächst banal: Lob und Anerkennung hatten das Projekt zum Erfolg geführt. Weniger banal aber ist diese Schlussfolgerung: Offensichtlich ist bei Projekten, die weniger reibungslos liefen, zu wenig gelobt worden. Der Lerneffekt: Um langfristig erfolgreich zu sein, muss das Unternehmen eine Kultur der Anerkennung schaffen.

Viele Einzelgeschichten waren es auch, die bei der Münchner Software-Firma Fast die Konflikte zwischen indischen und deutschen Mitarbeitern thematisieren. Während Geschäftsführer Rudolf Hagenmüller davon ausging, dass seine Mitarbeiter Verständigungsprobleme hatten, brachten die Geschichten ein ganz anderes Problem ans Licht: „Wir dachten, da kommen diese teuren Experten aus Indien, die können das eh viel besser, denen brauchen wir nichts zu erklären.“

Interviewer wie Erlach und Thier, die gerade am Institut für Medienpädagogik der Universität Augsburg über narratives Wissensmanagement promovieren, müssen nicht nur gut zuhören können, sie müssen auch analytische Fähigkeiten haben. Aus der Faktenmasse müssen sie die wichtigsten Punkte herausfiltern. So destillieren sie aus vielen Einzelgeschichten eine Gesamtstory, die entweder dem Management oder den Kollegen den Wissenstransfer weiterhilft.

Reaktionen der Kollegen verstehen

Die Gesprächssituation ermöglicht es den Mitarbeitern erst, über die Probleme in Projekten zu erzählen: „Weil keiner dabei ist, der einen beeinflussen kann und weil die Interviewer nicht im Projekt, sondern neutral sind und gezielte Fragen stellen“, sagt Projektentwickler Marko Pareigis. Während er anfangs skeptisch war, „ob da überhaupt etwas Messbares herauskommt“, hätten ihm die Geschichten am Ende doch geholfen, die Reaktion vieler seiner Kollegen zu verstehen.

Nicht alle Angestellten sind gleichermaßen leicht zum Erzählen zu bewegen: „Im Karrieretunnel wird früh geübt, strategisch vorzugehen und unangenehme Wahrheiten für sich zu behalten“, sagt Hermann Sottong, der sich darauf spezialisiert hat, mit Storytelling verborgene

Unternehmens-Spielregeln aufzuspüren. Gerade die Top-Manager täten sich mit dem Erzählen schwer, sagt Sottong, der sich darauf spezialisiert hat, mit Storytelling verborgenen Unternehmens-Spielregeln aufzuspüren. Bei ihnen ist psychologisches Fingerspitzengefühl der Interviewer besonders gefordert.

Sottong hat eine eigene Storytelling-Methode entwickelt. Er befragt Mitarbeiter nach ihrem persönlichen Werdegang im Unternehmen und filtert aus 20 bis 30 Biografien heraus, welche Zielvorstellungen im Unternehmen wirklich existieren. Seine Diagnose zeigt dann zum Beispiel, warum sich das neue Unternehmensleitbild Kundenorientierung trotz zahlreicher Workshops einfach nicht in den Köpfen der Mitarbeiter festsetzen will: „Wenn die Mitarbeiter vordergründig auf Gewinn programmiert wurden und er Kunde in den Erzählungen gar nicht vorkommt, kann Kundenorientierung gar nicht zustande kommen.“ Die Berater von Sottongs Firma System + Kommunikation machen also die Geschäftsleitung aufgrund ihrer Analyse darauf aufmerksam, dass Kunden- und Shareholder-Orientierung sich im Unternehmen offenbar widersprechen, und dass das Unternehmen nun gefordert ist, dieses Paradox aufzulösen.

Nicht alle Unternehmer akzeptieren die Ergebnisse der Storytelling-Experten. Lieber doktert die Unternehmensspitze trotz der Einblicke weiter am Symptom herum. Dann heißt die „Lösung“ in der Regel: Noch mehr Trainings, noch mehr Broschüren, noch mehr Meetings, aber bloß keinen Wandel. Diese Chefs haben es nicht erkannt, dass die Lösung einfach darin liegt, sich auf alte menschliche Traditionen zu besinnen und am Lagerfeuer oder in der Kaffee-Küche den Geschichten der anderen zuzuhören.

Quelle: Handelsblatt

HANDELSBLATT, Montag, 07. Oktober 2002, 08:02 Uhr

© [Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH - Economy.One 2003](#)

Für die Richtigkeit der Angaben übernehmen wir keine Gewähr. Bitte beachten Sie auch folgende [Nutzungshinweise](#), die [Datenschutzerklärung](#) und das [Impressum](#).