

EINE WELT IN SICH

> Geschichten sind unterhaltsam, machen Informationen lebendig und werden besser aufgenommen, verstanden und behalten als trockene Fakten. Die älteste Kommunikationsform der Menschheit – das Erzählen – entdecken zunehmend auch Unternehmen, um Wissen weiterzugeben, Erfahrungen auszutauschen, Mitarbeiter zu motivieren, den Kommunikationsfluss zu verbessern. Ein Ausflug in die Vielfalt des Story Tellings.



Natalie Homberger

Eine milde Frühlingssonne blickt herunter auf das römische Lager namens Castellum Energium, das still und friedlich in der Nähe des Flusses Rhenus liegt. Die Vögel zwitschern, die Schafe blöken, und im Castellum rührt sich kaum eine Römerseele – kein Wunder, denn die meisten Legionäre helfen beim Bau des neuen Aquäduktes mit, das die Siedlung Dusseldorpium mit Trinkwasser aus den fruchtbaren Ebenen bei Mancarium versorgen soll.

Was klingt wie ein Märchen, ist der Anfang eines so genannten Transfer-Comics, entwickelt von Christine Erlach vom Beraternetzwerk „Narrata Consult“ für den Energieriesen E.ON. „Mithilfe von Bildern und Analogien haben wir den Wachstumsprozess des Unternehmens in die Römerzeit verlegt und das Zusammentreffen vieler unterschiedlicher Kulturen thematisiert“, erklärt Erlach. Die unterschiedlichen Kulturen finden sich in der Geschichte beispielsweise als Legionäre wieder, die gemeinsam ein Festmahl kochen wollen. Daran zu arbeiten, dass die vielen Köche den Brei nicht verderben, war dann Aufgabe der Teilnehmer eines Workshops für Führungskräfte bei E.ON. Denn die Geschichte war nicht fertig. Die Mitarbeiter waren aufgefordert, leere Sprechblasen zu füllen und den Figuren Leben einzuhauchen. „Die ungewöhnliche Idee kam nicht nur bei mir sofort an“, erklärt Dr. Ellen Feldhoff, bei der E.ON-Academy für die Programmentwicklung zuständig, „sondern auch bei den Teilnehmern des Workshops. Die Integration unterschiedlicher Kulturen ist ein wichtiges Thema bei E.ON. Wir haben eine ernste Sache mit Charme rübergebracht. Die Geschichte war unterhaltsam ohne das Thema ins Lächerliche zu ziehen. Die Mitarbeiter haben einen neuen Zugang zur Problemstellung gefunden und sehr motiviert Lösungsmöglichkeiten erarbeitet.“

Erzählen und Zuhören

Der Transfer-Comic ist nur eine von vielen narrativen Methoden, die unter dem Begriff Story Telling zu finden sind. Story Telling, oder „narratives Management“ wie Christine Erlach es nennt, hat seine Ursprünge in den USA. Dort wurden Geschichten bereits in den 90-er Jahren in Unternehmen eingesetzt. Seit etwa zehn Jahren entdecken nun auch deutsche Firmen mithilfe von Beratern langsam aber stetig die Kraft des Erzählens, um den Wissens- und Erfahrungsaustausch zu fördern, Change-Prozesse zu begleiten, Leitbilder zu entwickeln, die Organisationsentwicklung voranzutreiben, Mitarbeiter zu motivieren und sowohl interne als auch externe Kommunikation zu unterstützen.

„Erzählen ist die älteste Kommunikationsform der Menschheit. Beim Erzählen bringe ich Fakten in Zusammenhänge und Informationen füllen sich mit Leben“, erklärt Michael Müller von der Beratungsgesellschaft „System + Kommunikation“. „Geschichten tragen gewissermaßen eine Welt in sich. Sie vermitteln viel mehr als abstrakte Datenberge. Zudem hört sie jeder gern. Sie unterhalten, stiften Sinn und Identität.“

Wie und mit welcher Zielsetzung Story Telling in Unternehmen in der Praxis eingesetzt wird, kann dabei jedoch ganz unterschiedlich aussehen. Der kleinste gemeinsame Nenner für die zahlreichen narrativen Ansätze ist nach Müllers Ansicht „das aktive, bewusste und gezielte Erzählen und Zuhören“. Und „gezielt“ ist dabei der entscheidende Punkt, wo Story Telling sich vom „Stammtischerzählen“ unterscheidet.

Das Unternehmen im Kopf entdecken

Den Mitarbeitern zuzuhören, steht beispielsweise im Vordergrund der Story Telling Analyse, die Michael Müller, Hermann Sottong und Karolina Frenzel von „System + Kommunikation“ seit 1996 entwickelt haben. „Wir lassen uns in anonymen, narrativen Interviews die Berufsbiografien erzählen“, erklärt Müller. Diese Erzählungen sind Quelle für eine Kultur- und Kommunikationsanalyse und geben Aufschluss darüber, was Mitarbeiter wirklich vom Unternehmen

bitte umblättern

denken, wie sie es sehen, welche kollektiven Annahmen und unausgesprochenen Regeln vorherrschen. Und dieses „Unternehmen im Kopf“, wie Müller es nennt, ist oft nicht identisch mit dem offiziell in Leitbildern und Broschüren kommunizierten Unternehmen.

Gute Erfahrungen mit einer solchen Analyse hat Gerhard Vilsmeier, Marketing- und Kommunikationschef bei Siemens Real Estate, schon vor drei Jahren in seiner Zeit als Leiter der Internen Kommunikation bei der Siemens AG gemacht. Um die konzernweite Kommunikation auf Managementebene zu verbessern, wurde im Rahmen einer Story Telling Analyse die Akzeptanz für die bestehende Kommunikation untersucht. Deutlich wurde dabei unter anderem auch der Trend „Weniger Medien, mehr persönliche Gespräche“. „Die Analyse lieferte viele greifbare Ergebnisse und damit eine fundierte Basis

für die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie und Verbesserung der bestehenden Konzepte, zum Beispiel für die Gestaltung der Mitarbeitermedien“, erklärt Vilsmeier.

Erzähl’ doch mal

Die Ergebnisse wurden allen Teilnehmern der Befragung präsentiert. Offenheit und die Chance zur Diskussion sind nach Ansicht der Berater zentrale Punkte, um die Akzeptanz der Mitarbeiter für eine solche Analyse zu erhöhen. Wichtig sei auch, dass die Interviews anonym ausgewertet werden. Das erhöhe die Bereitschaft, offen und ehrlich zu erzählen. Nicht zuletzt dadurch liefert eine Story Telling Analyse sehr viel tiefere Ergebnisse als eine herkömmliche Befragung. „Fragen Sie einen Mitarbeiter, welchen Stellenwert die Kundenorientierung für ihn hat, und er wird ‚hoch‘ antworten“, erklärt Müller an einem



Wie reagieren Sie, wenn Sie angelogen wurden?

Beispiel. „Denn das wird von ihm erwartet. Konkrete Fragen lenken.“ Beim freien Erzählen sei es dagegen auch schon vorgekommen, dass in 40 Interviews nicht ein einziges Mal das Wort „Kunde“ gefallen ist.

Wissensmanagement mit Erfahrungsgeschichten

Auf narrative, anonyme Interviews setzen auch Christine Erlach, Karin Thier und Andrea Neubauer von „Narrata Consult“ bei der Entwicklung von Erfahrungsgeschichten, um den Wissens- und Erfahrungsaustausch zu fördern. „Dabei geht es uns vor allem um das schwer fassbare Wissen, Eindrücke, Erlebnisse, Emotionen“, erklärt Karin Thier. „Aus den Interviews entsteht dann ein Erfahrungsdokument, eine neue, emotionsreiche, spannende, aber auch klar nachvollziehbare Geschichte, bei der unterschiedlichste Darstellungsformen gemischt werden.“ Entwickelt haben die drei diesen narrativen Ansatz nach einer Methode der Wissenschaftler Kleiner und Roth vom Massachusetts Institute of Technology, USA. Bei dem Stahlhersteller voestalpine wurden die Erfahrungsgeschichten bereits mehrfach beim Projekt-Debriefing eingesetzt, um das Wissen von Projektteams zu dokumentieren, daraus zu lernen und es auf andere Projekte übertragbar zu machen. Dieses Verfahren brauche allerdings seine Zeit, „zwischen zwei Wochen und bis zu mehreren Monaten“, sagt Christine Erlach, und werde vorrangig bei größeren Vorhaben eingesetzt.

Erzählen in Workshops

Im Prinzip gut, aber zu aufwändig für kleinere Projekte, befanden die Wissensmanagementexperten bei T-Mobile International diese Form des Story Tellings.

Sie entwickelten daraufhin gemeinsam mit „Narrata Consult“ eine spezielle Methode, die diverse kreative Werkzeuge zur Hebung des Erfahrungswissens beinhaltet und in Tagesworkshops zum Einsatz kommt: „Share-iT“. „In den Workshops geht es primär darum, sich über die Projekterfahrungen auszutauschen. Tools wie Bilderkarten erleichtern den Teilnehmern den Einstieg in die Methode, um auch über weiche Faktoren wie Gefühle und Erlebtes zu sprechen“, erklärt Fritz-Rainer Pabel, Head of Knowledge Management, HR bei T-Mobile und „Erfinder“ von „Share-iT!“. Pabel und seine Kollegin Mo Degen von der T-Com haben die Methode weiterentwickelt, so dass auch die T-Com seit Mitte letzten Jahres davon im Projektumfeld profitieren kann. „Wir erreichen eine ganz andere Ebene als per E-Mail oder Protokoll. Hier kommen Dinge auf den Tisch, die sonst nie angesprochen würden.“ Nicht nur Pabel, sondern auch die Mitarbeiter möchten „Share-iT!“ nach der Erfahrung aus derzeit rund 17 Workshops nicht mehr missen. „Alle, die es einmal gemacht haben, wollen es immer wieder einsetzen. Die Kommunikation über Projekterfahrungen verbessert sich stetig.“ Langfristig ein Gewinn für das ganze Unternehmen.

Geschichten im Intranet

Erzählt wird bei T-Mobile aber nicht nur in den Workshops. Gleich auf der Startseite im Intranet weist ein Button den Weg zu den „stories@t-mobile“. Seit etwa einem Jahr gibt es dieses Forum, in dem Mitarbeiter sich vorstellen, erzählen, wer sie sind, woher sie kommen, was und wie sie bei T-Mobile arbeiten. Die Geschichten entstehen, wie bei der Story Telling-Analyse und den Erfahrungsgeschichten, auf Basis narrativer Interviews, die Mitarbeiter schreiben nicht

bitte umblättern

selbst. Pabel: „Im Rahmen des Change Prozesses, der aus den einzelnen Ländergesellschaften ein Unternehmen entwickelt, leistet dieses sehr persönliche Forum einen wichtigen Beitrag dazu, dass wir uns über auch persönlich kennenlernen.“ Das Forum wird über alle Grenzen und funktionalen Bereiche hinweg genutzt, angefangen vom Vorstand bis hin zum Call-Center-Agent und kommt offensichtlich gut an. Auf Anregung der Mitarbeiter wurde inzwischen ein weiteres Feature „Projects“ eingerichtet, wo auch in sehr persönlicher Art gezeigt wird, wer eigentlich hinter den Projekten steht und welche Erfahrungen dort gemacht wurden.

Mut, Offenheit, Experimentierfreude – aber keine Märchen bitte!

Dass bei soviel Erzählfluss auch kritische Töne laut werden, sieht Pabel nicht als Problem – im Gegenteil: „Kritische Töne sind erwünscht“, betont er. Nur so könne ein Unternehmen sich weiterentwickeln. Diese Haltung betrachten die Berater als eine wichtige Voraussetzung. „Es braucht Mut seitens des Unternehmens, sich auch auf unangenehme Wahrheiten einzulassen“, so Karin Thier. Das bestätigt auch Ellen Feldhoff von E.ON: „Der Output ist nicht kontrollierbar. Ein Unternehmen muss offen und experimentierfreudig sein.“ Experimentierfreude mit Blick auf unterschiedliche narrative Ansätze ist durchaus zu beobachten. So arbeiten Michael Müller, Hermann Sottong und Karolina Frenzel von „System + Kommunikation“ beispielsweise aktuell mit der Lufthansa daran, Servicegeschichten, die im Unternehmen schlummern, aufzuspüren und zum Leben zu erwecken. Beispiele für guten Service sollen im Rahmen eines Projektes zum Thema „Service Excellence“ präsentiert werden, um Mitarbeiter zu motivieren und die Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern.

„Vielleicht als Gegenströmung zur bedrückenden Wirtschaftslage und Machtlosigkeit des Einzelnen, wird die Diskussion über Ethik in der Wirtschaft lauter. Die Erfahrungen der Mitarbeiter, Wertschätzung, Zuhören und Sinn entwickeln sich zu den Werten von morgen. Und Story Telling vereint diese grundlegenden menschlichen Bedürfnisse.“

Christine Erlach, Narrata Consult, www.narrata.de

Bei der Technischen Infrastruktur Niederlassung West der T-Com forschen seit etwa eineinhalb Jahren sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte – sogenannte „Pioniere“ – nach guten Geschichten. Diese gelangen dann beispielsweise über die Homepage der Niederlassung, Mitarbeiterzeitschriften oder Aushänge in das Bewusstsein der Mitarbeiter. Storymanagement nennt sich dieser Ansatz bei der T-Com. Claudia Steinborn, verantwortlich für das Projekt Wertekultur, Teilprojekt Change bei der T-Com, erklärt: „Positive Geschichten ermutigen und fördern eine positive Stimmung.“ Das sei gerade in diesen allgemein schwierigen Zeiten ungemein wichtig und zunehmend auch Aufgabe für Führungskräfte. Deshalb haben sich die „Pioniere“ in einem zweiten Step nun von Müller und seinen Kollegen zur Praxis im Story Telling beraten lassen: Wie lassen sich Lessons learned über das Erzählen von Geschichten, zum Beispiel in Teambesprechungen oder in Flurgesprächen, transportieren. Etwa, wie ein Problem mit dem Kunden gelöst wurde. „Im Rahmen von Workshops haben wir den Mitarbeitern gezeigt, was eine gute Geschichte ausmacht und wie man eine Geschichte so erzählt, dass sie auch wirklich ankommt“, erklärt Müller. Ein wichtiges Fazit: „Wirklich jeder kann Geschichten erzählen.“

Das Spektrum für Story Telling ist breit. Welcher Ansatz für ein Unternehmen geeignet ist, hängt nach Ansicht der Berater immer davon ab, was erreicht werden soll. Oft werden in Zusammenarbeit mit den Kunden sehr individuelle Verfahren entwickelt. Dabei lautet die Devise aber immer: „Keine Märchen, bitte“. „Selbst ein Transfer-Comic ist aus der Realität des Unternehmens erarbeitet“, erklärt Karin Thier. „Daher auch der Name ‚Transfer‘. Unsere Geschichten fußen immer auf Tatsachen.“ Das betont auch Müller: „Nachvollziehbare Fakten und Aussagen sind das A und O. Nur wenn der Bezug zur Realität stimmt, kann Story Telling erfolgreich sein.“

Damit die Kraft der Geschichten letztendlich wirklich Sinn stiftet, bedarf es nach Ansicht von Ellen Feldhoff von E.ON einer engen Zusammenarbeit zwischen Beratern und Unternehmen. Sie rät darauf zu achten, dass die Rahmenbedingungen klar sind und die Themen sauber vorbereitet werden. „Die Berater müssen Hintergründe kennen und mit dem Kommunikationsstil des Unternehmens vertraut gemacht werden.“

Im Falle eines Transfer-Comics sei es zum Beispiel wichtig zu wissen, wie viel Humor im Unternehmen angesagt ist.

Keine kurzfristige Managementmode

Trotz zahlreicher Projekte im Portfolio der Berater steht Story Telling erst am Anfang. „Vorrangig kommt es in Großunternehmen zum Einsatz, die schon viele Erfahrungen mit unterschiedlichen Managementansätzen gesammelt haben und daher auch deren Grenzen kennen. Diese Unternehmen fangen langsam an, Story Telling standardisiert und systematisch einzusetzen“, so die Beobachtung von Christine Erlach. „Es ist schwer zu vermarkten, weil es für viele zu wenig fassbar ist und etwas exotisch erscheinen mag“, schätzt Ellen Feldhoff. „Aber ich sehe durchaus viel Potenzial im Story Telling, denn es ist im Grunde einfach einsetzbar. Dabei muss man sicherlich immer den Entwicklungsstand eines

„Story Telling verknüpft interne und externe Kommunikation. Die Geschichten, die ich nach außen erzähle, müssen zu den Geschichten, die im Unternehmen erzählt werden, passen.“

Michael Müller, System + Kommunikation, www.sys-kom.de

Unternehmens berücksichtigen.“ Keine kurzfristige Managementmode, sondern eher „eine Rückbesinnung auf Fundamentales“, glaubt Michael Müller. „Unternehmen erkennen zunehmend, dass sie nur mit dem Einsatz von argumentativem und narrativem Denken zusammen erfolgreich funktionieren und kommunizieren können.“ Er ist sich sicher, dass narrative Ansätze sich als Ergänzung zu anderen Managementmethoden etablieren werden. „In 20 Jahren ist Story Telling vielleicht so normal, dass keiner mehr drüber spricht.“