

Karolina Frenzel

Intervention durch Storytelling

Vom Erzählen zum Veränderungsprozess

Storytelling, wie wir es verstehen, ist durch Zuhören entstanden. Schon Jahre, bevor wir diese Methode der Unternehmensberatung entwickelt haben, begleiteten uns die Geschichten von Menschen, die sie uns „nebenbei“ erzählt haben. Oft war es ein Erlebnis, das sie als typisch für ihr Unternehmen erzählt haben. „Wissen Sie, da fällt mir eine Geschichte ein, wenn Sie die hören, verstehen Sie vielleicht, wie es bei uns ist. ... Ich kam da rein mit meinen Folien, wir hatten alle Informationen zusammengetragen und die ganze Nacht gearbeitet. Und dann hat der Chef beim ersten Chart gesagt: ‚Das will ich gar nicht sehen, diese ganzen negativen Sachen.‘ Das wars dann. Seitdem fass ich das nicht mehr an!“ In Geschichten verdichtet sich oft beispielhaft das Wesen einer Firmenkultur, der Art, wie man in diesem Unternehmen mit den Dingen umgeht.

Wenn man wiederholt mit dem selben Unternehmen zu tun hat, häufen sich die Geschichten, die man am Rande mitbekommt, und selbstverständlich kommen auch eigene Erlebnisse hinzu, die man weitererzählt und die wiederum mit neuen Geschichten beantwortet werden. Erzählungen ziehen einander magisch an. Dabei entsteht nach und nach eine Art Landkarte: Es gibt Konturen und Wege, es zeichnen sich Gebirge ab und Sümpfe und manchmal auch fruchtbare Zonen. In der Summe und mit der Zeit bilden alle diese Geschichten Einzelner eine Topographie der Kultur des Unternehmens ab. Aus der Sicht des Soziologen Gerhard Schulze sind Unternehmen ein „Strom von Episoden“ (Schulze 2000, 50f). Wenn diese Episoden sich besonders einprägen, wenn sie geeignet sind, „Sinn“ oder auch „Un-Sinn“ des eigenen Tuns und Erlebens und der Konstruktion des Ganzen zu „ver-sinn-bildlichen“, verdichten sie sich zu Geschichten und werden weitererzählt. Solche Stories verbreiten sich innerhalb der Firma, wenn sie an das kollektive Erleben anschlussfähig sind, wenn sie geeignet sind, überindividuelle Werte, Muster, Ängste, Hoffnungen, Ärgernisse beispielhaft weiterzugeben. Was liegt näher, als mit diesem Material zu arbeiten, wenn man als Organisationsentwickler, Kommunikationsberater oder Coach mit der Kultur und der Zukunft eines Unternehmens und den Menschen, die einen bedeutenden Teil ihres Lebens in ihm leben, befasst ist?

Eine kurze Geschichte des Storytelling

Die Entwicklung unserer Storytelling-Methode wurde dadurch erleichtert, dass wir das Knowhow zur Deutung, zur semantischen Analyse von Erzählungen bereits im Rucksack hatten. Als Literaturwissenschaftler hatten wir uns schwerpunktmäßig mit Erzähltheorie und strukturaler Analyse größerer Textkorpora befasst. Diese wissenschaftliche Richtung, deren Wurzeln zu Claude Lévi-Strauss, Jean Piaget, Gregory Bateson, Vladimir Propp und anderen zurückführen, und die methodisch von Textwissenschaftlern wie Jurij M. Lotman, Gérard Genette und Michael Titzmann geprägt wurde, hat das Bewusstsein dafür geschaffen, dass Geschichten – ob Mythen, Märchen, Erzählungen oder Romane – mehr und anderes sind, als bloße Unterhaltung: Sie sind ein elementares Instrument kollektiver Verständigung, sie sind Wissenspeicher und Instrument der Tradierung von Gruppenidentität, sie sind der Ausdruck kollektiver Konstruktionen von Wirklichkeit (Berger/Luckmann 1977). Diese mentalen Modelle zu kennen, so die Einsicht, stellt natürlich für diejenigen, die ein System – ein Unternehmen, eine Organisation – entwickeln, in seinen Möglichkeiten erweitern wollen, einen großen Wert dar. Denn es sind die überindividuellen Annahmen der Menschen im System darüber, was möglich, machbar, wertvoll, wünschenswert etc. ist, die sich in der Praxis als mindestens ebenso bestimmender Faktor für die Entwicklungsmöglichkeiten des Ganzen herausstellen wie materielle Ressourcen oder politisch-soziale Rahmenbedingungen.

Die Grundidee war damit klar: Es ging darum, gezielt und ausgewogen Erzählungen, Geschichten aus dem Unternehmen zu sammeln, aufeinander zu beziehen und aus diesem Gesamttext, der aus vielen Stimmen einer Gruppe zusammengesetzt war, die überindividuellen Annahmen, Sichtweisen, Denk- und Handlungsmuster abzuleiten; aufzuzeigen, welchen versteckten Systemregeln und Erlebnismuster dabei wirkten, welche Barrieren für Entwicklung folglich bestanden und welche Potenziale brach lagen. Wir nannten dies die Analyse der „Unternehmens im Kopf“ (Frenzel/Müller/Sottong 2000). Als Erzählsituation wählten wir Vier-Augen-Gespräche, bei denen die Storyteller ermutigt wurden, ihre Erlebnisse im Unternehmen vom ersten Tag an wiederzugeben, also eine arbeitsbiografische Geschichte zu erzählen. Diese Grundidee hat sich in der Praxis bewährt. Allerdings hat sich im Laufe von nunmehr sechsjähriger Arbeit mit Storytelling eines wesentlich verändert: Glaubten wir anfangs noch, es handle sich um einen rein analytischen Vorgang und es würde ausreichen, dem Unterneh-

men das gewonnene Wissen über sich selbst zur Verfügung zu stellen, so stellen wir in der Praxis fest, was wir theoretisch eigentlich hätten wissen können: Dass allein die Tatsache, dass Mitarbeitern die Gelegenheit gegeben wird, intensiv über ihr Leben im Unternehmen zu erzählen, und dass ihnen dabei von neutralen, hoch konzentrierten Zuhörern so viel Aufmerksamkeit geschenkt wird, eine Intervention darstellt, die weit über den eigentlichen Kreis der Erzählerinnen und Erzähler hinaus im ganzen Unternehmen energetische Effekte auslöst. Damit wird bereits ein Veränderungsprozess in Gang gesetzt, bevor die Analyse überhaupt kommuniziert wurde.

Zuhören geht dem Verstehen voraus wie das Sehen dem Erkennen.

Wenn wir heute bei einem Storytelling-Projekt in einer Firma einen oder zwei Tage den Menschen zuhören, sind wir noch immer fasziniert davon, wieviel die Menschen zu sagen haben und wie sie es genießen, dass sie mal „am Stück“ und im Zusammenhang erzählen können, wie sie ihre Arbeit und ihr Unternehmen erleben.

Da wir bei der Auswahl der Erzähler selbstredend darauf achten, dass die Aussagen aller Beteiligten anonym bleiben, also vor allem die Auftraggeber nicht wissen, wer genau aus dem Unternehmen mitgemacht hat, indem wir aus einer Liste von potenziellen Teilnehmern nur etwa ein Drittel auswählen, sind die Menschen überwiegend frei und offen und erzählen „ihre“ Geschichte im Unternehmen, wenn wir unsere Eingangsfrage gestellt haben: „Erzählen Sie doch mal von Anfang an: erinnern Sie sich an ihren ersten Tag in der Firma?“ Von da aus spult sich der Faden der Erinnerungen, der Eindrücke und Erlebnisse bis zum heutigen Tag ab.

Bei Storytelling-Gesprächen stehen die Menschen und ihre Geschichten im Mittelpunkt. Jede Erzählung dauert so lange, wie sie dauert; in der Regel 30-50 Minuten. Ein Mensch erzählt, ein anderer ist ganz Ohr. Stille Aufmerksamkeit als Gegenpol zur täglichen Routine der lauten Kommunikation, das erlebt man heutzutage kaum noch, weder privat noch beruflich. Wer abends heimkommt und einfach nur von seinem Tag erzählen kann, ohne gleichzeitig auch zuhören zu müssen, der hat wahrscheinlich eine Katze. Unter Menschen ist es eher so, wie Cat Stevens es einst sang: *From the moment, I could talk, I was ordered to listen.*

Beim Storytelling gibt es keine „Order“: Die Mitarbeiter können frei erzählen und wir hören intensiv zu. Dabei ist es übrigens gleichgültig, was genau das Ziel des jeweiligen Projektes ist: Die Storytelling-Methode ist für alle Veränderungs- und Entwicklungsprozesse im Unternehmen einsetzbar, die direkt oder indirekt mit der Unternehmenskultur, also mit den Themen Führung, Kooperation, Kommunikation oder Unternehmensidentität zusammenhängen. Angefangen von Leitbildentwicklungen über eine Erneuerung der Kommunikationskultur bis hin zu Qualitätsprozessen auf der Ebene von Marketing und Customer Relations. Der Bezugspunkt ist in einer systemischen Sichtweise so oder so jedoch immer das ganze Unternehmen. Deshalb arbeiten wir in jedem Fall zunächst mit offenen Erzählungen zum arbeitsbiografischen Erleben und schließen nur bei Bedarf hinterher spezifische Fragen an.

Wichtig ist dabei für die Erzähler, dass diese Aufmerksamkeit ihnen nicht nur von uns entgegengebracht wird, sondern von ihrem Unternehmen: Das hat sich ja für eine Methode entschieden, die das Wissen und die Erlebnisse der Mitarbeiter als Grundlage hat. Damit zeigen die Unternehmensleiter oder Manager eine Haltung, die von den Menschen sofort verstanden wird: ‚Wir wollen wissen, wie Ihr unsere Firma und unsere Kultur erlebt. Wir interessieren uns, wie unser Unternehmen wirklich ist, bevor wir etwas verändern.‘ Das ist die erste Intervention: der Respekt, den das Unternehmen seinen Mitarbeitern zeigt, indem es sie zu wichtigen Dingen anhört, einen Raum schafft für ihre persönliche Sicht der Dinge. Wir sind dabei im ersten Schritt sozusagen das Medium, durch das dieser Prozess möglich wird. Diese Haltung wird von den Mitarbeitern zurückgegeben, wenn später Veränderungen anstehen oder Prozesse neu organisiert werden. Dadurch, dass die Menschen einbezogen waren, verhalten sie sich als Beteiligte und nicht als Betroffene. Sie gehen verantwortlich mit dem um, was sie selbst beigetragen haben.

Als Intervention wirkt Storytelling zunächst unmittelbar bei den Erzählern selbst: Die Energie des Zuhörens, die Wertschätzung, die dabei deutlich wird, erzeugt häufig das Gefühl, dass ihnen vom Unternehmen eine Aufmerksamkeit und ein Respekt entgegengebracht wird, den sie so (nicht mehr) kannten. Ein zweiter Aspekt dürfte aber noch wichtiger sein und lässt sich bei fast allen TeilnehmerInnen beobachten: Erzählen ist immer ein Akt des Ordnen und Verknüpfens. Seine eigene Arbeitsbiografie einem hochinteressierten Zuhörer zu erzählen bringt Menschen, die im Alltag nie dazu kommen, sich über die große Linie, die Hochs- und Tiefs, den Sinn der eigenen Arbeit im Unternehmen Rechen-

schaft abzulegen, dazu, das Ganze dieses Arbeits-Lebens zu (re-)konstruieren, zu reflektieren. Beim Akt des Erzählens entsteht eine Bewusstheit, die dazu führt, Aspekte dieser Existenz wiederzuentdecken, die im täglichen Geschäft oft genug verschüttet gegangen sind. Mitarbeiter entdecken dabei ihre persönlichen Ziele neu, Ansprüche an sich selbst und ihre Arbeit, Ideen tauchen auf, die man schon aufgegeben hatte, usf.

Diese Energie wirkt weiter. Storytelling-Gespräche sind zwar anonym, aber nicht geheim: Im ganzen Unternehmen wissen die Mitarbeiter, dass solche Gespräche stattfinden. Sie wollen wissen, was es damit auf sich hat, und wir verpflichten das Unternehmen darauf, ihnen die entsprechenden Erklärungen zu geben und sind selbst für alle Anfragen da. Interessanter Weise „outen“ sich nach einer gewissen Zeit die Storyteller nicht selten gegenüber ihren Kollegen. Sie erzählen weiter, wie es gelaufen ist, was mit ihnen passiert ist, welchen Eindruck sie von dem Projekt haben – und werden damit durchgehend zu Botschaftern des Prozesses. Bei Storytelling-Prozessen erweist sich in dieser Phase der „Flurfunk“ als positiver Faktor und hilft erfahrungsgemäß, in Fällen, wo anfangs Skepsis und Angst gegenüber dem Storytelling herrschte („Will man uns aushorchen?“), Ressentiments in Zustimmung und Hoffnung zu verwandeln.

Es ist wichtig festzuhalten, dass diese erste „Intervention“ für alle Beteiligten die Messlatte hoch legt: An dieser respektvollen Haltung, die das Unternehmen durch die Entscheidung für das Erzählen als Methode eingenommen hat, werden auch die weiteren Schritte des Prozesses gemessen werden.

Storytelling ist Austausch und Offenheit

Nach Abschluss der Gespräche, je nach Unternehmensgröße nehmen 10-40 Mitarbeiter teil, analysieren wir die „Gesamterzählung“ des Unternehmens. Abgetippt ergibt das ein Buch mit bis zu 800 Seiten aus Erlebnissen in ihren Kontexten, aus Erzählungen über den täglichen Ablauf in der Firma, aus Geschichten, die sich den Menschen eingepägt haben. Einige Wochen später kommen wir ins Unternehmen zurück, im Gepäck die Auswertung der Erzählungen, die Storytelling-Analyse.

Bis dahin entsteht wie gesagt im Unternehmen eine positive Erwartungshaltung: in den Fluren und Kantinen spricht man darüber, was wohl „heraus-

kommt“. Die Mitarbeiter sind gespannt darauf, wie, ob, wann sie von den Ergebnissen hören werden. Deshalb empfehlen wir immer ausdrücklich, „öffentliche“ Präsentationen anzubieten und die Ergebnisse der Storytelling-Analyse mit größtmöglicher Offenheit im Unternehmen zu kommunizieren. Da es das „Wissen“ der Mitarbeiter ist, das in der Storytelling-Analyse gebündelt, zusammenhängend und bildhaft sichtbar wird, wäre es widersinnig, es ausgerechnet ihnen vorzuenthalten. Das ist die zweite Intervention: wenn vom eingefahrenen, abteilenden, nachgeordneten Kommunikationsverhalten des Unternehmens abgewichen wird, erhöht das die Aufmerksamkeit und Wertschätzung der Mitarbeiter für den Prozess.

Diese Präsentation findet etwa 3 Wochen nach den Gesprächen statt: in der Regel handelt es sich um ein echtes Event, ein Ereignis, das in seiner jeweiligen Form und Ausprägung auf den von uns diagnostizierten Zustand der Unternehmenskultur abgestimmt wird.

Manche Auftraggeber sind sich an dieser Stelle des Storytelling-Prozesses zunächst nicht sicher, wie sie mit der internen „Veröffentlichung“ der Ergebnisse umgehen sollen. Kann man die Mitarbeiter so weit einbeziehen? Oder sollte man erst mal selbst informiert werden und die Ergebnisse dann „verarbeitet“ weitergeben?

Wenn, wie wir vorschlagen, intern offen mit den Ergebnissen umgegangen wird, dann erleben Manager und Verantwortliche als Antwort auf ihr Vertrauen bei ihren Mitarbeitern mehr Verantwortung und Beteiligung am Prozess der Veränderung als durch die klassische top-down-Kommunikation beschlossener Maßnahmen in der Regel ausgelöst wird. Gibt es im Vorfeld im Management zu viele Befürchtungen und Unsicherheiten, gehen wir zweistufig vor: Eine erste Präsentation mit anschließendem Workshop wird im engeren Kreis abgehalten – fast immer führt dann die eigene Erfahrung bei der Wahrnehmung der aufgezeigten Muster und Mentalitäten bei den Verantwortlichen dazu, dass sie von sich aus sagen: „Das müssen unsere Mitarbeiter unbedingt auch sehen!“ und die Einigung über das weitere Vorgehen erfolgt noch im Verlauf des selben Workshops.

Spiegelung und Selbst-Bewusstsein

Storytelling fördert ein Wissen zu Tage, das im Unternehmen latent bereits vorhanden war. Als latentes Wissen war es für die Kommunikation aber nicht zugänglich und somit nicht operationalisierbar. Durch das Erzählen von Menschen aus unterschiedlichen Perspektiven und die Verdichtung der Ergebnisse durch die Analyse werden der Kern und die Zusammenhänge der Unternehmenskultur sichtbar. Erst dadurch entsteht die Deutlichkeit, die das vorher „verschwommene“ Bild für alle erkennbar macht. Und damit wird auch die Kommunikation über dieses Wissen möglich. Das ist die dritte Intervention: der Austausch darüber, was in der Vergangenheit passiert ist, was heute „typisch“ für die eigene Firma ist, regt das gemeinsame und produktive Nachdenken darüber an, wohin man sich in der Zukunft verändern könnte und möchte. Das Erzählen vieler bringt das ganze Spektrum von Perspektiven ein, die es im Unternehmen gibt. Dadurch entsteht ein 360°-Panorama, mehrdimensional und multiperspektivisch. Das ist das eigentlich Neue an den Ergebnissen, die Storytelling hervorbringt, dass sich durch diese Veränderung des Blicks auf die Welt der Firma auch die Handlungsmöglichkeiten erweitern.

Gemeinsames Nachdenken über die Zukunft

Das „verschwommene“ Bild wird scharf: Es ist immer wieder erstaunlich mitzuerleben, wie bei einer Storytelling-Präsentation kollektive Selbst-Erkenntnis ermöglicht wird und wie sie wirkt. „Ja, so sind wir!“ ist die häufigste Reaktion auf diese Spiegelung der Kultur des Unternehmens. Da die Präsentation sich immer auf die Schlüsselfaktoren und ihren Zusammenhang konzentriert, setzt das ausgelöste Selbst-Bewusstsein fast immer unmittelbar Veränderungsenergien frei (zuma, wenn Unternehmensleitung und Mitarbeiter gemeinsam an der Präsentation teilnehmen): Es gibt jeweils mindestens einen oder zwei Punkte, an denen die Beteiligten sofort ansetzen möchten.

Deshalb schließt sich idealerweise an die Präsentation und Diskussion der Storytelling-Ergebnisse unmittelbar ein Workshop an, in dem die Teilnehmer konkret an Lösungen und Umsetzungen für Probleme und Aufgaben arbeiten, die sich aus der Analyse ergeben. In einem Workshoptag mit so „beteiligten“ Menschen entsteht ein positiver Schub der Erneuerung, der den nachfolgenden Veränderungsprozess mit Ideen inspiriert.

Organisches Prozess-Design

Wer Erfahrung mit Veränderungsprozessen hat weiß, wie schwierig es ist, wirkliche Veränderungen zu erreichen. Oft bleiben gut geplante Prozesse auf halbem Wege stecken, verhaken sich in den Routinen des Alltags und verlieren schon bald den Schwung der ersten Schritte. Wir haben bei der Arbeit mit unseren Kunden gelernt, nicht nur das Ziel im Auge zu behalten, sondern dass es in erster Linie darauf ankommt, die beim Storytelling geweckten Energien der Mitarbeiter für den Weg zu nutzen und zu erhalten.

Deshalb setzen wir für die Umsetzung gemeinsam mit unseren Auftraggebern weiter konsequent auf die „Ressource Mensch“ und damit auf Methoden, die Menschen die Möglichkeit geben, gleichberechtigt und handlungsorientiert zu denken und ihre Erfahrung einzubringen: Dezentrale Open-Space-Konferenzen sind zum Beispiel eine ideale Form, den Prozess zeitnah und ergebnisbezogen an vielen Stellen des Unternehmens gleichzeitig voranzutreiben. Und die Arbeit in „Reflecting Teams“ ermöglicht den schnellen und offenen Austausch zwischen verschiedenen Abteilungen und Bereichen über Pläne und Ergebnisse. Die Storytelling-Ergebnisse bilden dabei je nach Prozessstadium entweder die Einführung in den Workshop oder dienen als Kontrolltool: Ist die Maßnahme, die wir beschließen, tatsächlich geeignet, einen der Schlüsselfaktoren zu verändern? Wie korreliert sie mit anderen Faktoren? Setzt sie wirklich vorhandene Potenziale frei usw.?

Die Haltung des Managements ist für das Prozessdesign von entscheidender Bedeutung. Die schnellsten und nachhaltigsten Erfolge werden dann erreicht, wenn die „Verantwortlichen“ sich nicht als Antreiber und alleinige Impulsgeber begreifen, sondern als „Ermöglicher“ den Mitarbeitern den Raum geben, gestaltend mitzuwirken.

So bildet sich als vierte Intervention ein von Vielen an vielen Stellen mitgetragener Erneuerungsprozess im Unternehmen, der sich zunehmend selbst trägt und mit der Zeit nicht an Schwung verliert, sondern von immer mehr Seiten Energie dazugewinnt.

Die Kraft von Geschichten entdecken

Es liegt auf der Hand, dass der gesamte Prozess, sozusagen als Nebeneffekt, bei den Beteiligten ein Bewusstsein dafür weckt, wie Geschichten entstehen, welche prägende, kommunikative und identitätsstiftende Wirkung sie haben. Bestimmte Anekdoten, Stories, Witze, die Schlüsselerkenntnisse aus der Storytelling-Untersuchung auf den Punkt bringen, kursieren und werden als Illustration dafür weiterverbreitet, was dabei erkannt wurde.

Darüber hinaus aber werden bestimmte Episoden aus dem Prozess selbst wiederum zu Geschichten, die weitererzählt werden: Das beginnt, wie erwähnt, bei den Erzählungen der Erzähler, wenn sie ihren Kollegen gegenüber ihre Erfahrung mit dem Storytelling weitergeben. Ein entscheidender Punkt sind in der Folge die Workshops: Wenn beispielsweise bei einem Workshop, bei dem Mitarbeiter und Führung gemeinsam die Storytelling-Präsentation diskutieren, auf eine bisher nicht gekannte Art miteinander geredet wird, weil plötzlich eine gemeinsame Einsicht, ein gemeinsames Bild des Ganzen zur Verfügung steht, dann kommt es zu Erlebnissen, die die Teilnehmer im Anschluss unmittelbar und authentisch weitergeben.

Der Kern einer jeden echten Geschichte ist ein Ereignis: Hinterher ist etwas anders, eine Regel wurde gebrochen, es ist etwas geschehen, das vorher so noch nie geschehen war – Geschichten zeigen, dass eine andere „Welt“ (eine andere Kultur, ein anderes Miteinander, eine andere Herangehensweise) möglich ist. Wenn diese Erfahrung im Zuge eines mit Storytelling begonnenen Veränderungsprozesses gemacht wurde und nachgehalten wird, dann kann im Unternehmen sogar eine Haltung entstehen, die wir, in Anlehnung an Kants kategorischen Imperativ, als die Storytelling-Ethik bezeichnen: **Verhalte dich so, dass deine Mitarbeiter, Kollegen, Kunden und Partner glaubhaft positive Geschichten über das Unternehmen erzählen können!**

Literatur:

Berger Peter L., Luckmann Thomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Fischer, Frankfurt am Main, 5. Auflage. 1977

Frenzel Karolina, Müller Michael, Sottong Hermann: Das Unternehmen im Kopf. Schlüssel zum erfolgreichen Change Management. Hanser, München 2000

Genette Gérard: Die Erzählung. München, Fink, 2. Auflage 1998

Lotman Jurij M.: Die Struktur literarischer Texte. München, Fink, 2. Auflage 1981

Schulze Gerhard: Im Wandel gleich bleiben – Sinnroutinen und soziales Kapital. in: Hentschel Beate, Müller Michael, Sottong Hermann: Verborgene Potenziale. Was Unternehmen wirklich wert sind. Hanser, München 2000, 45-65

Titzmann Michael: Einführung in die strukturelle Textanalyse. München, Fink, 1977