

Dr. Michael Müller

### **Storytelling: Die Wiederentdeckung des narrativen Denkens in Unternehmen**

erschienen in: Wirtschaftspsychologie aktuell, Nr. 2/2007, München: Deutscher Psychologen Verlag 2007, S. 9-11.

Schon in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts hat der in New York und Harvard lehrende Psychologe Jerome Bruner zwei verschiedene Herangehensweisen an die Wirklichkeit untersucht, und die beiden zugrunde liegenden Denkweisen als „logisch-wissenschaftliches“ bzw. „argumentatives“ Denken einerseits und „narratives“ Denken andererseits beschrieben<sup>1</sup>. Beide Arten zu denken liefern einen jeweils unterschiedlichen Zugang zur Welt, und beide sind notwendig, um die Welt, in der wir leben, verstehen und in ihr handeln zu können. Bruner macht dabei ganz deutlich, dass diese beiden Denkweisen nicht gegeneinander austauschbar sind: Eine Geschichte ist nicht nur eine andere, vielleicht nettere Art, etwas auszudrücken, was ich auch rein argumentativ ausdrücken könnte. Umgekehrt ist eine Geschichte nie vollständig übersetzbar in eine logische Schlussfolgerung oder eine Kette von Argumenten: Eine Geschichte ist immer mehr als die Menge an Fakten, die in ihr stecken. Und Bruner macht auch klar, dass wir beide Arten zu denken brauchen, wollen wir uns in der Welt erfolgreich orientieren und bewegen. Denn mit dem argumentativen Denken erfassen wir die Fakten und die allgemeinen Regeln und Gesetze der Welt, mit dem narrativen Denken schaffen wir Zusammenhänge, Sinn, Orientierung und Visionen für die Zukunft. Mit dem logisch-wissenschaftlichen Denken hat die Menschheit die Gesetze der Schwerkraft entdeckt, mit Geschichten wie der von Ikarus und Daedalus hielt sie den Traum vom Fliegen wach – bis es gelang, ihn zu verwirklichen.

### *Historisches Ungleichgewicht*

Das narrative Denken ist allerdings keine neue Erfindung. Schon seit es so etwas wie Kultur überhaupt gibt, wenden Menschen es an. Die ältesten Geschichten der Menschheit, die Mythen, sind ein Zeugnis dafür: Sie deckten zu großen Teilen all das ab, was wir heute Wissenschaft, Religion, Ethik oder Recht nennen.

In unserer westlichen Kultur hat sich allerdings in den letzten Jahrhunderten in vielen Bereichen das Gleichgewicht zwischen den beiden Denk-Arten zu Ungunsten des narrativen Denkens verschoben. Unter anderem auch die Abläufe in der Wirtschaft und in Unternehmen wurden und werden als ein reiner Hort des argumentativen Denkens, von Zahlen, Daten, Fakten und Schlussfolgerungen gesehen. Das einzige, das dabei immer wieder zu stören scheint, ist der Kunde oder der Mitarbeiter: Die Menschen mit ihren Träumen, Vorstellungen, Visionen und Lebenszusammenhängen, ohne die es kein Unternehmen gäbe. Ein Unternehmen ist neben dem betriebswirtschaftlich Erfassbaren eben immer auch eine – hoffentlich gute – Geschichte. In den letzten Jahren ist zu beobachten, dass nicht zuletzt aus dieser Einsicht heraus immer mehr Manager das narrative Denken und seine unübersehbaren Vorteile für eine erfolgreiche Unternehmensführung wiederentdecken.

### *Denken in Geschichten schafft Konkretisierung*

Die Grundlage jeder Geschichte ist ein Ereignis, ein Erlebnis, irgendetwas, was geschehen ist oder geschehen könnte. Eine Geschichte ist daher immer konkret: sie erzählt von konkreten Personen, die sich in einem ganz bestimmten Umfeld bewegen und ganz bestimmte Dinge tun. Argumentatives Denken dagegen nimmt Fakten und theoretische Überlegungen zum Ausgangspunkt und tendiert daher zur eher abstrakten Beschreibung von Sachverhalten.

### *Denken in Geschichten stellt umfassende Zusammenhänge her*

Argumentatives Denken hat es in erster Linie mit Fakten zu tun. Auch eine Geschichte erzählt natürlich von ganz bestimmten Fakten, aber sie setzt sie mit ihrem Umfeld in Beziehung. In einer Geschichte über ein Softwareprojekt kommen zwar auch die Fakten (Programmierung, Tests, etc.) vor, aber dazu auch das, was sich die Beteiligten gedacht, was sie gefühlt haben („da habe ich mich geärgert, dass...“), die Rahmenbedingungen des Unternehmens, in dem das ganze stattfindet, und vieles mehr: Wer eine Geschichte erzählt, stellt automatisch immer eine ganze „Welt“ mit ihren unterschiedlichen Aspekten dar. Die Fakten werden damit in die Zusammenhänge gestellt, in denen sie bei der tatsächlichen Arbeit auch stehen. Häufig liefern Geschichten „unter der Oberfläche“ auch Erklärungsmuster, warum bestimmte Prozesse so und nicht anders abgelaufen sind. Das rein argumentative Denken betrachtet die Fakten dagegen isoliert oder lediglich in vordefinierten Zusammenhängen.

### *Denken in Geschichten eröffnet Möglichkeiten*

Besonders wichtig wird das narrative Denken aber immer dann, wenn es um das Ausloten neuer Möglichkeiten, um Visionen, um die Beschäftigung mit dem (noch) nicht Realen geht. „Was wäre, wenn...“ ist die Frage, die jeder Erfindung, jeder Innovation vorangeht. Und auf diese Frage folgt eine Geschichte: „Dann wäre dies so oder so, ....und wir könnten dies oder jenes tun...“ Wenn man diese Geschichte, diese Vision entwickelt hat, dann muss natürlich auch das argumentative Denken zu seinem Recht kommen: Es muss prüfen, wie man das Ziel erreichen kann, welche Schritte dafür notwendig sind. Man sollte sich dabei jedoch nicht allzu früh auf das Argument einlassen, das sei doch sowieso alles nicht realisierbar: Wer wirklich etwas Neues schaffen will, muss erst einmal dem narrativen Denken die Oberhand lassen; das argumentative Denken soll sich ruhig erst einmal damit abmühen, zu untersuchen, wie die Geschichte Realität werden könnte. Wenn man das argumentative Denken zu früh zum Chef macht, dann kann eine gute Idee sehr schnell gekillt werden: Denn immer sprechen irgendwelche Fakten gegen das Neue.

Die Anwendungsmöglichkeiten für narratives Denken und daraus abgeleitete narrative Methoden sind so vielfältig, wie es Handlungsfelder im Unternehmen gibt. Im Folgenden möchte ich nur drei dieser Methoden genauer beschreiben, die wir bei SYSTEM + KOMMUNIKATION in der Praxis häufig anwenden.

### *Beispiel 1: Das narrative Leitbild*

Die Alpha GmbH & Co. KG, ein mittelständisches metallverarbeitendes Unternehmen mit etwa 4000 Mitarbeitern, hat sich ein neues Leitbild gegeben. Sehr viel Mühe und Zeit wurde darauf verwendet, die Leitsätze so zu entwickeln, dass sie nicht die aus vielen Unternehmensleitbildern sattsam bekannten Plattitüden wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ wiederholten, sondern sehr konkret und unternehmensspezifisch Kultur, Arbeitsprozesse und Kundenorientierung auf den Punkt zu brachten. So lautete etwa einer der Leitsätze: „In allem, was wir tun, ist höchstmögliche Genauigkeit für uns selbstverständlich.“ Dieser Satz war direkt aus den Produktionsprozessen abgeleitet – stellte das Unternehmen doch Präzisionsteile unter anderem für die Autoindustrie her. Von daher war das Entwicklungsteam überzeugt, dass das Leitbild sehr konkret und für die Mitarbeiter nachvollziehbar ausgefallen war. Doch als es in Mitarbeiterkonferenzen vorgestellt und in den internen Unternehmensmedien veröffentlicht wurde, fiel die Reaktion der Mitarbeiter enttäuschend aus: Auf Nachfragen konnte kaum jemand einzelne Leitsätze nennen, und diese schon gar nicht auf die eigene Tätigkeit beziehen. Es war offensichtlich: Für die meisten Mitarbeiter war das neue Leitbild nur ein weiteres überflüssiges Stück Papier. Bezeichnend war die Reaktion eines Meisters, der bei einer Führung durch seine Produktionshalle eine Stele, auf der die Leitsätze aufgedruckt waren, mit den Worten beiseite stellte: „Das ist unser Leitbild. Das steht immer im Weg herum.“ Dem Leitbild-Team war klar, dass es noch einen Schritt weitergehen musste, wollte es das Leitbild wirklich in den Köpfen und im Handeln der Mitarbeiter verankern. Es entschied sich dafür, das Leitbild zu einem *narrativen Leitbild* auszubauen. In von meinen Kollegen und mir moderierten Workshops mit verschiedenen Mitarbeiter-Gruppen wurden zunächst Geschichten zu den einzelnen Leitsätzen gesammelt: Welche Erlebnisse – positive wie negative – gibt es zu dem Stichwort „Genauigkeit“? Welche zum Thema „Kundenbeziehungen“? Oder zur Kooperation unter Kollegen

und mit Führungskräften? Die treffendsten dieser Geschichten wurden dann unter unserer fachlichen Anleitung „geshaped“, d.h. nach den Gesetzen einer „guten Geschichte“ ausgearbeitet, jedoch unter Bewahrung der Authentizität des Erlebniskerns in ihnen. Je zwei Geschichten zu jedem Leitsatz fanden dann Eingang in ein „Alpha Storybook“, einem Hörbuch auf CD, das jedem Mitarbeiter geschenkt wurde (in anderen Unternehmen wurde das Storybook in Printform oder im Intranet veröffentlicht). Es enthielt die Geschichten, die jeder Mitarbeiter kennen und erzählen können sollte, wenn er Fragen etwa nach dem Kundenservice, der Haltung in der Produktion („Genauigkeit“), zur Führungsphilosophie etc. beantworten musste. Es stellte sich heraus, dass das narrative Leitbild nach anfänglicher Skepsis sehr gut angenommen wurde. Eine Evaluation nach einem halben Jahr ergab, dass neue Mitarbeiter sehr viele dieser Geschichten kannten, aber nicht, weil sie die CD gehört hatten, sondern weil sie ihnen von anderen Mitarbeitern erzählt worden waren. Auch Kunden und Partner kannten einige Geschichten, und immer häufiger konnte man in Meetings und konkreten Arbeitssituationen den Verweis auf eine der Geschichten hören, wenn es darum ging, sich für eine bestimmte Verhaltensvariante zu entscheiden. Das Leitbild hatte begonnen zu leben – denn jetzt bestand es für die Mitarbeiter nicht mehr nur aus dürren Sätzen, sondern war mit Erlebnissen, Geschichten, Zusammenhängen, Kontexten hinterlegt. Durch die Anwendung von narrativem Denken konnten sie das neue Leitbild optimal mit der konkreten Realität ihrer Arbeit verbinden.

### *Beispiel 2: narratives Coaching*

Markus L., Teamleiter in einem Software-Unternehmen, klagt bei einem Coaching-Termin über die Schwierigkeiten mit seinem Mitarbeiter Walter K., der ständig seine Autorität zu untergraben versuche, vermutlich, weil er nicht selbst Teamleiter geworden sei. Er erzählt von einem Meeting vor ein paar Tagen, in dem es um die Entscheidung für den Kauf einer neuen Software gegangen sei. Im Grunde sei alles schon in trockenen Tüchern gewesen, als Walter K. begonnen habe, Zweifel zu äußern, längst ausdiskutierte Alternativen wieder ins Spiel zu bringen. Schließlich habe das Team entschieden, noch ein weiteres Gutachten anzufordern, und er, Markus L., habe nun die ungute Pflicht, die Zeitverzögerung seinen Vorgesetzten zu

kommunizieren. Sich autoritär durchzusetzen bringe jedoch auch nichts, das habe er schon ausprobiert, das führe nur zu schlechter Stimmung im ganzen Team. Und mit Walter K. habe er mehrmals gesprochen, doch der behaupte, kein Autoritätsproblem zu haben; er behaupte, ihm gehe es nur um die Sache.

Der Coach schlägt Markus L. vor, die Geschichte vom letzten Meeting einmal aus der Perspektive von Walter K. zu erzählen, in seine Haut zu schlüpfen und seine Perspektive einzunehmen. Markus L. erzählt die Geschichte also in der Rolle von Walter K., und plötzlich stockt er. „Ach, so sieht mich Walter! So nimmt er dieses Problem wahr!“ Ihm war beim Erzählen aufgefallen, dass Walters Verhalten nicht genuin durch einen Autoritätskonflikt ausgelöst worden war, sondern durch die Überzeugung, er, Markus L. habe seit einem Anraunzer von seinem Chef Qualitätsbewusstsein zugunsten Geschwindigkeit aufgegeben. Markus L. war also beim Erzählen aus einer anderen Perspektive plötzlich klar geworden, wie sein Kollege sein eigenes Verhalten interpretierte. Im weiteren Coaching-Gespräch konnte dann auf dieser Basis eine Lösungsstrategie entwickelt werden.

Die Tatsache, dass beim Erzählen aus verschiedenen Perspektiven gewissermaßen automatisch neue Sichtweisen und damit neue Lösungsmöglichkeiten aufscheinen, hat mit der Natur des Erzählens zu tun. Denn eine Geschichte enthält, wie gesagt, immer eine ganze Welt. Und wie diese Welt aussieht, hängt eben stark davon ab, aus welcher Perspektive sie gesehen wird. Der Perspektivwechsel beim Erzählen fördert Wissen zutage, das der Erzähler über die Motive des anderen latent (oder vorbewusst) hatte, das ihm aber bei seinen bisherigen Problemlösungsversuchen nicht zur Verfügung gestanden hat. Wir haben diese narrative Methode des „Storycoaching“ im Rahmen systemischen Coachings sehr häufig als eine sehr effiziente Möglichkeit, Lösungswege zu finden, erfahren.

### *Beispiel 3: Die Storytelling-Analyse*

In der Gamma AG, einem Unternehmen in der Energiebranche, wurde von der Führung ein neues Spitzenleistungsprojekt im Rahmen eines ständigen Verbesserungsprozesses beschlossen. In diesem Projekt sollten in Projektgruppen quer durch das gesamte Unternehmen Arbeitsprozesse durchleuchtet und verbessert werden. Das Projekt wurde mit großem Kommunikationsaufwand gestartet, doch die

Resonanz bei den meisten Mitarbeitern und Führungskräften blieb bescheiden: Nur mühsam und langsam bildeten sich Projektgruppen, die deutlich lustlos an den gestellten Aufgaben arbeiteten. Das Management versuchte, das Engagement mit einer Zuckerbrot-und-Peitsche-Strategie zu verbessern, ohne nennenswerten Erfolg: Weder in Aussicht gestellte Incentives noch die Kopplung der Projekt-Mitarbeit an die Jahresbeurteilung konnte die Mitarbeiter motivieren. Man war ratlos: Was war die Ursache dieses offensichtlichen Unwillens zum Projekt?

Im Rahmen einer Storytelling-Analyse, die wir unabhängig von dieser Problemstellung im Rahmen des Verbesserungsprozesses im Unternehmen durchführten, fanden wir die Ursache für diesen Unwillen. Bei einer Storytelling-Analyse lassen wir – je nach Unternehmensgröße und Aufgabenstellung – zwischen 20 und 50 Mitarbeiter aus allen Hierarchiestufen und Aufgabenbereichen ihre Arbeitsbiografie im Unternehmen erzählen. Diese Erzählungen werden unter strenger Wahrung der Anonymität aufgezeichnet und transkribiert. Diese Transkripte analysieren wir mit der von uns entwickelten Analysemethode SAI, die Ergebnisse der modernen Semiotik und Narratologie nutzt. Dabei ermitteln wir verborgene Zusammenhänge, versteckte Regularitäten, nach denen im Unternehmen gehandelt wird, Prägungen, Problemursachen, aber auch bisher noch nicht gesehene Chancen und Potenziale – kurz all das, was wir das „Unternehmen im Kopf“ nennen.

Neben vielen anderen Ergebnissen lieferte die Storytelling-Analyse bei der Gamma AG auch den wahren Grund für die Projektunwilligkeit der Mitarbeiter. Immer wieder kamen in den Erzählungen Teilgeschichten vor, in denen vom Scheitern eines Projekts die Rede war, oder davon, dass ein Projekt erfolgreich abgeschlossen wurde, die Ergebnisse aber in der Schublade verschwanden. Diese Geschichten hatten an der Oberfläche nichts miteinander gemein; erst eine semantische Tiefenanalyse brachte den Befund zutage: Im Unternehmen gab es offenbar eine aus ganz unterschiedlichen Erfahrungen geprägte tief verwurzelte Überzeugung, dass Projekte, die von der Führung aufgesetzt werden, sowieso im Sande verlaufen und es daher verschwendete Energie sei, sich für ein solches Projekt zu engagieren. Die Unlust hatte also nichts mit dem konkreten Spitzenleistungsprojekt zu tun, sondern mit einer im Unternehmen verwurzelten versteckten Regel. Um diese Prägung aufzulösen, wurden im Unternehmen als ein Signal für einen veränderten Willen zur Umsetzung die „low hanging fruits“ der bisherigen Projektergebnisse sofort realisiert.

In der konsequenten Anwendung narrativen Denkens liefert die Storytelling-Analyse in der Regel Ergebnisse, die weit tiefer gehen als die anderer Befragungsverfahren: Denn die Erzählungen, die sie als Datenmaterial nutzt, kodieren Fakten, aber auch Zusammenhänge, Kontexte, Glaubenssätze, Regeln und Regularitäten zu einem Gesamt-Weltbild, das mithilfe von SAI entschlüsselt werden kann. Narratives Denken ist hier sehr effizient zur Diagnose und zur Entwicklung von Lösungsstrategien auch in großen Zusammenhängen.

Neben diesen konkreten narrativen Methoden ermutigen wir die Menschen, mit denen wir arbeiten aber auch stets, grundsätzlich in Geschichten zu denken, dem argumentativen Denken immer öfter auch das narrative Denken zur Seite zu stellen: Prozesse und Projekte als Geschichten zu sehen, zu hören, was Mitarbeiter zu erzählen haben, sich die eigenen Kunden als Menschen auf einer Abenteuerreise vorzustellen – und so neue Dimensionen des Altbekannten zu entdecken.

-----

(1) Bruner, Jerome: Actual Minds, Possible Worlds. Harvard University Press: London, Cambridge (Mass.) 1986

**Kontakt:**

Dr. Michael Müller

+49 89 260 222 58

[mueller@sys-kom.de](mailto:mueller@sys-kom.de)