

# Geschichten und Erzählungen in Unternehmen

- 2.1 Kennzeichen organisationaler Geschichten – 8
- 2.2 Geschichtentypen in Unternehmen – 10
- 2.3 Macht der Geschichten: Was Geschichten in Unternehmen bewirken – 13



Geschichten = Ausgangslage – Ereignis – Konsequenz. (© Armbruster)

Bevor die Storytelling-Methode zur Erstellung von Erfahrungsgeschichten genauer vorgestellt wird, noch ein paar wichtige Grundlagen zu Geschichten und Erzählungen in Unternehmen im Allgemeinen.

## 2.1 Kennzeichen organisationaler Geschichten

Von Geburt an kommen wir mit Geschichten und Erzählungen in Berührung. Geschichten sind eine der ältesten menschlichen Methoden überhaupt. Unser Bild der Welt, unserer Vergangenheit sowie der

Zukunft und von unseren Beziehungen untereinander ist geprägt durch Geschichten. Um es mit den Worten des Philosophen und Sprachwissenschaftlers Eco (1983, S. 13) zu sagen: „... der Mensch ist von Natur aus ein Geschichten erzählendes Wesen“.

In allen Epochen und Kulturen waren und sind es Geschichten, die der Welt Bedeutung gaben, Bindung zwischen Menschen erzeugten und Ordnung in Gesellschaften brachten. Und wie in allen Bereichen des Lebens, so sind auch Menschen in Organisationen und Unternehmen „natural born storytellers“ (Boje 1994). Mitarbeiter erzählen sich z. B. Geschichten über erfolgreiche Projekte, über dramatische Fehlschläge oder über die unrealisierbaren Ideen des neuen Bereichsleiters.

Was aber ist eigentlich genau eine (organisationale) Geschichte? Im Grunde spricht man immer dann von einer Geschichte, wenn folgende drei Merkmale gegeben sind:

- eine Ausgangslage,
- ein Ereignis,
- eine Konsequenz.

Ein Ereignis alleine macht also noch keine Geschichte aus. Erst durch eine logische Handlungsfolge (Ausgangslage → Konsequenz) wird aus einem Ereignis ein bedeutungsvolles Ganzes und man spricht von einer Geschichte. Wichtig ist also eine chronologisch sinnvolle Reihenfolge von Ereignissen (Czariniawska 1998). Damit sind die Fragen nach dem „Wie“ und dem „Was“ in einer Geschichte beantwortet.

Nicht vollständig sind Geschichten jedoch ohne Charaktere und Handlungen. Die Charaktere geben uns Auskunft über das „Wer“ und die Handlung gibt Aufschluss über das „Warum“ (Mitroff 1983).

Im Alltag von Unternehmen werden aber nur selten vollständige Geschichten erzählt, sondern oftmals lediglich kleine, für den Zuhörer aber noch verständliche und nachvollziehbare Teile einer ganzen Geschichte. Oft genügt ein Hinweis, wie: „Erinnerst du dich, was unser Boss dazu gesagt hat?“, um die dahinter liegende Geschichte beim Zuhörer zu aktivieren (vgl. Boje 1991).

Unterschieden werden muss aber auch zwischen Geschichten, die zur Unterhaltung bzw. die ohne einen bestimmten Zweck zu verfolgen in Unternehmen erzählt werden (z. B. bei Betriebsfeiern und in Teeküchen), und Geschichten, die strategisch vom Management erzählt und eingesetzt werden, um z. B. von einer Idee zu überzeugen oder Veränderungsprozesse zu unterstützen. Wissenschaftler unterscheiden generell zwischen drei Gründen, warum Menschen überhaupt Geschichten erzählen (vgl. Schank 1990):

1. „Me-Goals“: Mit der erzählten Geschichte soll ein persönliches Ziel erreicht werden (z. B. Aufmerksamkeit erregen, Bestätigung bekommen).
2. „Your-Goals“: Mit der erzählten Geschichte soll ein bestimmter Effekt beim Zuhörer erzielt werden (z. B. Informationen übertragen, jemanden in eine andere Richtung lenken).

Geschichten sind eine der ältesten menschlichen Methoden überhaupt

Eine Geschichte besteht aus folgenden Teilen: Ausgangslage, Ereignis, Konsequenz

Geschichten beantworten die Fragen nach dem „Wie“, „Was“, „Wer“ und „Warum“

Neben der reinen Unterhaltung werden Geschichten auch mit strategischen Hintergedanken erzählt

Organisationale Geschichten ranken sich fast immer um ähnliche Inhalte

3. „Conversational Goals“: Mit der erzählten Geschichte soll die Konversation beeinflusst werden. Hier geht es darum, mit Hilfe der Geschichte eine Konversation hinsichtlich eines bestimmten Themas zu eröffnen, in Gang zu halten oder das Thema mittels einer neuen Geschichte zu ändern.

## 2.2 Geschichtstypen in Unternehmen

---

Aber worum geht es eigentlich, wenn Geschichten in Unternehmen erzählt werden? Gibt es so etwas wie immer wiederkehrende Themen, welche die Manager und Mitarbeiter von Unternehmen beschäftigen? Joanne Martin (Martin et al. 1983), die in den 80er- und 90er-Jahren organisationale Geschichten in den USA sammelte, stellte fest, dass sich diese fast ausnahmslos um folgende Inhaltsmuster und Fragestellungen rankten:

### ■ ■ Geschichten zu Statusunterschieden

- **Was ist zu tun, wenn eine Person der oberen Ebene einen Regelverstoß begeht?** Bei diesen Geschichten spielen immer ein Mitarbeiter der obersten Ebene und ein Mitarbeiter einer unteren Ebene mit, wobei der Mitarbeiter der obersten Ebene einen Regelverstoß begeht, der von dem Mitarbeiter der unteren Ebene entdeckt und geahndet wird. Zentral ist hier die Reaktion des Statushöheren, z. B. wenn er einem Mitarbeiter kündigt, obwohl ihn dieser zu Recht auf das Tragen eines Schutzhelmes hingewiesen hat.
  - **Kann sich unser Boss auch mal menschlich zeigen?** Die zentrale Rolle bei diesem Geschichtstyp spielt eine hochrangige Persönlichkeit einer Organisation. Anhand eines Ereignisses oder einer Verhaltensweise wird aufgezeigt, ob sich die Person in bestimmten Situationen human verhält oder nicht, z. B. wenn der Geschäftsführer eines Unternehmens in Engpässen selbst Reparaturen durchführt.
  - **Kann ein einfacher Mitarbeiter eine Führungsposition erhalten?** Hier geht es um die Möglichkeiten und Aufstiegschancen, die Mitarbeiter in einem Unternehmen auch bei eher schlechten Ausgangspositionen haben. Im Mittelpunkt steht dabei ein statusniederer Mitarbeiter, der es schafft (oder auch nicht), eine hohe Position zu erlangen.
- ### ■ ■ Geschichten über bestehende Unsicherheit bzw. Sicherheit
- **Werde ich schnell gefeuert?** In diesem Geschichtstyp wird beschrieben, wie mit Entlassungen von Mitarbeitern umgegangen wird, und wie sehr sich das Unternehmen bemüht, dem entgegenzuwirken.
  - **Wie reagiert der Boss auf Fehler?** Zwei Charaktere sind hier zentral: ein Mitarbeiter, der einen schwerwiegenden Fehler begeht, und ein Vorgesetzter. An der Reaktion des Vorgesetzten

kann der Zuhörer ablesen, wie in der Organisation Fehler geahndet werden, z. B. ob sich der Vorgesetzte vor einem Kunden hinter seinen Mitarbeiter stellen wird.

## ■ ■ Geschichten über den Grad der vorhandenen Kontrolle

- **Wie wird im Unternehmen mit Problemen oder Hindernissen umgegangen?** Dieser Geschichtentyp lässt sich am häufigsten finden und es gibt viele Varianten davon. Es kann sich hierbei um den Umgang des Unternehmens mit externen Problemen (z. B. ein Feuer in der Werkhalle), mit technischen Problemen (z. B. ein Maschinenausfall) oder mit durch Mitarbeiter verursachten Problemen (z. B. eine Fehlentscheidung des Managements) handeln. Die Hauptakteure in diesen Geschichten sind immer die Mitarbeiter.

Neben den bestimmten Inhaltsmustern lassen sich organisationale Geschichten aber auch hinsichtlich zentraler Ereignisse einteilen, durch die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft eines Unternehmens erfahrbar werden. Diese Geschichten über zentrale Ereignisse lassen sich ebenfalls in verschiedene Typen einteilen (Bonsen 2000, S. 87f.):

- **„Schöpfungsgeschichten“:** Dies sind Geschichten, die sich um die Gründung bzw. um Gründungsväter und -mütter ranken und viel über die Richtung, die Werte und Glaubenssätze des Unternehmens aussagen.

Neben verschiedenen Inhaltsmustern lassen sich Geschichten nach der Beschreibung zentraler Ereignisse einteilen

### Beispiel

**Beispiel einer „Schöpfungsgeschichte“**, erzählt von Marion Gräfin Dönhoff (ehem. Herausgeberin der ZEIT): „Am 21. Februar 1946 erschien die erste Ausgabe der ZEIT unter der Zulassung Nr. 6' der britischen Militärregierung. Acht Seiten stark, in einer Auflage von 25.000 Exemplaren, für eine höhere Auflage reichte das rationierte Papier nicht. Jeder Artikel, der in der ungeheizten Redaktionsstube beim Schein selbst gebastelter Petroleumlampen geschrieben wurde, musste vor dem Druck von dem britischen Presseoffizier genehmigt werden, der häufig Artikel beanstandete. Der erste Artikel, den ich schrieb, wurde verworfen, weil ich es gewagt hatte, über ein zum Tabu erklärtes Thema zu schreiben. DIE ZEIT war damals die einzige Zeitung, die sowohl die alten Nazis wie auch die alliierten Machthaber gleichermaßen kritisierte. Heute erscheint DIE ZEIT in einer Auflage von fast einer halben Million und aus einem Dutzend Redakteuren wurde eine Hundertschaft ...“ (zit. nach Bonsen 2000).

- **„Saure“ Geschichten:** Darunter werden Geschichten über Misserfolge und Niederlagen verstanden. Solche Geschichten enthalten zwar fast immer eine Moral und können dazu anspornen, aus den gemachten Fehlern zu lernen, sie bergen aber auch die Gefahr, zu demoralisieren und die Atmosphäre zu vergiften.

Beispiel

Ein **Beispiel für eine „saure“ Geschichte** im Unternehmen Siemens:  
 „In den 1970er-Jahren hatten wir als erste das Fax-Gerät erfunden. Doch wir haben es nie gebaut. Wir hatten schließlich weltweit mehr als 90% Marktanteil bei Telex-Geräten und wollten unsere Investitionen schützen. Und dann kamen die Japaner und zeigten uns, was sich damit verdienen lässt“ (zit. nach Bonsen 2000, S. 87).

- **„Wiederauferstehungsgeschichten“:** Gemeint sind Geschichten über eine überwundene Krise, wie z. B. einen Beinahe-Bankrott.
- **„Transformationsgeschichten“:** Das sind Geschichten, z. B. über Fusionen oder Änderungen der Organisationsstruktur.
- **„Inspirierende“ Geschichten:** Hierunter fallen Geschichten über Verhaltensweisen, Geschichten mit gutem Ausgang (z. B. Akquisitionserfolg), die dazu anregen, das Erzählte zu übernehmen.

**!** Denken Sie doch mal kurz an die letzte Geschichte, Anekdote oder Fallgeschichte, die Ihnen in Ihrem Unternehmen zu Ohren gekommen ist. Welche Inhaltsmuster weist sie auf und welche zentralen Ereignisse stehen im Mittelpunkt? Sie werden feststellen, dass diese Geschichten eine Menge über Ihr Unternehmen und die aktuelle Situation, in der es sich befindet, aussagen.

Geschichten mit negativem Akzent können leicht zur Demoralisierung von Mitarbeitern führen

Übrigens lässt sich feststellen, dass die meisten Geschichten, die in Unternehmen kursieren, einen negativen Akzent haben! Geraten sie außer Kontrolle und verselbstständigt sich ihre Verbreitung, können sie schnell großen Schaden anrichten und zur Demoralisierung und Demotivierung des Mitarbeiterstabs führen. Ein Grund, warum Top-Manager, wie z. B. Stephen Denning von der Weltbank oder Dave Snowden und Peter Schütt von IBM, für einen vorsichtigeren und strategiebewussten Umgang mit Geschichten plädieren. In diesem Zusammenhang wird auch gern von der „Macht der Geschichten“ gesprochen. Geschichten sind deshalb ein so machtvoll Instrument, weil sie eingebettet sind in uns vertraute oder nachvollziehbare Kontexte. Damit werden sie als viel wirklicher und realitätsnäher empfunden als nüchterne Berichte oder Statistiken. Hier ein Beispiel für die Macht der Geschichten:

Beispiel

Die Ökonomen Pennington und Hastie (1992) untersuchten im Rahmen einer Studie die Rolle von Geschichten bei der Findung richterlicher Entscheidungen. Sie stellten fest, dass Richter jeweils die Seite bevorzugten, bei der die Aussage in Form einer Geschichte vorgetragen wurde.

Betrachtet man das Thema Geschichten in Unternehmen unter dem Gesichtspunkt des Marketings und der Markenbildung, so lassen sich noch weitere Geschichtstypen hinzufügen (Sammer 2014); z. B.:

- **Unternehmens- und Markenporträts.** Dazu gehören Unternehmensleitbilder, Vision, Mission, in denen Geschichten rund um die Corporate Identity eines Unternehmens und einer Marke beschrieben sind. Sie sollen ein Unternehmen, eine Marke spannend erzählen und eine Identifikation mit dieser bei Mitarbeitern und Kunden auslösen.
- **Kunden- und Produktstories.** In diesen Stories ist der Kunde oder ein Produkt Held der Geschichte. Meist handelt es sich dabei um Erfolgsgeschichten, die exemplarisch die erfolgreiche Anwendung eines Produktes oder einer Dienstleistung zeigen.

Bei diesen Geschichtstypen handelt es sich meist um unter Mithilfe von Agenturen erstellte und bearbeitete Geschichten. Aber auch bei dieser Art von Unternehmensgeschichten spielt Authentizität und Nähe zu den im Unternehmen tatsächlich zu erlebenden Themenbereichen eine immer größere Rolle.

## 2.3 Macht der Geschichten: Was Geschichten in Unternehmen bewirken

---

Um besser verstehen zu können, auf welchen Ebenen und in welchen Bereichen Geschichten in Unternehmen wirken, erfolgt an dieser Stelle ein Exkurs in die bisherige Auseinandersetzung mit organisationalen Geschichten in Wissenschaft und Praxis.

Bislang liegt nur eine recht kleine Anzahl von Untersuchungen über die Bedeutung von Geschichten in Organisationen vor. Diese stammen meist aus den USA und lassen sich vorwiegend den Organisationswissenschaften („business studies“) bzw. der Managementforschung („management studies“, z. B. Boje 1991) und der Organisationspsychologie (z. B. Weick 1995) zuordnen. Im Mittelpunkt bisheriger wissenschaftlicher Untersuchungen standen dabei die Fragen, inwieweit Geschichten Mitarbeiter beeinflussen können und ob und wie sich über Geschichten Inhalte und Wissen vermitteln lassen.

Daneben haben sich in jüngster Zeit aber auch eine Reihe von Praktikern, Unternehmensberatern und Managern mit Geschichten in und für Organisationen beschäftigt. Ihr Interesse gilt der strategischen Nutzung von Geschichten und der Entwicklung von narrativen Methoden, um vor allem Veränderungsprozesse und die Weitergabe und Sicherung von Wissen zu unterstützen (Erlach u. Thier 2004).

Bisherige Untersuchungen beschäftigen sich vorwiegend mit der Möglichkeit von Geschichten, Wissen zu übertragen

Im Folgenden wird eine Auswahl an Rollen und Funktionen, die Geschichten in Unternehmen einnehmen, dargestellt:

### ■ ■ Erhalten des Gründungsmythos eines Unternehmens

Eine bewusste Erinnerungskultur kann ein Unternehmen und seine Mitarbeiter auf vielerlei Art und Weise stärken. Das gemeinsame Beschwören der Historie und des Gründungsmythos stiftet Stolz und Sinnhaftigkeit für die Mitglieder und bildet eine gemeinschaftliche, unverwechselbare Basis. Gerade weil Unternehmen sich heutzutage in einem ständigen Wandel befinden, bietet die Besinnung auf Ereignisse der Gründungsjahre eine gemeinschaftliche Konstante, die viel über die eingeschlagene Richtung, die Werte und Glaubenssätze eines Unternehmens aussagt (vgl. Bonsen 2000). So bietet sich das Besinnen auf den Gründungsmythos besonders zu Feierlichkeiten und Firmenjubiläen an, bei denen Mitarbeiter und Management zusammenkommen (s. z. B. das Video „125 Jahre Feier von Carl-Zeiss-Stiftung“; <https://www.youtube.com/watch?v=rvOXFTOI4vQ>).

### ■ ■ Kreieren und Beschreiben des sozialen Konstrukts in Unternehmen

Geschichten als Landkarte des sozialen Lebens

Bereits in den 1980er Jahren betonte der Organisationsforscher Wilkins (1984) die Bedeutung von Geschichten für den sozialen Zusammenhalt in Organisationen. Er fand heraus, dass in Organisationen, in denen die Mitarbeiter eng an ihr Unternehmen gebunden waren, auch deutlich mehr Geschichten erzählt wurden. In diesem Zusammenhang stellte er außerdem fest, dass Geschichten in Unternehmen auch dazu genutzt werden, das soziale Gedächtnis am Leben zu halten (Boje 1994). Darüber hinaus fanden sich Aussagen, dass durch Geschichten Werte und Einstellungen in Organisationen nicht nur übermittelt, sondern sogar kreiert werden können und Geschichten daher eine effektive Methode sind, um kollektive Bedeutungen unter Mitarbeitern zu konstruieren. Geschichten sind also eine Art Landkarte des sozialen Lebens in Unternehmen. Dabei vermitteln sie auf einfache und nachvollziehbare Weise, wie zwischenmenschliche Dinge innerhalb der Organisation gehandhabt werden.

### ■ ■ Bewahrung und Übermittlung der Unternehmenskultur

Aufzeigen der „wahren“ Kultur eines Unternehmens

Geschichten und Anekdoten sind auch ein gutes Mittel, um die inoffizielle Kultur von Unternehmen aufzudecken, die sich oft unabhängig von der erwünschten offiziellen Unternehmenskultur, wie sie in Leitbildern und Broschüren propagiert wird, entwickelt. Geschichten und Anekdoten zeigen dagegen schonungslos die Wirklichkeit bzw. die Realität auf, wie sie von den Erzählern und Protagonisten empfunden wird. Aber mittels Geschichten kann nicht nur die unausgesprochene Kultur aufgezeigt werden, sie können auch Richtlinien für das Treffen wichtiger Entscheidungen darstellen, indem sie z. B. erfolgreiches Vorgehen aus der Vergangenheit erzählen (Wilkins 1983). Darüber hinaus stellen Geschichten eine wichtige Orientierungshilfe für neue Mitarbeiter dar



(Orr 1996). Denn Geschichten aus der Vergangenheit bringen die Gegenwart für neue Mitarbeiter in einen verständlichen Kontext und geben eine Orientierungsgrundlage für die Zukunft (Nymark 2000).

### ■ ■ Einleitung und Unterstützung von „Change“-Prozessen

Das Erzählen von Geschichten und Veränderungsprozesse in Unternehmen sind eng miteinander verflochten, denn Veränderungen sind der Stoff, aus dem Geschichten gewoben werden. Treten plötzlich vermehrt Geschichten im Unternehmen auf, so ist dies ein sicheres Zeichen dafür, dass ein Veränderungsprozess stattfindet bzw. kurz bevorsteht (Boje 1991).

Mit Geschichten lassen sich aber auch Veränderungsprozesse in Organisationen gezielt steuern und beeinflussen. Sie stellen dabei ein strategisch einsetzbares Instrument dar. Geschichten ermöglichen es Mitarbeitern, sich und ihre Organisation in einem neuen Licht zu sehen. Durch die neuen Perspektiven, die auf diese Weise entstehen, kann die Einstellung von Mitarbeitern entscheidend (positiv) verändert werden (Denning 2001).

### ■ ■ Vermittlung und Speicherung von Wissen

Eine der wichtigsten Funktionen von Geschichten, vor allem auch im Kontext ihrer gezielten methodischen Nutzung, ist sicher die Möglichkeit, Wissen zu speichern und vermitteln zu können. Mitarbeiter erzählen sich auch im Alltagsleben Geschichten, daher werden diese als eine natürliche Form akzeptiert, Wissen weiterzugeben. Besonders in Weiterbildungen und Trainings sind Geschichten daher von großem Nutzen und werden dort auch immer häufiger bewusst eingesetzt. Forschungsarbeiten bestätigen, dass mittels Geschichten die Aufmerksamkeit und die Lernbereitschaft erhöht werden können (Vance 1987).

Geschichten werden zunehmend auch als wertvolle Ergänzung zu den gängigen Wissensmanagementmethoden in Organisationen begriffen (Reinmann-Rothmeier u. Vohle 2001). Im Mittelpunkt steht dabei der Ansatz, mittels Geschichten das schwer zugängliche implizite Wissen zugänglich zu machen, das herkömmlichen Wissensmanagementinstrumenten meist verloren geht. Mit dem Einsatz narrativer Methoden erhofft man nun, auch dieses Wissen handhaben zu können.

### ■ ■ Überzeugende Unternehmens- und Markenkommunikation

Storytelling ist mittlerweile als eine der erfolgversprechendsten Techniken moderner Unternehmenskommunikation anzusehen (Sammer 2014). Besonders die vielfältigen Möglichkeiten der digitalen Medien eröffnen Unternehmen zahlreiche Kanäle, um sich als Marke zu positionieren. Um nicht in der Flut an Informationen, die Kunden heute umgeben, unterzugehen, müssen sich Unternehmen immer mehr abgrenzen und Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten. Das Erzeugen von Emotionen steht immer mehr im Fokus und gerade Geschichten sind dafür prädestiniert emotionale Highlights hervorzurufen. So sind es immer weniger Fakten über Produkte oder Dienstleistungen,

Treten Geschichten vermehrt auf, ist das ein deutliches Zeichen für anstehende Veränderungen

Eine natürliche Form der Weitergabe von (verborgenem) Wissen

Emotionen stehen immer mehr im Fokus der Unternehmenskommunikation

die Kunden zum Kauf überzeugen sollen, sondern beispielhafte Geschichten mit Protagonisten die eine Identifikationsfläche bieten und bestimmten Vorzüge demonstrieren.

### **Zusammengefasst: Was können Geschichten in Unternehmen bewirken?**

#### **Geschichten in Unternehmen**

- erhalten den Gründungsmythos,
- verstärken die Bindung zu einem Unternehmen,
- fungieren als soziale Landkarte und Orientierungshilfe für neue Mitarbeiter,
- eignen sich für die Kommunikation von Zwischenmenschlichem,
- zeigen den sozialen Stand von Personen auf bzw. festigen und erhöhen diesen,
- stiften Sinn und Bedeutung für Ereignisse,
- dienen der Interpretation von Vergangenen und der Beschreibung der Zukunft,
- zeigen die „inoffizielle“ Unternehmenskultur auf,
- Geben Richtlinien und Entscheidungshilfen für kritische Situationen,
- zeigen Wandlungsprozesse an und unterstützen sie,
- überzeugen Mitarbeiter und Kunden von neuen Ideen,
- können das schwer zugängliche (Erfahrungs-)Wissen von Mitarbeitern und Teams weitergeben und speichern,
- unterstützen und ergänzen die Unternehmens- und Markenkommunikation durch emotionale Inhalte.

Die aufgezählten unterschiedlichen Rollen und Funktionen demonstrieren, dass Geschichten bereits eine Vielzahl von bewussten oder unbewussten Funktionen in Unternehmen einnehmen bzw. einnehmen könnten und dass in ihrem gezielten Einsatz ein enormes und vielschichtiges Potenzial für Unternehmen schlummert.

## Storytelling

Eine Methode für das Change-, Marken-, Projekt- und  
Wissensmanagement

Thier, K.

2017, X, 142 S. 25 Abb. Mit Online-Extras., Softcover

ISBN: 978-3-662-49205-5