

Verfasst
von Buchautor
Michael
Loebbert*)

Michael Loebbert

Storymanagement



Storymanagement
Der narrative Ansatz für
Management und Beratung
von Michael Loebbert*)
Klett Cotta Verlag
Stuttgart 2003
263 Seiten
€ 27,50/sFr 47,-

Deutsche Originalausgabe

*) Dr. Michael Loebbert ist
seit 15 Jahren als Coach für
Management und Unternehm-
erentwicklung erfolgreich
selbständig. Er ist Mitglied
des Beratungsnetzwerkes Sys-
temic Consulting und
der International Coaching
Federation (ICF).
www.mloebbert.com

Längerfristig erfolgreiche Führungskräfte wussten es schon immer: Gutes Management ist mehr als «Facts und Figures». Nachhaltig erfolgreiche Führung von Unternehmen und Organisationen gestaltet das Erleben und die Sinnvorstellungen der beteiligten Personen. Jack Welch, Tom Watson oder Werner von Siemens und nicht nur diese «Helden» moderner Unternehmensführung erreichen das Herz der Menschen. Sie koppeln an die individuelle Sinnerfahrung, sich nicht nur für das Unternehmen mit Lebenszeit und Arbeitskraft einzusetzen, sondern auch Produkte und Leistungen zum Teil des eigenen Lebens zu machen. Mitarbeiter, Geldgeber und Kunden sind Mithandelnde und Mitspieler in einer gemeinsamen guten Geschichte.

Wie aber kann diese Erlebnis- und Sinn-ebene des Unternehmens wirksam gestaltet und beeinflusst werden? Welche Tatsachen muss man dafür beachten? Welche Risiken und Herausforderungen sind damit verbunden? Was macht den Unterschied zwischen guten, Sinn stiftenden Geschichten und Geschichten aus, die schlecht ausgehen? – Storymanagement zielt direkt auf die Wurzeln der Sinnproduktion (Identität) des Unternehmens im Erleben der Menschen, die mit dem Unternehmen verbunden sind. Storymanagement bietet fassbare und wirksame Interventionen, um aus dem Unternehmen, einem Projekt oder auch einem Produkt eine gute Geschichte zu machen.

Storymanagement leistet etwas Einfaches: Rückkopplung der Handlungen und Interventionen von Management an die Erlebniswelt der Beteiligten. Ausgangspunkt dafür sind herkömmliche Managementfragestellungen der Kommunika-

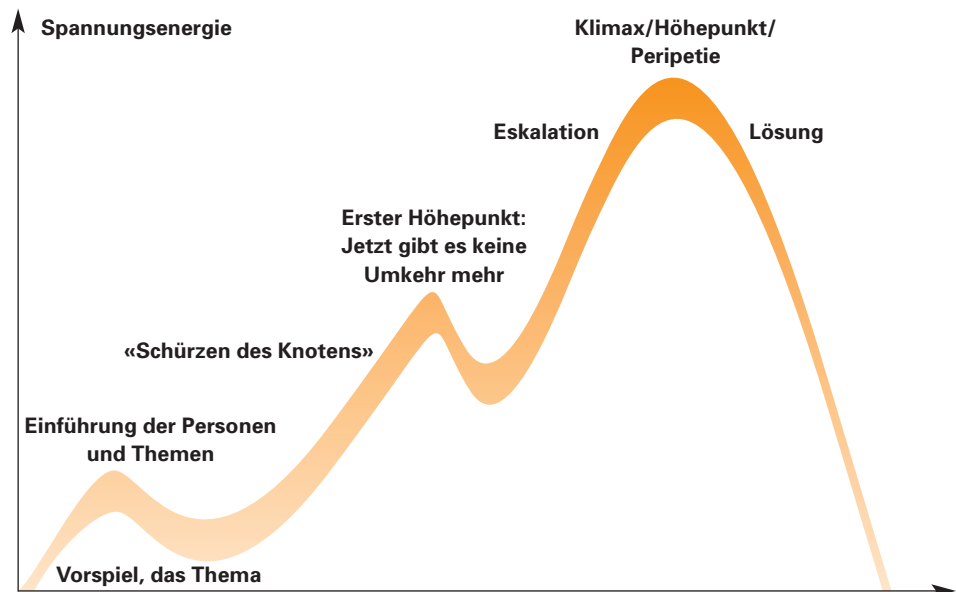
tion, des strategischen Managements, der Strategieentwicklung und des Managements von Veränderungsprozessen. Damit Management für die Beteiligten und die Betroffenen zu einer guten Geschichte wird, müssen Managementinterventionen auch als gute Geschichten erzählt werden können. Geschichten, die selbst unmittelbar an das menschliche Erleben anknüpfen, sind wirksame und wichtige Instrumente für praktisches Management: Machen Sie aus Ihrem Unternehmen eine gute Geschichte!

Die sieben Grundthesen des narrativen Ansatzes

Der narrative Ansatz zeigt, dass das Erleben und Handeln von Menschen die Form von Geschichten hat. Was nicht als Geschichte erlebt und getan wird, hat keine Bedeutung für unser Leben. Wirksames Management muss seine Interventionen und Impulse für die Steuerung von organisatorischem und unternehmerischem Handeln als geschichtenförmige Erlebnis- und Handlungssequenzen gestalten.

1. Narratives Denken und abstraktes Denken sind völlig unterschiedlich und nicht aufeinander zurückführbar. Ausgangspunkt des narrativen Ansatzes ist das subjektive Erleben und Handeln von Personen. Erleben und Handeln von Personen haben die gleiche Form wie eine literarische Erzählung. Entweder ich bin in unmittelbarer Erfahrung in eine Situation eingebunden, ich erzähle, was ich erlebe, oder ich verhalte mich reflexiv, abstrahiere von der unmittelbaren Erfahrung auf allgemeinere Vorstellungen ihres Zusammenhangs. Insofern ist das narrative Denken die Grundlage. Alle Abstrak-

Klassischer Spannungsbogen nach Lessing und Hitchcock



Erleben erfolgt immer in Sequenzen von Handlungen

Dabei passen wir auch die Realität unseren Geschichten an

Erleben folgt einer dramatischen Spannung

tionen zur Handlungssteuerung wie Strategien, Geschäftskonzepte und Marketing müssen sich darauf beziehen, wenn sie wirksam sein wollen.

2. Narratives Denken erzählt eine Abfolge von Handlungen. Erleben erfolgt immer in Sequenzen von Handlungen. – Natürlich erlebe ich auch die Pracht eines Sonnenaufgangs und die Qualität einer Leistung. Und ich kann diese beschreiben. Beide Erlebnisse sind aber eingebettet in einen Erzählzusammenhang von Handlungen einer Ferienwanderung oder der Erzielung eines konkreten Nutzens, aus dem ein einzelnes Erlebnis seine Bedeutung bekommt. Auch die Handlungen des Managements stehen in diesem Zusammenhang und werden von Mitarbeitern und Kunden so wahrgenommen.

3. Wir gestalten unsere Handlungen in narrativen Sequenzen. Die narrative Sequenz und Handlungsfolge ist der Zusammenhang, den wir zugleich mit jeder einzelnen Handlung gestalten und erleben. Das bedeutet für die Praxis: eine einzelne Managementintervention, eine Kündigung genau so wie ein Restrukturierungsprojekt, steht nicht für sich allein, sondern ist immer Teil einer narrativen Sequenz.

4. Die narrativen Sequenzen unseres Erlebens, Denkens und Handelns haben eine dramatische Form. Unser Erleben folgt einer dramatischen Spannung. Natürlich kann das Leben mehr oder weniger langweilig sein. Manche Menschen ziehen auch ein bisschen Langeweile der Spannung vor. Der narrative Ansatz behauptet aber, dass wir unser Erleben und Handeln in dramatischen Abfolgen organisieren. Unsere Erlebnisgeschichten haben einen Anfang und auch ein Ende. Es gibt ein beherrschendes Thema, um das es geht. Es gibt eine oder mehrere Hauptpersonen, die meist gegen mehr oder we-

niger große Widerstände ein Ziel erreichen wollen. Und meistens ist das Ergebnis, das schließlich erreicht wird, nicht unbedingt genau das, was die Hauptperson am Anfang wollte: Der Handlungsplan ist durch einen Prozess der Reinigung (griech. «Katharsis») gegangen, in dem er auf den Prüfstand der Realität, der Ressourcen und wirklichen Machtverhältnisse gestellt wurde. Wie «spannend» soll Ihr Unternehmen sein?

5. Bezugspunkt des Erlebens ist die narrative Einheit des Lebens. Alles Erleben ist verbunden mit meinem Leben und zugleich auch Teil meiner Lebenserzählung. Das Subjekt erlebt, was und wie es zu seiner Geschichte passt. Dabei passen wir unsere Geschichten nicht nur der Realität an (siehe oben These 4) sondern auch umgekehrt die Realität unseren Geschichten, wie sie für unsere Lebensgeschichte passt. Wir wählen zum Beispiel die Schauplätze (etwa Unternehmen und Märkte) und Dinge (Produkte), mit denen wir uns umgeben, nach den Geschichten, die wir damit erzählen wollen.

6. Die persönliche Lebensgeschichte ist eine narrative Suche nach dem guten Leben. Diese philosophische These behauptet, dass es jedem Menschen darum geht, ein möglichst gutes Leben zu führen. Das gilt im materiellen Sinn einer guten Ausstattung wie im ethischen Sinn moralisch vertretbaren Handelns. Jeder Mensch ist darin Hauptperson seiner Lebensgeschichte. Management, das diese Tatsache des Erlebens nicht ernst nimmt, wird die Menschen nicht erreichen.

7. Geschichten werden immer in Organisationen erzählt. Soziale Organisationen wie Unternehmen oder auch Familien organisieren das Handeln und das Erleben ihrer Mitglieder. Erleben und Handeln steht daher immer im Zusammenhang mit dem organisatorischen

Geschichten stiften den **Sinnzusammenhang** menschlichen Handelns und der Organisation von Handeln.

Kontext, in dem ich mich befinde. Umgekehrt gestalte ich mit meinem Handeln selbst diesen Kontext mit. Dieser Kontext als Sinnzusammenhang bestimmt die soziale Organisation und unterscheidet sie von anderen. Funktion und Leistung jeder Organisation und jedes Unternehmens ist es, Sinn hervorzubringen und zu gestalten.

Geschichten und Erzählungen stiften den Sinnzusammenhang menschlichen Handelns und der Organisation von Handeln. Den Sinn, den unser Handeln für uns macht, beziehen wir aus der Geschichte oder den Geschichten, die wir

Praxisferne Managementmodelle

Bisherige Modelle und Methoden für das Management von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Unternehmen steuern struktur- und prozessorientiert. Damit werden sie wesentlichen Eigenschaften und Funktionen von Unternehmen, nämlich Sinnproduzenten und Bedeutungsgeber zu sein, nicht gerecht. Entwicklungsprozesse sind weniger nachhaltig und weniger effizient, auch im Sinne von Schnelligkeit, als sie es sein könnten.

Strukturorientierte Managementmodelle versuchen, diese Herausforderung

Mit meinem Handeln gestalte ich den Kontext

Die drei Steuerungsebenen

- **Ebene der operationalisierbaren Fakten:** Facts, Figures und Strukturen (betriebswirtschaftliche Steuerung)
- **Ebene des sozialen Systems:** Rollen, Handlungs-, Denk- und Gefühlsmuster, Routinen und soziale Regeln (Steuerung durch Entwicklungs- und Prozess-Designs, systemisches Management)
- **Ebene des konkreten Erlebens:** Der Geschichtenkreis des Unternehmens (Steuerung als Storymanagement)

darüber erzählen. Das gilt für unsere persönliche Lebensgeschichte genau so wie für die Geschichte eines Unternehmens, eines Staates oder einer Geschichte der Weltgeschichte.

Gezielte Gestaltung und Beeinflussung der Erlebnisebene

Führungskräfte mit strategischer Verantwortung in Unternehmen arbeiten immer daran, nachhaltig werttreibende Entwicklungschancen zu erschließen. «Werttreibend» heißt aus betriebswirtschaftlicher Sicht Verbesserung der Gewinne für die weitere Erhöhung von Gewinnchancen. «Nachhaltig» werttreibend bedeutet, dass dies mit einer gewissen Stabilität über einen längeren Zeitraum geschieht. Es geht um Verbesserungen zweiten Grades. Das Unternehmen, dem es am besten gelingt, Veränderungen nachhaltig werttreibend zu realisieren, gewinnt den Wettbewerb. Erfolgreiche Veränderungsprozesse und die Fähigkeit, Veränderung und Entwicklung immer wieder erfolgreich zu inszenieren, sind selbst entscheidender Werttreiber von Branchen und Unternehmen geworden.

durch die Operationalisierung der Leistungsprozesse im Unternehmen (Facts and Figures) in den Griff zu bekommen. Betriebswirtschaftliche Modelle bieten vor allem da Entscheidungsunterstützung, wo es um ein ungestörtes Verhältnis von Planung und Umsetzung geht, Zielsetzungen, formale Organisation, Standorte, neue Produkte. Das funktioniert recht gut, solange sich das Unternehmen in einem statischen Zustand befindet, und die Modelle in der Lage sind, die Komplexität der Situation einigermaßen abzubilden.

Die Realität im Unternehmen

Die Realität in Unternehmen verläuft jedoch oft anders als die in einfachen Kausalzusammenhängen denkende Betriebswirtschaftslehre es konstruiert: Die Motivation der Mitarbeiter sackt auf einen unerwarteten Tiefpunkt; Wissensträger verlassen das Unternehmen; das Vertrauen der Shareholder wird beschädigt; plötzlich gelingt eine unerwartete Innovation; während einer Strategiesitzung wird klar, dass das Unternehmen in zwei Teile geteilt werden muss.

Gute Manager haben diese Herausforderung gemeistert, indem sie teilweise ge-

Das gilt für die Lebensgeschichte wie für die Weltgeschichte

Die Realität verläuft oft anders

Viele **erfolgreiche Veränderungsprozesse** zeigen auch die **Wirksamkeit schlechter Geschichten**.

Die systemische Managementlehre fragt nach Unterschieden, Grenzen und Paradoxien

nau so chaotisch und sprunghaft agieren, wie der Verlauf der Unternehmen und Projekte, für die sie verantwortlich waren. Mit der Zeit lernte man, dass die Veränderung von Operationen in Organisationen als Handlungs- und Verhaltensmuster wie Rollen, Gewohnheiten und Regeln beschrieben werden kann. Systemische Managementlehre fragt nach ihren Unterschieden, Grenzen und Paradoxien. Konzepte wie «Wissensmanagement», «Komplexität» und «Vertrauen» sind Referenzen für die Steuerung von Unsicherheit und von nicht voraussagbaren Ereignissen. Menschen lassen sich nicht verändern wie Abläufe und Strukturen.

Die Systemtheorie beschreibt diese Phänomene, die einzigartig, individuell, nicht durch eine Summe von Eigenschaften erklärbar sind als «Emergenz». Emergenz ist selbst die Eigenschaft, welche das Unternehmen als eine einzigartige Qualität hervorbringt. Sie ist weder durch Strukturinterventionen noch durch das Design von Rahmenbedingungen bestimmbar oder steuerbar. Mit dem Konzept der Emergenz stößt die Systemtheorie zugleich «von innen» an Ihre Grenze: Emergenz als Individualität und Einzigartigkeit ist nicht weiter abstrahierbar. Die Grenze ist das Rätsel des individuellen Lebens. Das Leben ist konkret.

Geschichten wirken nur, wenn sie in die Basiserzählung aufgenommen werden

Erleben in Form von Geschichten

Erleben von Menschen hat die Form von Geschichten. Die Ergebnisse der Forschung treffen sich hier mit den Weisheitsüberlieferungen der Kulturen, dass menschliches Erleben und Verstehen auf der konkreten Ebene in Geschichten erfolgt. Geschichten sind die identifizierbaren und identitätsbildenden Abschnitte menschlichen Erlebens, über die wir sinnvolle Aussagen machen können: «Handlungssequenzen, Charaktere, Situationen, Entscheidungen, Lösungen». In unseren Geschichten sind wir als Personen und als soziale Organisationen individuell.

Die «Dramaturgie» von Handlungen, Entscheidungen und Lösungen bestimmt zugleich den Wertbeitrag, den wir als Personen und Organisationen in unseren Handlungssequenzen zur Verfügung stellen. Produkte und Leistungen von Unternehmen machen genau so wie die Leistungsprozesse selbst erst in der Form von Geschichten Sinn; sie werden schon immer in der Form von Geschichten wahr-

genommen und erlebt. Wer sind die beteiligten Charaktere? Welche Herausforderungen stellen sich? Wie werden sie den Herausforderungen gerecht werden? Welche Lösung entsteht daraus für die narrative Sequenz, in der ich mich als Kunde, Mitarbeiter oder Geldgeber mit dieser Organisation verbunden habe?

Geschichten sind die Basis des Unternehmens

Die vielfältigen mit dem Unternehmen befassten Geschichten (der «Geschichtenkreis» des Unternehmens) sind zusammengebunden in der Form der Zweckerzählung des Unternehmens: Diese «Basiserzählung» ist Bezugspunkt und Legitimationsbasis, sie ist primäre Erklärung des Unternehmenszwecks und zugleich Blaupause für die Wahrnehmung von Problemen und Lösungen. Die Form der Basiserzählung beinhaltet die Regeln für die Zuweisung von Bedeutung (Verweisungszusammenhang) und zugleich für Einschluss und Ausschluss, was überhaupt Bedeutung für das Unternehmen hat.

Die «semantische Kopplung» an die Basiserzählung ist daher Bedingung und Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Unternehmensgeschichte genau so wie für den konkreten Einsatz von Geschichten im Zusammenhang der Organisation. Geschichten wirken nur, wenn sie in die Basiserzählung des Unternehmens aufgenommen werden können oder diese systematisch so variieren, dass der Bedeutungszusammenhang Sinn für mich macht. Ein Unternehmen, das für die Beteiligten keinen Sinn (mehr) macht, verschwindet.

Die hier beschriebenen Tatsachen sind Führungskräften zumindest intuitiv schon lange bekannt. Dass erfolgreiche Führung auch darin besteht, den Beteiligten am Unternehmen immer wieder überzeugende Sinnfiguren vorzuleben und in Geschichten zur Verfügung zu stellen, ist ein Hintergrund der aktuellen Debatte um das Verhältnis von Management und Leadership. Umgekehrt zeigen viele unglücklich oder erfolglos verlaufende Veränderungsprozesse, Unternehmenszusammenschlüsse, Reorganisationen und Produkteinführungen auch die Wirksamkeit schlechter Geschichten, deren Sinn zweifelhaft bleibt und nicht zu überzeugen weiß.

Die Basiserzählung Ihrer Organisation erkunden

1. Welche Geschichten und Situationen fallen Ihnen ein, wenn Sie die ursprüngliche Idee Ihrer Organisation beschreiben wollen?

2. Welche Geschichten würden Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten erzählen? Welche Geschichten werden in der Öffentlichkeit erzählt? Was wären aus deren Perspektive besonders wichtige Geschichten?

3. Welche dieser Geschichten gibt für Sie am besten wieder, um was es Ihrem Unternehmen geht, was das Erfolgsgeheimnis Ihres Unternehmens ist?

4. In welcher Geschichte sind Handlungsmuster beschrieben, die für erfolgreiche Problemlösungen stehen?

Die Situation war so und so. Folgende Personen waren beteiligt. Da gab es eine Schwierigkeit, ein Problem, das auf folgende Weise beschrieben wurde.

● Plötzlich kam eine Idee, ein Gedanke, eine Handlung, welche die bisherigen Schwierigkeiten in neuem Licht erscheinen ließ.

● Die Personen X und Z haben die Verantwortung dafür übernommen und Widerstände und Gefahren überwunden (Abenteuer).

● Dann kam die Wende, und Erfolg stellte sich ein.

● Ein glückliches Ende wurde erreicht («happy end »).

Fehlschlüsse

Manches, was in den letzten Jahren unter dem Titel «Storytelling» eingeführt wurde, hat intuitiv richtig funktioniert. Das grundsätzliche Missverständnis von Storytelling ist allerdings die Vertauschung der Reihenfolge von Zuhören und Erzählen. Zunächst muss ich zuhören und verstehen, welche Bedeutungen und Verweisungszusammenhänge eine Organisation organisieren. Dann kann ich auch eine wirksame Geschichte (er-)finden und erzählen, die Bedeutungen sinnvoll variiert und weiterentwickelt, Menschen in der Organisation eine neue Bedeutung gibt. Mit der Mode, Geschichten ohne Kopplung an die Basisgeschichte zu allen möglichen Anlässen einzusetzen, wird der mögliche Beitrag narrativen Managements für wirkungsvolle und erfolgreiche Unternehmenssteuerung praktisch unterminiert:

Die Marketingidee, mit möglichst zynischen, witzigen und grellen Geschichten in Erinnerung zu bleiben und dadurch Kaufverhalten zu beeinflussen, klappt in Wirklichkeit nicht. Geschichten, die nicht zur Basisgeschichte des Kunden, bei Konsumgütern zu seiner Alltagsgeschichte, passen, haben keine Bedeutung für die Handlungssteuerung. Besonders Markenführung sollte sich an den Geschichten der Kunden orientieren und nicht an der Phantasie der Werbetreibenden.

Manche Führungskräfte glauben, Geschichten lassen sich zur Vermittlung eines Inhaltes beliebig konstruieren. Sie erzählen bei jeder Gelegenheit Geschichten und erzeugen damit bestenfalls Langlebigkeit. Für eine Führungsperson gibt es in der Regel nur eine wirksame Geschichte, was «ich» zur erfolgreichen Realisierung «unserer» Geschichte beitragen will.

Von Sozialwissenschaftlern werden umfangreiche Projekte mit narrativen Interviews angeboten, um das Unternehmen besser zu verstehen. Sie unterliegen

dem Fehlschluss, dass ich eine Organisation «umso besser» kenne, «je mehr» Geschichten ich von ihr weiß.

Ein weiteres Beispiel eines Fehlschlusses ist die Idee, dass Geschichten Analysen ersetzen könnten, weil ja die Erlebnisebene die entscheidende Basis unserer Wirklichkeitsgestaltung ist. Gute Geschichten im organisatorischen Kontext brauchen einen verlässlichen Bezug zur Realität. Zwar müssen auch Daten in den Zusammenhang einer guten Geschichte gebracht werden können, damit sie für Unternehmenssteuerung wirksam sind. Der Umkehrschluss ist allerdings falsch, dass eine Geschichte ohne Bezug zur Realität, nur weil sie unterhaltsam und spannend ist, sinnvoll zur Steuerung des Unternehmens beiträgt. Im Gegenteil, mancher Business Plan und manches Geschäftskonzept, das mit all zu schönen Worten daher kommt, sollte umso kritischer in Bezug auf die zugrunde liegenden Daten überprüft werden.

Mit Storymanagement können Sie gezielt die Wirksamkeit von Managementinterventionen verbessern. Was keine gute Geschichte wird, funktioniert auch sonst nicht.

Es ist eine umfassende Managementaufgabe, die gute Geschichte des Unternehmens aktuell zu halten, den guten Sinn, den es macht, für dieses Unternehmen, die Leistungen und den Nutzen, den es erzeugt, zu arbeiten, seine Produkte zu kaufen und darin zu investieren. Entsprechend können narrative Prüfverfahren und Werkzeuge («applied narratives») für unterschiedliche Managementzwecke eingesetzt werden.

Strategische Geschichten

Unternehmen haben Geschichten, sind Geschichten in den Erlebnissen der Menschen, die sich mit ihnen verbinden. Die strategische Abstraktion der Unternehmensgeschichte in die Zukunft hinein

Zuerst zuhören und verstehen

Geschichten nicht an der Phantasie der Werbetreibenden ausrichten

4 Schritte für narratives Management

Storymanagement wird in vier Schritten in ein Unternehmen eingeführt.

1. Storymanagement muss zunächst als Fragestellung und Herausforderung in den Managementdiskurs der Organisation eingeführt werden: Welchen Unterschied macht der bewusste Umgang und die Gestaltung des Unternehmens als Geschichte zum bisherigen (intuitiven) Umgang?

2. Die Basisgeschichte der Organisation ist der Anknüpfungspunkt aller gezielten narrativen Managementinterventionen. Aus narrativen Interviews mit Schlüsselpersonen wird die Basisgeschichte rekonstruiert und zusammen mit den Managementverantwortlichen validiert.

3. Die Basisgeschichte als narrative Form ist ein wirksames Instrument zur Überprüfung der narrativen Gängigkeit der bestehenden Steuerungswerkzeuge. Narrati-

ve Prüfverfahren: Wie passt die Veränderung unserer Strategie, unser Geschäftskonzept oder ein konkretes Veränderungsprojekt, eine bestimmte Produktentwicklung zu unserer Basisgeschichte? Wie können wir unsere Basisgeschichte weiterentwickeln, damit sie auch für unseren nächsten Entwicklungsschritt noch trägt? Wie können und sollten wir die Basisgeschichte einer neuen organisatorischen Einheit, einer Neugründung oder einer Fusion gestalten?

4. Mit der Erhebung und Gestaltung der Basisgeschichte können für die jeweiligen Managementzwecke (Veränderung, Führung, Kommunikation, Marketing) wirksame Geschichten in der Organisation gefunden und neu konstruiert werden.

Storytelling als Strategieinstrument

muss auch innerhalb der Geschichte des Unternehmens Sinn machen, muss als Geschichte dieses Unternehmens erzählt werden können. «Strategic Storytelling» ist ein wirksames Instrument der Strategiearbeit sowohl in der Entwicklung als auch in der Kommunikation von Strategien; Glaubwürdigkeit, Konsistenz, Originalität, inwiefern eine strategische Ausrichtung die Beteiligten überzeugen kann, sind nicht nur Prüfkriterien, sondern auch wichtige Herausforderungen ihrer Kommunikation und ihrer Wirksamkeit in der Ausrichtung der individuellen Handlungspläne.

Storytelling in Veränderungsprozessen

Es war Stephen Denning, der Ende der 90er Jahre in seiner Arbeit bei der Weltbank die so genannten «Sprungbrett Geschichten» entdeckte. In Veränderungsprojekten werden von den Beteiligten immer wieder Geschichten erzählt, die in einzigartiger und attraktiver Weise im Sinne einer Lösung das Ergebnis der Veränderung schon vorwegnehmen. Das Management von Veränderungsprojekten wird durch die Identifikation und Weiterverbreitung solcher Geschichten entscheidend gefördert. Solche Geschichten sind in der Lage äußerst komplexe Zusammenhänge der Veränderung und des Wandels auf einfache Weise deutlich zu machen.

Führen mit Geschichten

Führungskräfte setzen Geschichten auf unterschiedliche Weise ein. Metaphorische Übertragung, Einbettung von Sachverhalten in wahre oder auch erfundene Geschichten (Fabeln) sind in der Kommunikation von Sachverhalten, Zielen und Werten wirksamer als nur darüber zu sprechen. Der Managementlehrer Noel Tichy beschreibt herausragende Füh-

rungsgestalten selbst als wandelnde Geschichten. Ihr Handeln, ihr Leben und die darin implizierten Werte und Glaubensvorstellungen sind derart vorbedeutungsvoll für andere Menschen, dass sie ihr eigenes Leben danach ausrichten wollen. – Führungskräfte werden immer in besonderer Weise beobachtet. Ihr Handeln wird in Geschichten weitererzählt und wird dadurch für das Erleben insbesondere der Mitarbeiter unmittelbar wirksam. Darum ist es eine Herausforderung als Führungskraft das eigene Handeln für andere als eine gute Geschichte überzeugend zu inszenieren.

Geschichten als Wissensspeicher

Herausforderung für das Wissensmanagement in Unternehmen ist, das richtige Wissen zur richtigen Zeit zur Verfügung zu haben. Die analytische Aufbereitung von Wissensbeständen erzeugt bei dem gewünschten Nutzer ein so hohes Maß an Komplexität, dass das derart gegliederte Wissen in einer konkreten Herausforderung oft nicht mehr verwendbar ist. Fallberichte, beispielhafte Lösungen, Geschichten, die über bestimmte Kunden erzählt werden, helfen, relevantes Wissen schneller zu aktualisieren. Geschichten transportieren auch implizites und informelles Wissen, das in den offiziellen Datensammlungen (z.B. Projektdatenbanken) nicht auftaucht.

Markenführung mit Storymanagement

Markenführung und Markenbewertung legen zunächst strukturelle Ansätze zu Grunde. Marken werden nach qualitativen und quantitativen Kriterien konstruiert, mit der Hoffnung durch die Darstellung von Best Practices Modelle für erfolgreiche Marken zu schaffen. Das funktioniert nur begrenzt. – Die Diskussion wird belebt durch die Sichtweise der

Veränderungsprojekte werden durch Geschichten gefördert

Herausragende Führungskräfte sind «wandelnde Geschichten»

Das Management von Sinn ist die eigentliche Herausforderung für narratives Management.

«Marken-Persönlichkeit», eine Art Black Box für alle emergenten Eigenschaften, die nicht im Modell nachgestellt werden können. Die Persönlichkeit einer Marke ist die gute Geschichte, die sie für Kunden von Dienstleistungen und Produkten interessant macht.



Persönliche Geschichte

Hier wird die Vorstellung der Romantik von der «Autoren-schaft für das eigene Leben» wieder lebendig. Ausgehend von der anthropologischen Erkenntnis der grundsätzlichen narrativen Form unseres Erlebens und Handelns kann auch die Frage nach Herkunft und Gestaltungsmöglichkeiten persönlicher Geschichte gestellt werden: Leitmotive, Charakter, Charaktere unserer Mitspieler, dramaturgische Muster, Heldengeschichten und Verlie- rergeschichten, Tragik und Lösung, Rahmenhandlungen und Orte. Es ist die persönliche Herausforderung für uns Menschen, aus unserem Leben eine gute Geschichte zu machen.

Unterschiedliche Ansatzpunkte und Interventionen von Storymanagement wirken immer umgekehrt auch auf die Basiserzählung. Neue Motive und Personen werden eingeführt. Neue Spannung wird aufgebaut. Ein neues Kapitel wird erzählt. Eine gute Geschichte wird weiterentwickelt oder in einer Variation weitererzählt. Wirksames Storymanagement interveniert immer auch in die grundlegende Sinnerzählung des Unternehmens.

Storymanagement wirkt direkt auf die Sinnproduktion

Sinn existiert (nur) in der Form von Geschichten und Erlebnissen. Das Management von Sinn ist daher die eigentliche Herausforderung für narratives Management. Erfolgreiches Sinnmanagement ist das Inszenieren und Erzählen von guten und überzeugenden Geschichten – Geschichten, die für Kunden, Mitarbeiter und Geldgeber Sinn machen.

Sinn ist die wichtigste Quelle für die Produktion von Werten, ökonomischen

genau so wie ethischen und spirituellen. Ohne Sinn läuft gar nichts.

Was keinen Sinn macht, kann zumindest auf Dauer nicht erfolgreich sein.

«An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen!» – Dieser Leitsatz des philosophischen Pragmatismus (Charles Sanders Peirce) bedeutet für uns: Daran, was wir aus unserem Leben machen, erkennen wir uns selbst. Das gilt für die Gestaltung unserer Familie und sozialen Beziehungen genau so wie für das Erreichen finanzieller Ziele und für das Management von gewinnorientierten oder sozialen Unternehmen. Bedingung für den Erfolg des Handelns ist, dass es für mich und die Menschen, die ich dafür brauche, Sinn macht.

Sinn ist wahrnehmbar an seinen Bruchstellen. Wenn uns der Sinn abhanden gekommen ist, stellen wir die Frage nach dem Sinn. Sinn ist fraglich. Was Sinn macht und was nicht, ändert sich mit der Geschwindigkeit, mit der sich die Welt und die Rahmenbedingungen unseres Handelns verändern. Jede Veränderung bedeutet, dass sich der Sinn ändert.

Produkte müssen Sinn stiften

Als Konsumenten und Einkäufer wollen wir sinnvolle Produkte. Wir wollen keine Lebensmittel, die langfristig krank machen, oder deren Erzeugung die Umwelt vergiftet. Wir wollen Produkte von Lieferanten kaufen, die uns positiv verbunden sind in der Qualität und Werterstellung unserer eigenen Leistungsprozesse. Wir wollen Dienstleistungen, die für unser Leben und unsere Unternehmen Sinn machen und Sinn geben. Der Preis ist dabei nur ein Aspekt.

Früher waren Produkte und Dienstleistungen eingebunden in die Notwendigkeit der Lebenserhaltung; arbeiten, um zu essen. Mit der Befreiung vom Lebensnotwendigen müssen Produkte und Dienstleistungen mit Sinn verbunden sein, der über das Lebensnotwendige hinausgeht. Das Marketing hat längst erkannt, dass die Produktion von Sinn zu den für den Verkaufserfolg notwendigen Leistungs-

Was keinen Sinn macht, kann nicht erfolgreich sein

Sinn ist wahrnehmbar an seinen Bruchstellen

Der Preis ist nur ein Aspekt

Führen heißt, Menschen Bedeutung zu geben und sie zu Mitspielern in bedeutsamen Geschichten zu machen.

Storytelling erhöht die Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit

Als Führungskraft bin ich Vorbild und Bedeutungsgeberin

prozessen gehört. Wie es einem Unternehmen gelingt, den Sinn seiner Leistungen zugleich mit den Leistungen selbst hervorzubringen, ist entscheidend für seinen Markterfolg und den Erfolg des Unternehmens.

Sinn zu machen und zur Verfügung zu stellen ist Managementaufgabe: Niemand wird sich dafür mit ganzer Kraft einsetzen, niemand ein Produkt kaufen, das keinen Sinn macht, niemand eine Strategie befolgen, die ihm nicht sinnvoll scheint. Sinn muss ständig neu hervorgebracht und gestaltet werden.

Einsatz von Geschichten

Sinnerleben geschieht in Geschichten und narrativen Kontexten. Sinn ist narrativ; sinnvoll ist, was eine gute Geschichte für uns ist. Immer wenn wir etwas sinnvoll finden, erzählen wir dazu (auch) eine gute Geschichte.

- Ein Geschäftskonzept macht Sinn, wenn es auch als gute Geschichte erzählt werden kann, wenn es für die beteiligten Anspruchsgruppen Sinn macht. Geschäftskonzepte können mit narrativen Prüfverfahren analysiert und weiterentwickelt werden.

- Um Haltbarkeit und Wirkung strategischer Konzepte zu verbessern, werden narrative Szenarien und kreative Methoden verwendet.

- Veränderungsprozesse werden als Geschichten erzählt. Gute Geschichten sind die Blaupausen erfolgreicher Veränderungsprozesse. Erfolgreiche Produktentwicklungen machen Sinn für die Alltagsgeschichten der Menschen, für die diese Produkte bestimmt sind. Firmen wie 3M, Xerox oder IBM erfinden ihre Pro-

dukte für die Geschichten ihrer Kunden.

- Branding und Corporate Branding sind die Entwicklung von Geschichten individueller und unnachahmlicher Leistungen von Produkten und Organisationen, die in den Geschichten der Kunden Sinn machen.

- Storytelling erhöht die Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit von Führung. Das Erzählen von Geschichten knüpft unmittelbar an das Erleben von Menschen. Gute Geschichten organisieren unser Erleben; sie geben unserem Leben und Handeln Bedeutung und Orientierung.

Veränderung tut Not, wenn die alten Geschichten sich überlebt haben. Neue Geschichten geben neuen Sinn. Die neuen Geschichten zu finden und zu erzählen ist Erfolgsbedingung für gelingende Veränderungsprozesse.

Gute Geschichten richtig inszenieren

Was der Kern guter Geschichten ist Leadership als gelebte Führung ist die Inszenierung guter und überzeugender Geschichten. Das ist eine alte Weisheit erfolgreicher Unternehmen und Organisationen. Die Schweiz hat Wilhelm Tell, die Kirche die Geschichte Jesu. Bill Gates oder Jack Welch sind die Identifikationsfiguren für die Geschichten der Mitarbeiter von Microsoft oder General Electric.

Als Führungskraft bin ich Vorbild und Bedeutungsgeberin. Symbole, Metaphern, Vorbildhandlungen als gezielte Inszenierungen kommunizieren den Sinn, den wir selbst und unsere Unternehmen für uns machen. Führen heißt, Menschen Bedeutung zu geben und sie zu Mitspielern in bedeutsamen Geschichten zu machen. 

Wertung

Informationswert



Neuigkeitswert



Praxisorientierung



Gliederung



Verständlichkeit



Lesefreude



Kommentar

Michael Loebbert gibt einen fundierten Einblick in Theorie und Praxis narrativer Managementmethoden. Der Leser erfährt anhand vieler Anwendungsbeispiele vom Marketing bis zur Unternehmensentwicklung, wie Storymanagement im Unternehmen eingesetzt werden kann. Das letzte Kapitel über das Management von Sinn gibt einen Ausblick auf die grundsätzlichere Frage einer praxisorientierten Managementphilosophie.

Kaufempfehlung

Das Buch steht etwas quer zu leicht konsumierbarer Managementliteratur. Weder werden Best Practices noch leicht umsetzbare Rezepte angeboten. Für Führungskräfte und Berater, die sich mit strategischer Unternehmenssteuerung auseinandersetzen, genau so empfehlenswert wie für Marketing- und Markenmanager, die mehr über die Grundlagen ihrer Anwendungslösungen erfahren wollen.