

# Warum «Geschichten» für Ihr Unternehmen wichtig sind

Narratives Management unterstützt den Führungserfolg.

V O N M I C H A E L L O E B B E R T \*

Geschichten funktionieren. Dass Geschichten nicht nur funktionieren, um wirksam Botschaften und Überzeugungen zu transportieren, wissen wir seit der antiken Rhetorik. Schon Aristoteles untersuchte Geschichten in ihrer Funktion als Beispiele für Argumente, als Handlungsmuster in ihrem Beitrag zur «Staatskunst» (heute: Management) und zur Lösung von Problemen. Moderne Ansätze des «narrativen Managements» (Management mit Geschichten) machen sich diese Ansätze zu nutze und ergänzen sie durch moderne psychologische Erkenntnisse, wie Menschen ihr Handeln steuern und Lösungen realisieren.

**O**hne Wilhelm Tell gäbe es wahrscheinlich die Schweiz nicht, ohne Homers Geschichten von Troja hätte es Griechenland nie gegeben, und die Deutsche Telekom würde es nicht mehr geben ohne die Geschichte, wie eine staatliche Verwaltungsbehörde zu einem kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen wird. Die Walt Disney Company ist ein Beispiel dafür, wie ein Unternehmen eine gute Geschichte macht und diese Geschichte in jedem seiner Produkte immer wieder neu erzählt: Wie mit der Kunst der Zeichnung, der Musik und Tanzes, mit technischen und dramaturgischen Innovationen unmittelbar an die Emotionen und Fantasie angeknüpft wird. Leserinnen und Leser, Besucher der Parks werden zu Mitspielerinnen und Mitspielern in einem Traum und stillen ihre Sehnsucht nach einer besseren Welt.

Mit der Zuordnung von Geschichten zu Organisationen und Unternehmen werden sogleich die Stärken und Schwächen der Geschichten und auch der Organisationen deutlich: Die Stärke der Schweiz in ihrem Bundesgedanken und die Herausforderung, dass für einen Beitritt zur EU eine neue Geschichte geschrieben werden müsste. Stärke und

Schwäche des griechischen Mythos im Gelingen und Misslingen der Verbindung von Partikularinteressen zu einer griechischen Nation. Das Managementversprechen von Ron Sommer an die Kunden der Telekom und die Realität der Umsetzung. Das Versprechen von Walt Disney der permanenten Innovation von Unterhaltung, das vielleicht nicht mehr in jeder Vorweihnachtszeit eingelöst werden kann.

Aus der Perspektive des narrativen Managements ist der Erfolg von DaimlerChrysler weniger davon abhängig, inwiefern es gelingt, bei Chrysler schwarze Zahlen zu schreiben, als dass sich die Geschichte eines multinationalen globalen Automobilkonzerns in einer automobilen Welt erfüllt: Darin gibt es keine deutschen, amerikanischen, französischen Autos mehr, sondern unterschiedliche Mobilitätskonzepte unterschiedlicher Leistungsprofile (Marken). Und DaimlerChrysler hat ein solches Konzept realisiert.

## Der Geschichtenkreis des Unternehmens

Geschichten in Unternehmen werden von unterschiedlichen Menschen, aus unterschiedlichen Perspektiven zu ganz unterschiedlichen Themen erzählt:

- ▶ Geschichten über die Geschichte des Unternehmens
  - ▶ Geschichten mit Menschen und Produkten
  - ▶ Geschichten der Kunden und über Kunden
  - ▶ Projektgeschichten und Erfolgsgeschichten
  - ▶ Geschichten über Gewinner und Verlierer
  - ▶ Wahre Geschichten und erfundene Geschichten
- Führungsverantwortliche sind äusserst erstaunt, wenn

\* MICHAEL LOEBBERT ist Vertreter des narrativen Managements im deutschsprachigen Raum: [www.storymanagement.com](http://www.storymanagement.com). Er arbeitet als freiberuflicher Coach für Management und Unternehmensentwicklung.

sie aus einer narrativen Unternehmensanalyse erfahren, welche Geschichten im Unternehmen kursieren und die Kultur des Unternehmens prägen (siehe Frenzel, Müller, Sottong 2000): Die Geschichte des Unternehmens wird als unaufhaltsamer Niedergang erzählt, Erfolge liegen oft schon längst zurück, Kunden erzählen überwiegend von negativen Erlebnissen, die Geschichten der Verlierer der letzten Unternehmensveränderung sind im kollektiven Gedächtnis von Mitarbeitern und ihren Familien eingebrannt. Hier gilt das psychologische Gesetz, dass um ein negatives Erlebnis aufzuwiegen es 10 positive Erlebnisse braucht.

Welchen Unterschied es macht, welche Geschichte(n) im Unternehmen erzählt werden, macht folgende Geschichte deutlich: Ein Mann kommt an einer Baustelle vorbei, an der drei Arbeiter beschäftigt sind. «Was tun Sie hier?» fragt der Mann. Der erste Arbeiter unterbricht seine Arbeit, um nur kurz aufzuschauen. «Sehen Sie denn nicht, dass ich hier Steine aufeinandersetze?» Der zweite Arbeiter richtet sich kurz auf um zu sagen dass er eine Mauer baue. Der dritte geht einen Schritt zurück, wischt sich die Hände ab und erklärt stolz «wir bauen eine Kathedrale».

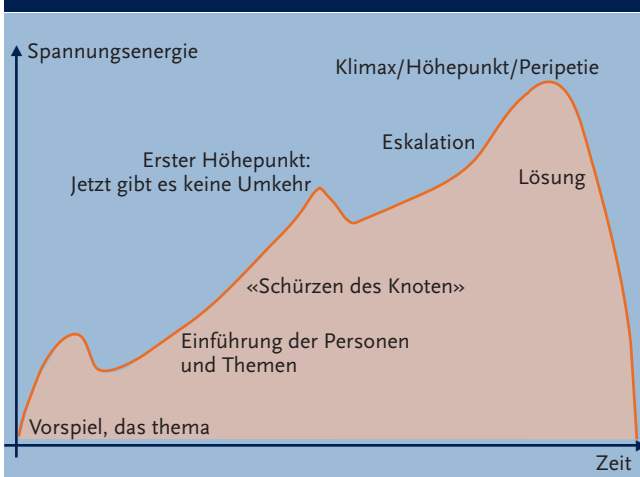
Die Geschichten in einem Unternehmen bilden in bezug auf eine zentrale Geschichte, wie im Beispiel oben der Bau der Kathedrale, einen Geschichtenkreis. Der Geschichtenkreis hat einen Bezugspunkt in der für den Zweck und den Sinn des Unternehmens zentralen Erzählung. Der aus

dem Amerikanischen stammende Begriff des «Story Circle» hat noch eine zweite Bedeutung: Zugleich mit der Art von Geschichten, die für das Unternehmen bedeutsam sind, beschreibt «Story Circle» den Kreis der Menschen, die mit dem Unternehmen eine Geschichte haben. Zum Story Circle eines Unternehmens gehören alle Menschen, die mit dem Unternehmen zu tun haben.

## Die organisatorische Basiserzählung

Man kann natürlich sagen, der Zweck eines Unternehmens ist es, exzellente Produkte herzustellen, Arbeitsplätze für die besten Mitarbeiter in ihrem Gebiet zur Verfügung zu stellen und für die Aktionäre ein möglichst grosses Wertwachstum zu erreichen. Das sind äusserst repektable und für die Steuerung des Unternehmens weit reichende Aussagen. Allerdings können solche abstrakten Sätze im Erleben von Menschen kaum nachvollzogen werden. Nicht erst die moderne Psychologie und Intelligenzforschung (das ist schon das Argument von Aristoteles in seiner Poetik) weist nach: Unser Erleben funktioniert in Geschichten. Abstrakte Aussagen haben Bedeutung nur in Bezug auf die Geschichten, die wir erlebt oder erzählt haben. Unser Bewusstsein ist im Grunde narrativ (Bruner 2002). Abstrakte Begriffe zu verkünden, ohne sie mit konkreten Geschichten zu verbinden, löst im Bewusstsein der Empfänger ganz un-

Abb. 1: Spannungskurve



Die klassische Spannungskurve nach Lessing und Hitchcock.

verschiedene Bedeutungszuordnungen aus, je nachdem welche Geschichte er mit dem Unternehmen gerade erlebt. Der Hörer, der gerade mit dem Argument Kosten sparen Opfer einer Reorganisation geworden ist, erlebt einen Strategiewechsel zur «Kundenorganisation» völlig anders wie die Mitarbeiterin im neu aufgebauten Call Center des Unternehmens. Im Verhältnis zu der im Erleben verwurzelten organisatorischen Basiserzählung der Beteiligten eines Unternehmens bleiben solche Begriffe immer äusserlich.

Der Begriff der Basiserzählungen findet sich (a) in der Literaturwissenschaft und (b) im narrativen Ansatz der Soziologie und Geschichtswissenschaft.

(a) Basiserzählung in der Literatur bezeichnet die Rahmen-Erzählung oder die Erzählung erster Ordnung. In der Analyse wird der Begriff gebraucht, um «Erzählebenen» zu unterscheiden: Basiserzählung ist die unterste Erzählebene, z.B. die Geschichte von Scheherazade in den Märchen aus 1001 Nacht oder das Leben Jesu in den Evangelien des neuen Testaments.

(b) In der Soziologie und Geschichtswissenschaft wird der Terminus Basiserzählung im Sinne eines «narrativen Schemas» gebraucht. (1) Basiserzählung ist die kollektive Erzählung als primäre Erklärung und Legitimation sozialer, politischer und kultureller Ordnung. (2) Gleichzeitig ist sie offen für individuelle Gestaltung, Setzen von individuellen Schwerpunkten und Selektionen, solange sie innerhalb des Schemas bleiben. (3) Die Basiserzählung weist eine Art von Folgerichtigkeit auf, die reale Inkonsistenzen glättet und damit zugleich grundlegende Handlungsmuster überhöht. (4) Die in der Basiserzählung vermittelten Deutungs- und Handlungsmuster funktionieren in der Art von

Blaupausen zur Bewältigung konkreter Problemwahrnehmungen und der Zuweisung von Bedeutungen.

In Unternehmen sind solche Basiserzählungen (siehe Textkasten 1) besonders wirksam in der Bereitstellung von Deutungs- und Handlungsmustern, denen konkrete Begebenheiten zu Grunde liegen, die von noch lebenden Mitgliedern der Organisation bezeugt werden. Die Kraft der Basiserzählung, inwiefern sie in der Lage ist, gemeinsame Identität und gemeinsames Handeln zu stiften, hängt unter anderem davon ab, (1) ob und wie sich die Basiserzählung im konkreten Erleben der Beteiligten wiederfindet, (2) wie die darin beschriebenen Lösungsmuster für aktuelle Herausforderungen Gültigkeit haben, und (3) wie Führungskräfte und Manager als glaubwürdige Charaktere und Rollenbilder fungieren können.

Höchst bedeutsam ist die Rekonstruktion und Neuformulierung der organisatorischen Basiserzählung bei der Fusion und dem Erwerb von Unternehmen. In der Regel entsteht eine neue Basiserzählung, deren wesentlicher Teil die Geschichte der Vereinigung der Unternehmen selbst ist (Harben 1999). Die Qualität und Überzeugungskraft dieser Geschichte ist ein wichtiger Faktor für den mittelfristigen Erfolg des Unternehmenszusammenschlusses.

## Was bedeutet Story Management?

Erster Ansatzpunkt für Story Management ist das Management der organisatorischen Basiserzählung. In vielen Unternehmen ist die organisatorische Basiserzählung stark vergangenheitsorientiert. Erzählt wird die Geschichte von einem oder mehreren Helden (Unternehmensgründer, Erfinder, Innovatoren), denen es trotz vieler Widerstände gelungen ist, mit einer Idee ein Geschäft zu realisieren. So wie die Walt-Disney-Geschichte der Entstehung der Zeichentrickfilme Bambi und Schneewittchen die Blaupause für die Entwicklung neuer Geschäfte abgab, gibt es in den meisten älteren Unternehmen solche Gründergeschichten, welche die Verhaltensmuster der Beteiligten prägen. Managementverantwortliche wissen, wie sehr solche alten Geschichten auch die Erneuerung und Entwicklung des Unternehmens hemmen können. Viele Unternehmen scheitern daran, ihre organisatorische Basiserzählung in die Zukunft zu entwickeln.

Eine weit reichende Lösung hat der weltweit operierende Hoffmann-La Roche-Konzern mit Sitz in Basel gefunden: Zum 100sten Firmenjubiläum 1996 erschien die Firmengeschichte als Aneinanderreihung von Kapiteln zu den auf-

einanderfolgenden Unternehmensführern (Peyer 1996). Jeder Unternehmensführer steht für eine neue abgeschlossene Geschichte, ein neues Kapitel einer neuen unternehmerischen Idee. Darin deutet sich die Zukunft des Unternehmens an als das Hinzufügen weiterer Kapitel einer Erfolgsgeschichte. Was Hans Conrad Peyer erzählt, beschreibt nach meiner Erfahrung zutreffend die Wirklichkeit bei Hoffmann-La Roche in der Wahrnehmung der «Mitarbeitenden» und wird in der Führung der Konzernteile bis zur Führung von einzelnen Abteilungen so gelebt.

Wirkungsvolles Story Management folgt der Psychologie und Dramaturgie menschlichen Erlebens und Handelns: Geschichten haben einen Anfang und ein Ende, haben einen Spannungsbogen des Anstiegs der Spannung bis zum Höhepunkt und der Zurückführung der Spannung in der Lösung (vgl. Abbildung 1). Damit für Menschen in ihrem Erleben eine Geschichte bedeutsam wird und daher auch Handlungen steuern kann, braucht es dieses narrative Wechselspiel von Spannung und Lösung. Wird zu wenig Spannung aufgebaut, können wir bei der Bewältigung unserer Herausforderung leicht scheitern, ist die Spannung zu hoch, brauchen wir im Verhältnis zu viele Ressourcen.

Story Management ist Führungsaufgabe. Führerinnen und Führer sind die Kristallisationspunkte, an deren Vorbild sich das Erleben der Beteiligten im Unternehmen ausrichtet (Beispiel: Die Geschichte vom Unternehmensleiter der den Werkhof jeden Samstag mit einem Besen reinigt). Wer führt, steht auf der Bühne, ist Darsteller der Geschichte, die er selber erzählt. Führen ist Inszenieren von überzeugenden Geschichten, deren Spannungs- und Lösungsmuster von den anderen Beteiligten des Unternehmens auf unterschiedliche Situationen übertragen werden können. Legenden, Heldengeschichten, Geschichten von Menschen, die beispielhaft eine Krise bewältigen, sind die wichtigsten Sinnlieferanten für uns Menschen. Eine Geschichte macht Sinn für uns, wenn wir die darin dargestellten ethischen und emotionalen Werte mit unserem Leben verbinden können. Story Management als Führungsaufgabe heisst, dies auf eine glaubwürdige Art zu tun. Führerinnen und Führer leben nicht nur Geschichten, sie erzählen auch Geschichten und nehmen damit Einfluss auf den Geschichtenkreis des Unternehmens. Ihre Darstellung und Interpretation der organisatorischen Basiserzählung, des Sinns, welchen das Unternehmen macht, ist entscheidend für das Selbstverständnis aller Beteiligten.

### Kasten 1: Wie Sie die Basiserzählung Ihres Unternehmens erkunden können

1. Welche Geschichten und Situationen fallen Ihnen ein, wenn Sie die ursprüngliche Idee Ihres Unternehmens 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 wider, um was es ihrem Unternehmen geht, was das Erfolgsgeheimnis ihres Unternehmens ist?
4. In welcher dieser Geschichten 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 eine Idee, ein Gedanke, eine Handlung, welche die bisherigen Schwierigkeiten in neuem Licht erscheinen liess.
  - Die Personen X bis 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»).

### Strategie als Geschichte

Traditionelle strategische Fragen sind: Mit welchen Leistungen und Produkten wollen wir geschäftlich tätig sein? In welchen Märkten? Mit welchen Ressourcen? Mit welchen Gewinnerwartungen? – Antworten sind die Ausarbeitung eines Portfolios von Produkten und Leistungen, Beschreibung von Zielmärkten und Kundengruppen, Festlegung von Investitionsbedarfen und finanziellen Zielen. Was aus Sicht von Strategieteams und Management völlig klar zu sein scheint, ist in der Realität der operativen Umsetzung missverständlich: Sollen wir jetzt beginnen mit der Entwicklung neuer Produkte? Oder bringt die Erschließung neuer Märkte automatisch eine verbesserte finanzielle Bilanz? Oder ist es eher umgekehrt, dass die Erhöhung des Gewinns erst die Voraussetzung für die Erneuerung des Produktportfolios ist?

Nicht nur die Abnehmer und Empfänger strategischer Führung sind sich oft nicht darüber im Klaren, in welcher Wirkungs- und Handlungsfolge (Dramaturgie) die strategischen Massnahmen stehen (Shaw, Brown, Bromiley 1998). Auch die Erfinder der Strategie selbst vergessen, dass der Anlass der strategischen Orientierung die Vorstellung eines «Dramas» (altgriechisch: abgeschlossene Handlungsfolge) ist: Führungskräfte, die an Strategien arbeiten, finden sich in einer vergleichbaren Situation wie der Autor einer er-

### Kasten 2: Herr Keuner und die Flut – eine Geschichte nach Bertold Brecht

Herr Keuner ging durch ein Tal. Plötzlich bemerkte er, dass seine Füße nass wurden. Da erkannte er, dass sein Tal in Wirklichkeit ein Meeresarm war und dass die Zeit der Flut herannahte. Er blieb sofort stehen, um sich nach einem Boot umzusehen, und solange er auf ein Boot hoffte, blieb er stehen.

Als aber kein Boot in Sicht kam, gab er diese Hoffnung auf und hoffte, dass das Wasser nicht mehr steigen möchte. Erst als ihm das Wasser bis ans Kinn ging, gab er auch diese Hoffnung auf und schwamm. Er hatte erkannt, dass er selbst ein Schiff war.

fundenen Geschichte (Barry 1997). Der Autor entwickelt die beteiligten Charaktere und ihre Rahmenbedingungen. Daraus entsteht ein dramatischer Konflikt der zu Innovationen und zur Entscheidung drängt: Mit den bisherigen Mitteln und Perspektiven lässt sich der Konflikt nicht lösen. Dann kommt, wenn es gut ausgeht, der Durchbruch, die Wende, aus der eine neue Lösung entsteht.

Das ist die Grundlage strategischen Denkens, das einen Entwurf in die Zukunft wagt. Strategiegeschichten sind Geschichten von Unternehmen, die ihre Zukunft erfinden. Strategiegeschichten sind Geschichten von Menschen in Unternehmen, die gemeinsam etwas Neues wagen, das für sie selbst, Kunden, Lieferanten und andere Beteiligte «Sinn» macht: Gute Strategien machen gute Geschichten. Strategische Orientierung wird von den Beteiligten des Unternehmens zuallererst narrativ verstanden, gleichgültig, ob auch eine Geschichte mit erzählt wird. Ohne den bewussten Einsatz der zu Grunde liegenden Geschichte entstehen allerdings in der Folge ganz unterschiedliche Geschichten in den Köpfen der Beteiligten, abhängig von ihren jeweils momentanen Einstellungen, Gefühlen und Weltansichten. Narratives Management verbessert die Wirksamkeit strategischer Orientierung und auch die Qualität der Strategie: Eine Strategie ist nur so gut, wie die Geschichte, die mit ihr erzählt werden kann.

### Ein gutes Geschäftsmodell macht eine gute Geschichte

Jedes Unternehmen hat ausgesprochen oder unausgesprochen ein «Geschäftsmodell», das ist eine Vorstellung darüber, wie das Unternehmen funktioniert, (1) welchen Nutzen und Wert es für seine Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre hat, (2) mit welchen Leistungen und Produkten, (3) mit welchen Organisationsarchitekturen und Leistungs-

prozessen zu (4) welchen Preisen es realisieren will.

Geschäftsmodelle hatten Hochkonjunktur in der Zeit hochfliegender Hoffnungen des Venture Capitals. Unternehmen und ihre Kapitalgeber verstanden unter einem Geschäftsmodell oft bloss eine Idee, möglichst viel Geld zu verdienen. Eine gut erzählte Geschichte genügte in vielen Fällen um Investitionsbereitschaft zu mobilisieren. Ein anderes Beispiele sind die schön erzählten Geschichten von Unternehmen, die nach dem Schneeballsystem funktionieren wollen Diese Geschichten sind so schön, dass sie verboten sind, da Menschen immer wieder darauf hereinfallen.

Dass ein gutes Geschäftsmodell mehr umfasst als bloss eine gut erzählte Geschichte, mussten einige Aktionäre beim Zerplatzen der Börsenblase im letzten Jahr am eigenen Leib erfahren. Menschen waren zu allen Zeiten anfällig für die Verführung von Geschichten. Geschichten, die versprechen alles Leid und alle Mühsal hinter sich zu lassen und die Welt nach einem einfachen Rezept erklären, haben noch nie funktioniert.

Gute Geschichten sind nicht nur in sich zusammenhängend und unterhaltsam. Gute Geschichten sind auch «wahre Geschichten». Sie sind «wahr» in dem Sinne, dass auch wenn sie erfunden sind, sie für dieses unser Leben und für diese Welt eine praktische Bedeutung haben.

Ein gutes Geschäftsmodell macht eine gute Geschichte. Und nur wenn die Geschichte, die sich mit einem Geschäftsmodell erzählen lässt, eine gute Geschichte ist, ist es auch ein gutes Geschäftsmodell: Es überzeugt uns, (1) sein Nutzen- und Wertversprechen in dieser Welt zu realisieren. Wir glauben, (2) dass die darin dargestellten Ziele und Lösungen mit (3) den erzählten Handlungen (4) für genügend Menschen eine Bedeutung haben.

Geschichten sind ein wichtiges Prüfkriterium für Geschäftsmodelle sowohl in der Konzeption als auch in der Umsetzung. Zusammenhängender Erzählfluss, passende Dramaturgie, glaubwürdige Charaktere und Handlungen, logischer Aufbau, sinn- und bedeutungsvolle Kernaussagen machen ein Geschäftsmodell zu einer guten Geschichte.

### Geschichten steuern das Erleben und Handeln

Geschichten sind wirksam, weil sie direkt wirken. Sie geben direkte Orientierung für unser Erleben und Handeln, weil unser Erleben und Handeln selbst narrativ ist, die Form von Geschichten hat. Das Management mit Geschichten ist der Königsweg narrativen Managements. Er-

leben und Handeln bekommt für uns nur Bedeutung in einer Folge von Erlebnissen und Handlungen, einer abgeschlossenen Dramaturgie, die für uns Sinn macht und aus der das einzelne Erlebnis, die einzelne Handlung ihren Sinn bezieht.

Narratives Management setzt auf diese Wirkungsmacht von guten Geschichten:

- ▶ «Sprungbrettgeschichten»: Stephen Denning erzählt in seinem Fallbericht (Denning 2001), wie es der Weltbank gelingt, ihren Veränderungsprozess mittels von Geschichten voranzubringen. Sprungbrettgeschichten schildern eine konkrete und fassbare Lösung im Sinne einer innovativen Dienstleistung in naher Zukunft. Mittels der Geschichte, wie es gelingt eine Malariaepidemie in Afrika durch den Einsatz von Internet und Telekommunikation in den Griff zu bekommen, erreicht Denning die Einführung wissensbasierter Leistungsprozesse und die Weiterentwicklung der Weltbank zu einer Wissens-Organisation.
- ▶ Geschichten im Wissensmanagement: Die Arbeit mit Fallgeschichten ist eine bewährte Methode zu lernen und Wissen weiterzugeben. Geschichten schaffen nicht nur die Kontexte und Sinnzusammenhänge für einzelne Wissensbausteine. Sie sind auch hervorragend geeignet um Wissen und Erfahrungen weiterzugeben und vor allem in der konkreten Anwendungssituation wieder zu erinnern (Snowden 1999).
- ▶ Design und Innovation von Produkten mit Geschichten: Unternehmen wie Xerox, IBM oder 3 M arbeiten schon seit Jahren nach den Erkenntnissen der narrativen Psychologie für Innovation und Design von Produkten. Die Geschichten und Erlebnisse der Menschen, welche die Produkte nutzen sollen, stehen im Mittelpunkt: Wie muss das Produkt beschaffen sein und aussehen, dass es in der Geschichte im Erleben der Kunden eine Bedeutung, einen Nutzen haben kann. Auf der Internetseite von 3 M gibt es ein «Story Archive» mit über 50 solcher Geschichten – Die Geschichte mit den losen Erinnerungszetteln in einem Buch, welche durch einen Windstoss weggeweht wurden, was dann zur Erfindung der «Haftnotizen» führte, ist sicher die bekannteste davon.
- ▶ Führung der Kultur und der Werte des Unternehmens: Führungskräfte erzählen selbst Geschichten, um bestimmte kulturelle Eigenschaften und Werte im Unternehmen zu betonen oder auch einzuführen und zu steuern. Die fast 2000-jährige Tradition der Geschichte von Jesus Christus ist ein mächtiges Beispiel dafür. Man

muss nicht so weit ausholen, um die Wirksamkeit von Führungsgeschichten zu verstehen. Kleine selbst erlebte Geschichten, Fabeln, Parabeln und Märchen, die von Führungskräften erzählt werden, sind für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft besser verständlich, wie eine lange Erklärung über die aktuelle Situation des Unternehmens (vgl. Textkasten 2).

Führung und Management mit Geschichten erhöht die Wirksamkeit und den Erfolgsgrad in vielen Bereichen praktischer Herausforderungen. Zugleich sind die Geschichten selbst ein untrügliches Kriterium für die Qualität und Erfolgsaussichten von Führungsinterventionen. Geschichten, die nicht ankommen, die für die Hörer keinen Sinn machen, langweilig sind oder einfach belanglos, machen auch kein gutes Unternehmen. Narratives Management bringt nicht nur ein wenig Poesie in die manchmal trockene Welt der Ökonomie; narratives Management verbessert auch die Wirksamkeit und die Ergebnisse moderner Methoden der Unternehmensführung.

**Summary** Der narrative Managementansatz sagt, dass Organisationen und Unternehmen als Geschichten funktionieren. Management bedeutet, die Geschichte des Unternehmens zu gestalten. Gutes Management bedeutet, eine gute Geschichte aus dem Unternehmen zu machen. Narratives Management bietet interessante Instrumente zur Verbesserung der Wirksamkeit besonders im Strategiemangement, Change Management und Business Development. Das Management mit und von Geschichten ist der Königsweg dazu.

## Literatur

- Aristoteles** (330 v. Chr.): *Poetik*. Übers. und hrsg. von Manfred Fuhrmann; Stuttgart, 1982.
- Barry, D.** (1997): *Strategy retold - towards a narrative View of strategic Discourse*. *Academy of Management Review* 22 (2), 429-452.
- Boje, D.M.** (1995): *Stories of the Storytelling Organization - A postmodern Analysis of Disney as «Tamara-Land»*. *Academy of Management Journal* 38 (4), 997-1035.
- Bruner, J.S.** (2002): *Making Stories - Law, Literatur and Life*.
- Harben, J.** (1999): *Die Macht des Erzählens - Storytelling bei Unternehmensfusionen*. *GDI Impuls* 1/1999, 30 - 37.
- Snowden, D.** (1999): *Storytelling an other organic Tools for Chief Knowledge and Learning Officers*. *Corporate University Review* 7, 15-27.
- Denning, S.** (2001): *The Springboard - How Storytelling ignites Action in Knowledge-Era Organizations*. Boston.
- Frenzel, K.; Müller, M.; Sottong, H.** (2000): *Das Unternehmen im Kopf*. München.
- Peyer, H.C.** (1996): *Roche - Geschichte eines Unternehmens 1896-1996*. Basel.
- Shaw G.; Brown, S; Bromiley, P.** (1998): *Strategic Stories: How 3M is rewriting Business Planing*. *Harvard Business Review*, May-June 1998.



