

GDI_IMPULS 4.03

FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

DAS BILLIGZEITALTER

THE AGE OF CHEAP _ David Bosshart über den Trend zu Billigpreisen und die zweideutige Verheissung der Globalisierung

DIE ZUKUNFT DER INNOVATION _ C. K. Prahalad und V. Ramaswamy über neue Treiber der Wertschöpfung

KONZERNE IM KREUZFEUER _ Noreena Hertz über den Vertrauensverlust als strategische Herausforderung



	5	EDITORIAL	
			David Bosshart
BILLIGZEITALTER	7	THE AGE OF CHEAP	Der Preis wird künftig in vielen Bereichen der Gesellschaft eine noch dominantere Rolle spielen – zum Guten wie zum Schlechten –, denn die Globalisierung verheißt eine «Konsumdemokratie».
			José Luis Nueno
	15	FLEXIBEL, SCHNELL, BILLIG	Selbst im volatilen Modemarkt gelingt es den Discountern, kontinuierlich ihre Preise zu senken. Zaras innovatives Geschäftsmodell als wegweisendes Strategiekonzept für das Billigzeitalter.
			Gespräch mit Stelios Haji-Ioannou
	22	KONSEQUENT «EASY»	Der easyJet-Gründer erweitert seine Marke fortlaufend in neue Billigbereiche. Ein Gespräch über klare Geschäftsmodelle, Ideen zur Markenpolitik und die Kundenbilder der Zukunft.
MANAGEMENT	29	DIE ZUKUNFT DER INNOVATION	C. K. Prahalad und Venkat Ramaswamy Neue Treiber der Wertschöpfung verändern die Innovation. Künftig geht es nicht mehr um Produkte und Dienstleistungen, sondern um Erlebnisumgebungen, in denen der Wert «ko-erzeugt» wird.
			Michael Loebbert
	36	WAS LEISTET STORYMANAGEMENT?	Narrative Ansätze zielen auf den Sinn als Werttreiber im Unternehmen. Eine Werkzeugkiste öffnet sich, um aus Firmen, Projekten oder Produkten eine gute Geschichte zu machen.
GESELLSCHAFT	43	KONZERNE IM KREUZFEUER	Noreena Hertz Das Vertrauen zwischen Gesellschaft und Unternehmen schwindet, und der Druck am Markt nimmt zu. Welche Mechanismen steuern diesen Prozess, und welche Auswege bieten sich den Unternehmen?
			Kalle Lasn
	51	EINE NEUE ART VON COOLNESS	Weshalb werden Marken heute uncool? Ein führender Vertreter des «Culture-Jamming» erläutert die Hintergründe für das Entstehen einer wachsenden mentalen Umweltschutzbewegung.
			Douglas Rushkoff
	59	OPEN-SOURCE-DEMOKRATIE	Die globale Vernetzung ist als «Renaissance» zu verstehen – als grundlegender Perspektivenwechsel. Denn die interaktive Kommunikation verändert heute auch die Politik.
	67	GDI_PROGRAMM	
	68	SUMMARIES	
	70	AUTOREN	

DER SINN ALS WERTTREIBER IM UNTERNEHMEN _ Die verbreiteten Modelle und Methoden für das Management von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen steuern struktur- und prozessorientiert. Diese Ansätze werden der wichtigen Rolle von Unternehmen, Sinnproduzenten und Bedeutungsgeber zu sein, nicht gerecht. Die Folge: Entwicklungsprozesse sind weniger nachhaltig und effizient. Storymanagement dagegen zielt direkt auf die Wurzeln der Sinnproduktion im Erleben der Menschen, die mit einem Unternehmen verbunden sind. Es bietet wirksame Interventionen, um aus Firmen, Projekten oder Produkten eine gute Geschichte zu machen.

von Michael Loebbert



WAS LEISTET STORYMANAGEMENT?

Führungskräfte mit strategischer Verantwortung arbeiten daran, für das Unternehmen nachhaltig werttreibende Entwicklungschancen zu erschliessen. «Werttreibend» heisst aus betriebswirtschaftlicher Sicht: Verbesserung der Gewinne zur weiteren Erhöhung der Gewinnchancen. «Nachhaltig» werttreibend bedeutet, dass dies mit einer gewissen Stabilität über einen längeren Zeitraum geschieht. Es geht also um Verbesserungen zweiten Grades. Das Unternehmen, dem es am besten gelingt, seine Veränderungen nachhaltig werttreibend zu realisieren, gewinnt den Wettbewerb. Dabei sind erfolgreiche Veränderungsprozesse und die Fähigkeit, Veränderung und Entwicklung immer wieder erfolgreich zu

inszenieren, selbst zu einem entscheidenden Werttreiber von Branchen und Unternehmen geworden.

STRUKTUR- UND PROZESSANSÄTZE

Strukturorientierte Managementansätze versuchen, diese Herausforderung durch die Operationalisierung der Leistungsprozesse in den Griff zu bekommen («facts and figures»). Dabei bieten betriebswirtschaftliche Modelle wie Managementsysteme oder Strukturmodelle vor allem da eine Entscheidungsunterstützung, wo es um ein ungestörtes Verhältnis von Planung und Umsetzung geht; also um Zielsetzungen, formale Organisation, Standorte oder um neue

Produkte. Das funktioniert, solange sich das Unternehmen in einem statischen Zustand befindet und die Modelle die Komplexität der Situation einigermaßen abbilden können. Für die Steuerung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen greifen Strukturmodelle jedoch zu kurz; sie sind einfach nicht dafür gemacht: Die Realität in Unternehmen verläuft anders, als es die Betriebswirtschaftslehre, die in einfachen Kausalzusammenhängen denkt, konstruiert.

Gute Manager dagegen meisterten die konkrete Herausforderung der Veränderungsprozesse dadurch, dass sie teilweise ebenso chaotisch und sprunghaft agierten, wie es der Verlauf der Unternehmen und Projekte war, für die sie verantwortlich waren. So lernte auch die Theorie, dass die Veränderung von Operationen in Organisationen als Handlungs- und Verhaltensmuster beschrieben werden kann – als Rollen, Gewohnheiten und Regeln. Folglich fragt die systemische Managementlehre nach ihren Unterschieden, Grenzen und Paradoxien: Das «Prozessmanagement» ist das Management der Leitdifferenzen von unterschiedlichen Handlungsmustern von Unternehmen und ihrer Umwelt. Konzepte wie «Wissensmanagement», «Komplexität» und «Vertrauen» sind Referenzen für die Steuerung von Unsicherheit und von unvorhersagbaren Ereignissen. Denn Menschen lassen sich nicht so verändern wie Abläufe und Strukturen.

EMERGENZ ALS GRENZE

Das moderne Management stützt sich bei der Gestaltung von Entwicklungsprozessen hauptsächlich auf solche struktur- und prozesstheoretischen Ansätze. Die Realität in den Unternehmen zeigt allerdings, dass es genügend Fälle gibt, in denen trotz oder vielleicht gerade wegen hervorragend ausgearbeiteter Struktur- und Prozessmodelle ganz andere Dinge passieren, als es die Verantwortlichen eigentlich geplant hatten: Die Motivation der Mitarbeiter sackt auf einen unerwarteten Tiefpunkt, Wissensträger verlassen das Unternehmen, das Vertrauen der Shareholder wird beschädigt, plötzlich gelingt eine unerwartete Innovation, bei einer Strategiesitzung wird klar, dass das Unternehmen in zwei Teile geteilt werden muss.

Ein Unternehmen, das für die Beteiligten keinen Sinn (mehr) macht, verschwindet.

Gleichzeitig werden von Führungskräften Begriffe wie «Leadership», «Persönlichkeit», «Vorbild» oder «Erfolgsgeschichten» im Mund geführt, um der Erfahrung Ausdruck zu verleihen, dass sich die Realität im Unternehmen von dem unterscheidet, wovon «die Schulweisheit» träumt. Die Systemtheorie beschreibt diese Phänomene, die einzigartig, individuell und nicht durch eine Summe von Eigenschaften erklärbar sind, als «Emergenz». Emergenz ist selbst eine Eigenschaft von sozialen Systemen, also auch von Unternehmen. Sie ist weder durch Strukturinterventionen noch durch das Design von Rahmenbedingungen bestimmbar oder steuerbar. Das heisst: Mit dem Konzept der Emergenz stösst die Systemtheorie an ihre Grenze. Emergenz als Individualität und Einzigartigkeit ist nicht weiter abstrahierbar, sondern konkret. Die Grenze ist das Rätsel des ganz konkreten Lebens.

DER NARRATIVE ANSATZ FÜHRT WEITER

Konkret ist das Erleben der Menschen, die sich mit dem Unternehmen als Mitarbeiter, Kunden oder Kapitalgeber verbunden haben; und dieses Erleben hat die Form von Geschichten. – Dies ist die These, die dem «narrativen Ansatz» im Management zugrunde liegt. Die Ergebnisse der Forschung treffen sich hier mit den philosophischen Überlieferungen, wonach das menschliche Erleben und Verstehen in Geschichten erfolgt. Geschichten sind die identifizierbaren und identitätsbildenden Abschnitte des Erlebens, über die wir sinnvolle Aussagen machen können: Handlungssequenzen, Charaktere, Situationen, Entscheidungen und Lösungen. In unseren Geschichten sind wir als Personen und als soziale Organisationen individuell.

Die «Dramaturgie» der Handlungen, Entscheidungen und Lösungen bestimmt zugleich den Beitrag zum Wert, den wir als Personen und Organisationen in unseren Handlungen zur Verfügung stellen. Produkte und Leistungen machen ebenso wie die Leistungsprozesse selbst erst in der

Von: <info@storymanagement.com>
An: <leser@gdi_impuls.ch>
Betreff: Drei Steuerungsebenen des Unternehmens

Drei Steuerungsebenen des Unternehmens

1. Ebene der operationalisierbaren Fakten: Facts, Figures und Strukturen (betriebswirtschaftliche Steuerung)
2. Ebene der sozialen und organisationspsychologischen Zusammenhänge: Rollen, Handlungs-, Denk- und Fühlmuster, Routinen (Steuerung durch Entwicklungs- und Prozess-Designs)
3. Ebene des konkreten Erlebens: Der Geschichtenkreis des Unternehmens (Steuerung als Storymanagement)

Von: <info@storymanagement.com>
 An: <leser@gdi_impuls.ch>
 Betreff: Die wichtigsten Thesen des narrativen Ansatzes

Die wichtigsten Thesen des narrativen Ansatzes

1. Menschliches Erleben unterscheidet sich grundsätzlich von abstraktem Denken und ist zugleich dessen Grundlage und Voraussetzung.
2. Wir erleben unsere Welt nicht statisch, sondern als Abfolge, als Sequenz von Eindrücken. Wir ordnen unser Erleben in narrative Sequenzen mit uns als handelnden Personen, mit Spannungsbögen, Krisen und Entscheidungen.
3. In den Geschichten, die wir uns selbst erzählen und mit denen wir uns eine Bedeutung und einen Weltbezug schaffen, liegt unsere persönliche Identität.
4. Die Gestaltung der persönlichen Identität als Lebensgeschichte, die immer wieder neu und weiter erzählt wird, hat den Charakter einer Suche. Praktisch macht man aus seinem Leben ein gutes Leben, eine gute Geschichte.
5. In seinen Geschichten ist man zugleich gebunden und verwoben mit den Geschichten anderer. Geschichten werden in Organisationen erzählt: Sie gestalten die Organisation von Erlebnissen und Handlungen der Beteiligten.
6. Geschichten stiften den Sinnzusammenhang menschlichen Handelns und der Organisation von Handeln. Den Sinn, den unser Handeln für uns macht, beziehen wir aus der Geschichte, die wir darüber erzählen. Das gilt für persönliche Lebensgeschichten ebenso wie für die Geschichte eines Unternehmens oder eines Staates.

Seite 2 von 4

Form von Geschichten Sinn, denn sie werden immer schon als Geschichten wahrgenommen und erlebt: Wer sind die beteiligten Charaktere? Welche Herausforderungen stellen sich? Wie werden sie diesen Herausforderungen gerecht? Welche Lösung entsteht daraus für die narrative Sequenz, in der ich mich als Kunde, Mitarbeiter oder Geldgeber mit der Organisation verbunden habe?

GESCHICHTEN ALS BASIS DES UNTERNEHMENS

Die vielfältigen mit dem Unternehmen befassten Geschichten – sein «Geschichtenkreis» – sind zusammengefasst in einer zentralen Sinnerzählung: der Bedeutung, die das Unternehmen seinen Kunden, Mitarbeitern und Geldgebern zur Verfügung stellt. Diese «Basiserzählung» ist Bezugspunkt und Legitimationsbasis, 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 und für die Auswahl dessen, was überhaupt eine Bedeutung für das Unternehmen haben kann.

Die bedeutungsmässige Kopplung an die Basiserzählung ist daher Bedingung und Voraussetzung sowohl für die Weiterentwicklung der Unternehmensgeschichte wie auch für den konkreten Einsatz von Geschichten im Zusammenhang der Organisation: Geschichten wirken nur, wenn sie in die Sinnerzählung des Unternehmens aufgenommen werden können oder wenn sie diese systematisch so variieren, dass der Bedeutungszusammenhang für die Beteiligten einen Sinn ergibt. Ein Unternehmen, das für die Beteiligten keinen Sinn (mehr) macht, verschwindet. Denn Geschichten sind die Sinngeneratoren des menschlichen Handelns und der Organisation von Handeln in Unternehmen.

Diese Tatsachen sind Führungskräften – zumindest intuitiv – schon lange bekannt. Auch die katholische Kirche ist ein gutes Beispiel dafür, welche Kraft gute Geschichten für den Erfolg einer Organisation entfalten können (beständiges Wachstum seit 2000 Jahren). Und nicht zuletzt taucht heute in der Debatte um das Verhältnis von Management und Leadership die Ansicht auf, dass erfolgreiche Führung auch darin besteht, den Beteiligten im Unternehmen immer wieder überzeugende Sinnfiguren vorzuleben und in Geschichten zur Verfügung zu stellen. Umgekehrt zeigten viele unglückliche oder erfolglose Veränderungsprozesse, Fusionen, Reorganisationen und Produkteinführungen die Wirksamkeit von schlechten Geschichten, deren Sinn zweifelhaft bleibt und nicht überzeugt.

STOLPERSTEINE

Das Management mit Geschichten in Organisationen hat zwei Aspekte. Erstens gehört zu jeder Organisation eine Zweckgeschichte als Basisgeschichte: Warum, zu welchem Zweck es diese Organisation überhaupt gibt. Jede gezielte Veränderung in der Organisation – zum Beispiel ein Strategiewechsel oder eine Strukturveränderung – muss in diese Geschichte integriert werden können, ansonsten blockieren sich die Handlungspläne der Beteiligten gegenseitig, und die Entwicklung stagniert. Zweitens sind Geschichten und das Erzählen von Geschichten selbst wirksame Interventionen: Sie wirken direkt auf der Erlebnisebene der Beteiligten. Ohne Kopplung an die Basisgeschichte verhindern solche Geschichten allerdings nicht nur die erwünschte Einführung von neuen und sinnvollen Handlungsmustern, sondern werden kontraproduktiv, weil sie von den eigentlich wichtigen Themen ablenken und die Ausprägung sinnvoller

Von: <info@storymanagement.com>
 An: <leser@gdi_impuls.ch>
 Betreff: Wie Sie die Basiserzählung Ihrer Organisation erkunden können ...

Wie Sie die Basiserzählung Ihrer Organisation erkunden können ...

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 dieser 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. Welche von den Geschichten beschreiben Handlungsmuster, die für erfolgreiche Problemlösungen stehen?

Seite 3 von 4

und zieldienlicher Handlungsmuster stören.

Manches, was in den letzten Jahren unter dem Titel «Storytelling» eingeführt wurde, funktionierte intuitiv richtig. Das grundsätzliche Missverständnis beim Storytelling ist allerdings das Vertauschen der Reihenfolge von Zuhören und Erzählen: Zunächst muss man zuhören und verstehen, welche Bedeutungen und Verweisungszusammenhänge eine Organisation organisieren. Erst dann kann eine wirksame Geschichte gefunden und erzählt werden, die die Bedeutungen sinnvoll variiert, weiterentwickelt und den Menschen in der Organisation eine neue Bedeutung gibt. Mit der verbreiteten Mode, Geschichten ohne Kopplung an die Basisgeschichte zu allen möglichen Anlässen einzusetzen – aus dem Kalkül der rhetorischen Verstärkung heraus oder um eine Kaufhypnose zu erzeugen –, wird der mögliche Beitrag des narrativen Managements für eine wirkungsvolle Unternehmenssteuerung unterminiert:

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

– Manche Führungskräfte glauben, Geschichten liessen sich zur Vermittlung des Inhaltes beliebig konstruieren. Sie erzählen bei jeder Gelegenheit Geschichten und erzeugen damit bestenfalls Langeweile. 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, damit Unternehmen sich «besser verstehen». Sie unterliegen dem Fehlschluss, man könne eine Organisation umso besser kennen, je mehr Geschichten man von ihr weiss.

– Ein weiterer Fehlschluss ist die Idee, Geschichten könnten Analysen ersetzen, da die Erlebnisebene letztlich die entscheidende Basis unserer Wirklichkeitsgestaltung ist. Doch gute Geschichten im organisatorischen Kontext brauchen einen verlässlichen Bezug zur Realität. Zwar müssen auch die harten Daten in den Zusammenhang einer Geschichte gebracht werden können, damit sie zur Unternehmenssteuerung wirksam werden, der Umkehrschluss ist allerdings falsch, dass eine Geschichte ohne Bezug zur Realität, nur weil sie unterhaltsam und spannend ist, sinnvoll zur Steuerung beiträgt. Im Gegenteil: Businesspläne und Geschäftskonzepte, die mit allzu schönen Worten aufwarten, sollten umso kritischer in Bezug auf die zugrunde liegenden Daten überprüft werden.

NARRATIVES MANAGEMENT

Dass das Storymanagement heute die Aufmerksamkeit von Führungskräften erfährt, hat auch mit der starken Ausdifferenzierung der strukturellen und prozessualen Führungswerkzeuge zu tun: Die Verfeinerung dieser Instrumente auf spezifische Einsatz- und Wirksamkeitsbereiche hin führte dazu, dass Bereiche der Unternehmensrealität, die nicht direkt in ihrem Zielfokus liegen, ausgeblendet wurden. Gerade hier tritt Storymanagement ergänzend und als Korrektiv hinzu, indem es die Führung und das Management wieder an die einzigartige und unverwechselbare Realität ihres Unternehmens zurückbindet.

Es ist eine Managementaufgabe, die gute Geschichte des Unternehmens aktuell zu halten: den guten Sinn, den es macht, für das Unternehmen zu arbeiten, für seine Leistungen und den Nutzen, den es erzeugt; den guten Sinn, den es macht, seine Produkte zu kaufen oder in das Unternehmen zu investieren. Entsprechend können narrative Prüfverfahren und Werkzeuge für unterschiedliche Managementzwecke eingesetzt werden:

Strategische Geschichten. Unternehmen haben eine Geschichte und sind Geschichten in den Erlebnissen der Menschen, die sich mit ihnen verbinden. Die strategische

Von: <info@storymanagement.com>
 An: <leser@gdi_impuls.ch>
 Betreff: In vier Schritten zum Storymanagement

In vier Schritten zum Storymanagement:

1. Storymanagement muss zunächst als Fragestellung und Herausforderung in den Managementdiskurs eingeführt werden: Welchen Unterschied macht der bewusste Umgang mit Geschichten und die Gestaltung des Unternehmens als Geschichte zum bisherigen (intuitiven) Umgang?
2. Die Basisgeschichte der Organisation ist der Anknüpfungspunkt aller gezielten narrativen Managementinterventionen. Aus Interviews mit Schlüsselpersonen wird die Basisgeschichte rekonstruiert und mit den Verantwortlichen validiert.
3. Die Basisgeschichte ist ein wirksames Instrument zur Überprüfung der bestehenden Steuerungswerkzeuge. Narrative Prüfverfahren fragen: Wie passt die Veränderung der Strategie, des Geschäftskonzepts oder ein konkretes Veränderungsprojekt, eine bestimmte Produktentwicklung zur Basisgeschichte? Wie kann die Basisgeschichte weiterentwickelt werden, damit sie auch für den nächsten Entwicklungsschritt trägt? Wie kann und soll die Basisgeschichte einer neuen organisatorischen Einheit, einer Neugründung, einer Fusion gestaltet sein?
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.

Seite 4 von 4

Abstraktion der Unternehmensgeschichte in die Zukunft hinein muss auch innerhalb der Geschichte des Unternehmens einen Sinn machen: Sie muss als Geschichte dieses Unternehmens erzählt werden können. Das «Strategic Storytelling» ist ein wirksames Instrument der Strategiearbeit; sowohl bei der Entwicklung wie auch in der Kommunikation von Strategien. Dabei sind Glaubwürdigkeit, Konsistenz und Originalität nicht nur Prüfkriterien, inwiefern eine strategische Ausrichtung die Beteiligten überzeugen kann, sondern auch wichtige Forderungen bei ihrer Kommunikation und für ihre Wirksamkeit bei der Ausrichtung der individuellen Handlungspläne.

Storytelling in Veränderungsprozessen. In seiner Arbeit bei der Weltbank entdeckte Stephen Denning das Phänomen der «Sprungbrettgeschichten»: In Veränderungsprojekten werden von den Beteiligten immer wieder Geschichten erzählt, die auf einzigartige und attraktive Weise das Ergebnis der Veränderung schon vorwegnehmen – im Sinne einer Lösung. Es hat sich gezeigt, dass das Management von Veränderungsprojekten durch die Identifikation und Weiterverbreitung solcher Geschichten entscheidend gefördert wird: Die Geschichten machen komplexe Zusammenhänge der Veränderung auf einfache Weise deutlich.

Führen mit Geschichten. Führungskräfte nutzen Geschichten auf unterschiedliche Weise. Die metaphorische Übertragung oder die Einbettung von Elementen in wahre oder erfundene Geschichten sind bei der Kommunikation von Sachverhalten, Zielen und Werten meist wirksamer als das einfache Sprechen darüber. Laut Managementlehrer Noel Tichy sind herausragende Führungspersönlichkeiten selbst wandelnde Geschichten: Ihr Handeln, ihr Leben und die darin implizierten Werte und Überzeugungen sind so bedeutungsvoll für andere Menschen, dass diese ihr eigenes

Leben danach ausrichten. Führungskräfte werden also in besonderer Weise beobachtet. Ihr Handeln wird in Geschichten weitererzählt und wird dadurch insbesondere für das Erleben der Mitarbeiter unmittelbar wirksam. Daher ist es eine wichtige Herausforderung für Führungskräfte, das eigene Handeln für andere als eine gute Geschichte überzeugend zu inszenieren.

Geschichten als Wissensspeicher. Die Herausforderung für das Wissensmanagement von Unternehmen ist es, das rechte Wissen zur rechten Zeit zur Verfügung zu stellen. Doch die analytische Aufbereitung der Wissensbestände erzeugt bei den Nutzern ein so hohes Mass an Komplexität, dass das Wissen im konkreten Fall oft nicht mehr verwendbar ist. Fallberichte, beispielhafte Lösungen oder Geschichten über bestimmte Kunden können helfen, das relevante Wissen schneller zu aktualisieren. Solche Geschichten transportieren auch implizites und informelles Wissen, das in den offiziellen Datensammlungen wie etwa Projektdatenbanken nicht auftaucht.

Markenführung durch Storymanagement. Die Markenführung und die Markenbewertung nutzen zunächst strukturelle Ansätze: Marken werden nach qualitativen und quantitativen Kriterien konstruiert, in der Hoffnung, dass durch die Darstellung von «best practices» Modelle für erfolgreiche Marken entstehen. Das funktioniert jedoch nur begrenzt. Die Diskussion wird heute belebt durch den Ansatz der «Markenpersönlichkeit», einer 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 die Kunden macht.

Persönliche Geschichte. Hier wird die romantische Vorstellung von der «Autorenschaft für das eigene Leben» wieder lebendig. Ausgehend von der anthropologischen

Erkenntnis, dass unser Erleben und Handeln grundsätzlich eine narrative Form hat, wird die Frage nach der Herkunft und den Gestaltungsmöglichkeiten von persönlichen Geschichten gestellt: also nach Leitmotiv, Charakter, Charakteren der Mitspieler, nach dramaturgischen Mustern, nach Heldengeschichten und Verlierergeschichten, Tragik und Lösung, Rahmenhandlungen und Orten. Es wird als die persönliche Herausforderung für den Menschen angesehen, aus seinem Leben eine gute Geschichte zu machen.

Unterschiedliche Ansatzpunkte und Interventionen des Storymanagements wirken auch auf die Basiserzählung des Unternehmens ein: Neue Motive und Personen werden eingeführt, neue Spannung wird aufgebaut, ein neues Kapitel wird erzählt, eine gute Geschichte weiterentwickelt oder in einer Variation weitererzählt. Wirksames Storymanagement interveniert daher immer auch in die grundlegende Sinnerzählung des Unternehmens. Das heisst: Storymanagement ist letztlich Sinnmanagement.

MANAGEMENT DES SINNS

Sinn existiert (nur) in der Form von Geschichten und Erlebnissen. Das Management des Sinns ist daher die eigentliche Herausforderung für das Storymanagement: Mit der Intervention auf der Erlebnisebene einer Organisation interveniert das Management direkt in den Prozess ihrer Sinnproduktion und Sinngestaltung. Erfolgreiches Sinnmanagement ist das Inszenieren und Erzählen von guten und überzeugenden Geschichten – Geschichten, die für Kunden, Mitarbeiter und Geldgeber Sinn machen.

Der Sinn ist die wichtigste Quelle für die Produktion von Werten – ökonomischen ebenso wie ethischen oder spirituellen. Ohne Sinn läuft nichts. Was keinen Sinn macht, kann zumindest auf Dauer nicht erfolgreich sein. Der Leitsatz des philosophischen Pragmatismus – «An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen!» – bedeutet für uns: Daran, was wir aus unserem Leben machen, erkennen wir uns selbst. Das gilt für die Gestaltung einer Familie oder sozialer Beziehungen ebenso wie für das Erreichen finanzieller Ziele oder für das Management von Unternehmen: Bedingung für den Erfolg des Handelns ist, dass es für mich und die Menschen, die ich dafür brauche, einen Sinn macht.

Der Sinn ist wahrnehmbar an seinen Bruchstellen: Ist er abhanden gekommen, stellen wir sofort die «Sinnfrage». Die Konsumenten verlangen nach «sinnvollen» Produkten; also keine Lebensmittel, die langfristig krank machen oder deren Erzeugung die Umwelt schädigt. Wir wünschen Produkte von Lieferanten, die uns positiv verbunden sind in der Qualität und den Werten unserer eigenen Leistungsprozesse. Wir suchen Dienstleistungen, die für unser Leben und unser Unternehmen Sinn machen. Der Preis ist dabei lediglich ein Aspekt.

Waren früher Produkte und Dienstleistungen eingebunden in die Notwendigkeit der Lebenserhaltung – man

Für eine Führungsperson gibt es in der Regel nur eine wirksame Geschichte: Was «ich» zur erfolgreichen Realisierung «unserer» Geschichte beitragen will.

arbeitete, um zu essen –, so müssen heute die Angebote mit einem Sinn verbunden sein, der über das Lebensnotwendige hinausgeht. Das Marketing hat längst erkannt, dass die Sinnproduktion zu den notwendigen Leistungsprozessen für den Verkaufserfolg gehört: Wie es einem Unternehmen gelingt, den Sinn seiner Leistungen zugleich mit den Leistungen selbst hervorzubringen, ist entscheidend für seinen Markterfolg. Mitarbeiter und Leistungserbringer wollen für ihr Unternehmen und die Kunden einen Beitrag leisten. Sie wollen keine Leerarbeit, keine Verschwendung, keine lähmende Verantwortungslosigkeit, keine Beziehungen nach Gewinner-Verlierer-Muster und keine Abzocker. Sie wollen für ihre Kunden und Anspruchsgruppen, für sich selbst, ihre Familien und sozialen Netzwerke zu einem guten Leben beitragen.

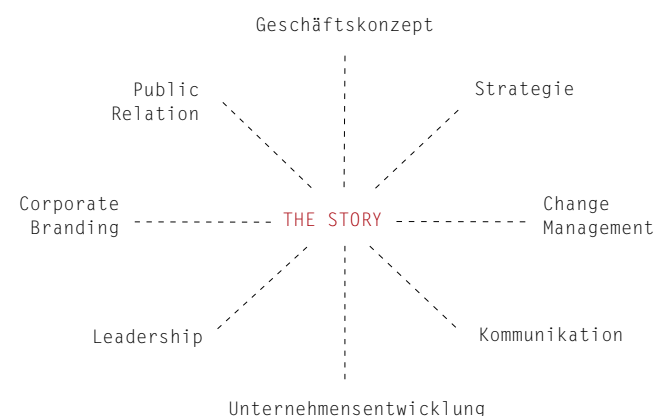
SINNMANAGEMENT ALS HERAUSFORDERUNG

Der Sinn ist heute fraglich. Was Sinn macht und was nicht, ändert sich mit derselben Geschwindigkeit, wie sich die Welt und die Rahmenbedingungen unseres Handelns verändern. Sinn zu machen und zur Verfügung zu stellen, ist jedoch eine zentrale Managementaufgabe: Niemand wird sich ohne Sinn mit ganzer Kraft für etwas einsetzen, niemand wird ein Produkt kaufen, das keinen Sinn macht, niemand eine Strategie befolgen, die nicht sinnvoll scheint. Das heisst auch: Sinn muss ständig neu hervorgebracht und gestaltet werden.

Das Sinnerleben geschieht in Geschichten und narrativen Kontexten. Sinn ist narrativ, und sinnvoll ist, was eine gute Geschichte für uns macht. Finden wir etwas sinnvoll, können wir darüber eine gute Geschichte erzählen:

– Ein Geschäftskonzept ist sinnvoll, wenn es auch als gute Geschichte erzählt werden kann und in einem narrativen

ANWENDUNG VON STORYMANAGEMENT IN UNTERNEHMEN



Erfolgreiches Sinnmanagement ist das Inszenieren und Erzählen von guten und überzeugenden Geschichten – Geschichten, die für Kunden, Mitarbeiter und Geldgeber Sinn machen.

Kontext für die beteiligten Anspruchsgruppen Sinn macht. Geschäftskonzepte können mit narrativen Prüfverfahren analysiert und weiterentwickelt werden.

– Um die Haltbarkeit und die Wirkung von strategischen Konzepten zu verbessern, werden narrative Szenarien und Methoden eingesetzt.

– Veränderungsprozesse werden in Form von Geschichten erzählt, die als Blaupausen für ihren Erfolg dienen.

– Erfolgreiche Produktentwicklungen ergeben einen Sinn für die Alltagsgeschichten der Menschen, für die sie bestimmt sind: Firmen erfinden Produkte für die Geschichten ihrer Kunden.

– Branding und Corporate Branding bedeuten das Entwickeln von Geschichten für einzigartige, unnachahmliche Leistungen von Produkten und Organisationen, die in den narrativen Kontexten der Kunden Sinn machen.

– Storytelling erhöht die Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit von Führung, denn das Erzählen von Geschichten knüpft unmittelbar an das konkrete Erleben der Menschen an. Gute Geschichten organisieren unser Erleben und geben dem Leben und Handeln Bedeutung und Orientierung.

Eine Veränderung ist angezeigt, wenn die alten Geschichten überlebt sind. Neue Geschichten geben einen neuen Sinn. Diese zu finden und zu erzählen, ist eine der Erfolgsbedingungen für Veränderungsprozesse.

LEADERSHIP

Was der Kern guter und überzeugender Geschichten ist, ist Leadership als gelebte Führung: Führungskräfte sind sowohl Vorbild wie Bedeutungsgeber. Ihre Symbole, Metaphern und Vorbildhandlungen als gezielte Inszenierungen kommunizieren den Sinn, den sie selbst und das Unternehmen für sie machen. Führen heisst, Menschen eine Bedeutung zu geben. Das ist eine alte Weisheit erfolgreicher Unternehmen und Organisationen. Die Schweiz hat Wilhelm Tell, die Kirche die Geschichte Jesu. Bill Gates und Jack Welch sind die Identifikationsfiguren für die Geschichten der Mitarbeiter von Microsoft und General Electric. Das scheint erst einmal weit entfernt von unserer alltäglichen Herausforderung der Führung, trifft aber den Kern: die innere Kraft und die Legitimation, zu führen. Gute Führung gibt Menschen Sinn und Bedeutung in den Geschichten, in denen sie eine wichtige Rolle spielen. Denn Menschen sind die «Helden» ihrer Geschichten, die sie jeden Tag erleben.

Lektüre zum Thema

Michael Loebbert – **Storymanagement. Der narrative Ansatz für Management und Beratung** – Stuttgart 2003

Stephen Denning – **The Springboard. How Storytelling Ignites Action in the Knowledge-Era Organizations** – Woburn 2000

Yiannis Gabriel – **Storytelling in Organizations. Facts, Fictions and Fantasies** – Oxford 2000

Paul Ricoeur – **Temps et Récit** – Paris 1983

Franz Liebl, Olaf G. Rughase – **Storylistening. Der strategische Nutzen von Kundengeschichten** – in: GDI_Impuls 3.02

Noel Tichy – **The Mark of the Winner. Leading for High Performance** – in: F. Hesselbein, P. M. Cohen (Hrsg.) – **Leader to Leader** – New York 1999

Links zum Thema

www.creatingthe21stcentury.org
www.storymanagement.com

GDI_IMPULS

FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

ABONNEMENT FÜR GESCHÄFTSGEHEIMNISSE

Sichern Sie sich den Zugriff auf ein einzigartiges Informationsnetz für innovative Ideen. In GDI_IMPULS analysieren und diskutieren namhafte Visionäre, Opinion-leaders, Forscher und Praktiker die bedeutendsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Management und Handel. Sie erhalten damit frühzeitig und aus erster Hand Anleitungen zum kompetenten Umgang mit den wichtigsten Herausforderungen des Umfelds – ein Abonnement auf zukünftige Geschäftsgeheimnisse.

GDI_IMPULS, die führende Vierteljahresschrift für Wirtschaft und Gesellschaft überschreitet die Grenzen zwischen den Disziplinen, erkundet neue Wirklichkeiten und gibt Denkanstösse am Puls der Zeit. Zukunftsorientiert und relevant. Für die Qualität der Beiträge bürgt der renommierte Schweizer Think Tank Gottlieb Duttweiler Institut (GDI). Errichtet vom herausragenden Visionär, Politiker und Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler, ist das GDI seit über vierzig Jahren eine wichtige europäische Plattform für den Handel und Know-how-Tankstelle für zukunftsorientiertes Denken.

AUTOREN (AUSWAHL)

Ian Angell: Der Ansturm der Barbaren – Ulrich Beck: Leben in der Risikogesellschaft – Norbert Bolz: Der Name der Marke – Steven Brown: Die Retromarketing-Revolution – Georg Franck: Aufmerksamkeitsökonomie – Neil Gershenfeld: Dinge, die denken – Malcolm Gladwell: Der Tipping-Point – Daniel Goleman: Emotionale Kompetenz im Management – Peter Gross: Abschied von der monogamen Arbeit – Gary Hamel: Das revolutionäre Unternehmen – Naomi Klein: No Logo? – Christopher Meyer: Die adaptive Ökonomie – Christian Mikunda: Einkaufsdramaturgie – Henry Mintzberg: Jenseits des Egoismus – Kjell A. Nordström: Karaoke-Kapitalismus – Joseph



Pine: Die Erlebnisökonomie – Jeffrey Rayport: Virusmarketing – Florian Rötzer: Superwaffe Panik – Doc Searls: Das Cluetrain Manifesto – Robert J. Shiller: Die neue Finanzordnung – Don Tapscott: Net Kids – Paco Underhill: Alterskonsum – Peter Wippermann: Helden der Zukunft

FAX-ANTWORT

Informationen und Executive Summaries zu den aktuellen Ausgaben finden Sie unter www.gdi.ch/impuls. Hier können auch einzelne Artikel online bezogen werden. Auskunft zu den Abonnements erhalten Sie beim Redaktionssekretariat – oder faxen Sie uns einfach diesen Talon:

Gottlieb Duttweiler Institut
Redaktionssekretariat GDI_IMPULS
Langhaldenstr. 21, CH – 8803 Rüschlikon/Zürich
Tel +41 1 724 62 11; Fax +41 1 724 62 62
E-Mail-Anfragen: daniela.frauchiger@gdi.ch

EINZELABONNEMENT

- Ich bestelle GDI_IMPULS (4 Ausgaben jährlich) zum Preis von CHF 120.– (+ Versandspesen + 2,4 % MwSt.) rsp. EUR 92.– (inkl. Versand)

KOLLEKTIVABONNEMENT

- Ich bestelle Exemplare GDI_IMPULS. Jedes weitere Abonnement an die gleiche Adresse kostet CHF 50.– (2.-5. Ex.; + Versandspesen + 2,4 % MwSt.) rsp. EUR 37.– (inkl. Versand)

Senden Sie uns bitte:

- ein Probe-Abonnement (2 Ausgaben CHF 40.– + Versandspesen + 2,4 % MwSt.)
 die Einzelausgabe Nr. (CHF 35.– + Versandspesen + 2,4 % MwSt.)
 Unterlagen zum Gottlieb Duttweiler Institut
 den GDI_Newsletter*

NAME / VORNAME

FIRMA

STRASSE / NR.

PLZ / ORT / LAND

E-MAIL*

TELEFON

DATUM / UNTERSCHRIFT