

«Organizational Storytelling» – narrative Dimension in der Unternehmenskommunikation

Von Christoph Harringer und Hannes Maier

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- ▶ was mit dem strategischen Einsatz von Storytelling bewirkt werden kann,
- ▶ welche «Erzähltypen» existieren,
- ▶ wie sich potenzielle Geschichten aufspüren oder entwickeln lassen,
- ▶ in welchen Phasen der «Storytelling-Prozess» verläuft,
- ▶ warum die Core Story von herausragender Bedeutung ist,
- ▶ was eine erfolgreiche Story ausmacht,
- ▶ in welchen Unternehmensbereichen und in welchen Situationen Storytelling besonders angemessen ist.

Inhalt:

	Seite
1 Grundlagen	2
1.1 Storytelling & organizational Storytelling (Narratives Management)	2
1.2 Arten von Stories	2
2 Ansatzpunkte	6
3 Der Story Circle für die Unternehmenskommunikation	8



4	Die herausragende Bedeutung der Core Story	9
5	«Stories» & organizational Storytelling	11
6	Strategische Bedeutung, Anwendungsfelder und Instrumente	15
	6.1 Führungs- und Vertriebskommunikation ..	15
	6.2 Change-Kommunikation	16
	6.3 Wissensmanagement	24
	6.4 Markenentwicklung & Internal Branding	26
7	Literatur	32

1 Grundlagen

1.1 Storytelling & organizational Storytelling (Narratives Management)

«Der strategische Einsatz von Geschichten in der Unternehmenskommunikation vereinfacht komplexe Inhalte, fördert durch die bildhafte und transparente Darstellung aktives Mitdenken der Zielgruppe, dadurch wird Sinn gestiftet und eine emotionale Bindung aufgebaut. Die Inhalte sind erinnerungsfähig – Anschlusshandeln wird gesetzt» (*Knoblechner 2008*¹).

1.2 Arten von Stories

Unterscheidung nach zwei Dimensionen *Reinmann/Vohle* (2005, S. 85–87) unterscheiden die Geschichtstypen nach zwei Dimensionen:

¹ Dieser Beitrag fußt im ersten Teil auf der Diplomarbeit von *Monika Knoblechner* (Symbiosis), welche 2008 am Institut für Kommunikationswirtschaft der Paris-Lodron-Universität Salzburg verfasst wurde.



Organizational Storytelling

5.35

Grad an Bewusstheit	Steuerungsabsicht	Beispiel
hoch	hoch	Analoge Erzählung
mittel	mittel	Pars-pro-Toto-Erzählung
gering	gering	Spontane Erzählung

Abb. 1: Bewusstheitsgrad und Steuerungsabsicht beim Geschichtenerzählen (Reinmann/Vohle 2005, S. 87)

- a) dem Grad an Bewusstheit und
- b) der Steuerungsabsicht.

Der Bewusstheitsgrad gibt Auskunft über das Ausmaß, wie viel oder wie wenig Wissen der Erzähler mit seiner Geschichte Preis geben möchte. Man unterscheidet zwischen drei Bewusstheitsstufen mit jeweils einem Erzähltypen: Die analoge, die Pars-pro-Toto und die spontane Erzählung.

1.2.1 Analoge Geschichten

Von Analogie spricht man, «[...] wenn zwei oder mehr Sachverhalten einander ‹ähnlich› sind. Eine auf Analogie basierende Ähnlichkeit liegt dann vor, wenn zwei Dinge strukturelle oder funktionale Gemeinsamkeiten aufweisen» (Vohle 2005, S. 111 f.).

Starke Ausprägung von Bewusstheit und Steuerungsabsicht

Wie die Abbildung 1 verdeutlicht, ist bei analogen Strukturen der Grad an Bewusstheit sowie die Steuerungsabsicht am stärksten ausgeprägt.

«Das ausschlaggebende Merkmal liegt demnach nicht in der unbestimmten Ähnlichkeit von Erlebnissen, sondern in der Existenz von Relationen, einer Art ‹Strukturnetz›, das man beiden Sachverhalten (dem Ausgangs- und Zielbereich) gleichermaßen zuschreiben kann» (vgl. Vohle 2005, S. 112).

Werden Erfahrungen oder Situationen mittels analoger Geschichten dargestellt, steigt die potenzielle Gefahr der Manipulation. Der Erzähler, meist ein Experte, hat bewusst das Prinzip der analogen Erzählung ausgewählt, er schildert ein Geschehen durch indirekte (versus direkte) Erzählweise (vgl. *Reinmann/Vohle 2005*, S. 85f.).

Durch den Einsatz von Analogien wird der Verständigungsprozess zwischen Erzählenden und Dritten gefördert. Voraussetzungen für ein Zustandekommen eines gemeinsamen Verständnisses sind:

- ▶ das Bewusstsein des Experten über sein vorhandenes Erfahrungswissen, welches er ad hoc formulieren kann, und
- ▶ die verständliche Artikulation und Aufbereitung dieses Wissens für Laien (vgl. *Vohle 2005*, S. 108).

Die Schwierigkeit liegt in der Explizierung des impliziten Wissens.

Einsatzstufen Der Einsatz von Analogien in der Explizierung des impliziten Wissens erfolgt auf zwei Stufen (vgl. *Vohle 2005*, S. 117–121):

- ▶ Die **erste Stufe** bezieht sich auf die **Kommunikation von Erfahrungswissen**. Bei einem nachhaltigen Wissenstransfer kommt der bildhaften Sprache eine wesentliche Rolle zu. «Die Bildersprache sagt viel mehr aus als der Begriff. Sie ist informationstheoretisch überlegen. [...] ist komplexer, gehaltvoller, nuancenreicher [...], [...] gefühlstnäher, verdichteter [...]. Die Bildsprache schafft mehr Beziehung, sie verbindet stärker» (*Moeller 2003*, S. 199). Der Einsatz von Bildersprache ermöglicht, dass Verständnis hergestellt wird. Verstehen ist aber nicht gleich dem Verstehen gleichzusetzen. In der Regel werden Inhalte aufgenommen und verstanden – sie können jedoch nicht eigenständig umgesetzt werden (vgl. *Vohle 2005*, S. 117–121).

- ▶ Die **zweite Stufe, die Bewusstseinsbildung von Wissen**, setzt beim erzeugten Verständnis an. Um von der Ebene des Verstehens zur Bewusstseinsbildung und zur erfolgreichen Anwendung zu gelangen, bedarf es sogenannter Mehrfachanalogien, d.h. ein Sachverhalt wird mit Hilfe verschiedener Analogien erklärt. Durch diese analoge Paraphrasierung entwickelt sich beim Rezipienten Bewusstsein und anschlussfähiges Handeln ist möglich (vgl. *Vohle* 2005, S. 117–121).

Die bewusste Anwendung analoger Strukturen ermöglicht dem Zuhörer anschlussfähiges Handeln.

Die Manipulation des Rezipienten erfolgt, indem der Erzähler die Selektions-, die Abstraktions- und die Transferleistung in der Analogie übernimmt (vgl. *Reinmann/Vohle* 2005, S. 86).

1.2.2 Die Pars-pro-Toto-Geschichte

Bei der Einordnung des Bewusstheitsgrades und der Steuerungsabsicht von Geschichten pendelt sich die Pars-pro-Toto-Erzählung zwischen der analogen und der spontanen Erzählung ein. Die Ausprägungsgrade von Bewusstheit und Steuerung sind mittel ausgebildet.

Mittlere Ausprägungsgrade von Bewusstheit und Steuerungsabsicht

Indem der Erzähler ein positives Beispiel formuliert, wird seine Intention deutlich: Er gibt dem Publikum einen Hinweis – die Darstellung ist auf eine Ansammlung von Ereignissen gestützt (vgl. *Reinmann/Vohle* 2005, S. 86).

1.2.3 Die spontane Geschichte

Die Ausformung von Bewusstheit und Steuerungsabsicht sind bei der spontanen Erzählung am schwächsten.



5.35

Organizational Storytelling

Geringe Ausprägung von Bewusstheit und Steuerungsabsicht Ein in der Vergangenheit stattgefundenes Ereignis oder eine gehörte Erzählung wird ad hoc ohne explizite Überlegung von Steuerung verbreitet. Das Mitteilungsbedürfnis und der Unterhaltungswert stehen im Vordergrund (vgl. *Reinmann/Vohle 2005, 85 f.*).

2 Ansatzpunkte

Fünf Varianten Für die Art und Weise, wie potenzielle Geschichten aufgespürt, gesucht oder entwickelt werden, haben *Reinmann/Vohle (2005, S. 77–81)* fünf plakative Varianten entwickelt.

Die Schatzsucher-Variante (Entdeckung)

Variante 1 Der Erzähler sucht nach existierenden, «natürlich vorkommenden» Geschichten in der Organisation. Ein Schatzsucher kann durch Beobachtung oder durch Befragung der Zielgruppen Geschichten an die Oberfläche bringen.

Der Vorteil dieser Variante bezieht sich klar auf die objektive Spiegelung und Reflexion der Organisationskultur. Es manifestiert sich eine/ein Kopie/Faksimile der gelebten Wertvorstellungen und Arbeitsweisen.

Der Nachteil gründet in der verfälschten, weil subjektiven Darstellung der Geschichten durch die Befragung von Organisationsmitgliedern.

Die Schatzsucher-Variante findet beispielsweise bei einem Wandel des kulturellen Leitbilds Anwendung.

Die Historiker-Variante (Rekonstruktion)

Variante 2 Der Historiker bedient sich der ähnlichen Vorgehensweise wie der Schatzsucher, er geht auf Entdeckungsreise, muss jedoch die Geschichte eigenständig darstel-



Organizational Storytelling

5.35

len und niederschreiben. Er rekonstruiert mit Hilfe von Hinweisen akribisch und authentisch Prozesse, bedient sich unterschiedlicher Quellen und hinterfragt Ereignisse unter Heranziehen von Warum-Fragen.

Diese sehr zeitintensive Methode ermöglicht eine ganzheitliche, objektive, präzise und wahrheitsgetreue Darstellung des Problems, rekonstruiert menschliches Handeln und Denken – bietet teilweise Problemlösungen an.

Die Schriftsteller-Variante (Kreation)

Bei der Suche als «Schriftsteller» geht man ähnlich wie bei der Historiker-Variante vor. Man sucht nach authentischen Quellen, begnügt sich aber mit einigen Details und bettet diese in persönliche Vorstellungen. Ein lebendiges Bild entsteht.

Variante 3

Die Erfinder-Variante (Konstruktion)

Konstruiert man Geschichten, um in die Zukunft zu blicken, wird der Erfinder aktiv. Fakten und Hintergrundwissen, welche maßgeblich die künftige Situation prägen können, werden gesammelt. Gedanklich geformte Zukunftswelten zeigen Alternativen auf und minimieren Betriebsblindheit. Eine motivierende Wirkung zeigt sich hinsichtlich der kreierten Szenarien durch das visuelle Heranführen an die nahe Zukunft.

Variante 4

Die Kabarettisten-Variante (Modifikation)

Mit Hilfe von Humor und Leichtigkeit können prekäre Inhalte zum einen entschärft, zum anderen auch «ohne Bloßstellung und direkte Attacke» (*Reinmann/Vohle* 2005, S. 81) zum Nachdenken anregen. Durch die scherzhafte Darstellung von Tatsachen oder Fiktionen werden Zuhörer von vorgeprägten Gedankengängen befreit und begnegen Themen wertfrei.

Variante 5

3 Der Story Circle für die Unternehmenskommunikation

Fünf-Phasen-Kreislauf In der vorhandenen Literatur kristallisiert sich ein evidenter Fünf-Phasen-Kreislauf (Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 147ff.) heraus, welcher auf alle Storytelling-Methoden übertragbar ist.

Vor dem strategischen Planungsprozess von Storytelling steht die Definition der Botschaft und der Zielgruppe(n).

Der Kreislauf selbst beginnt mit der Suche nach geeigneten Stories. Phase zwei sortiert alle vorhandenen Stories nach dem Grad der Relevanz für das jeweilige Projekt. Der dritte Abschnitt formt die Erzählungen dahingehend, dass diese die wesentlichen vier Elemente und eine klar formulierte Botschaft aufweisen. Phase vier entscheidet über die Art und Weise der Präsentation. Die Arten der auszuwählenden Medien sind vielfältig. Intranet, Podcasts, Spots, Firmenzeitung, Bücher, auf Konferenzen oder durch Newsletter können Geschichten gestreut werden. Die letzte Phase bezieht sich

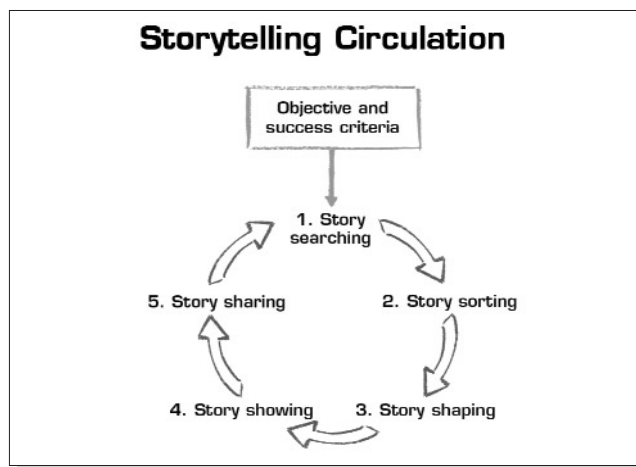


Abb. 2: Storytelling Circulation (Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 149)

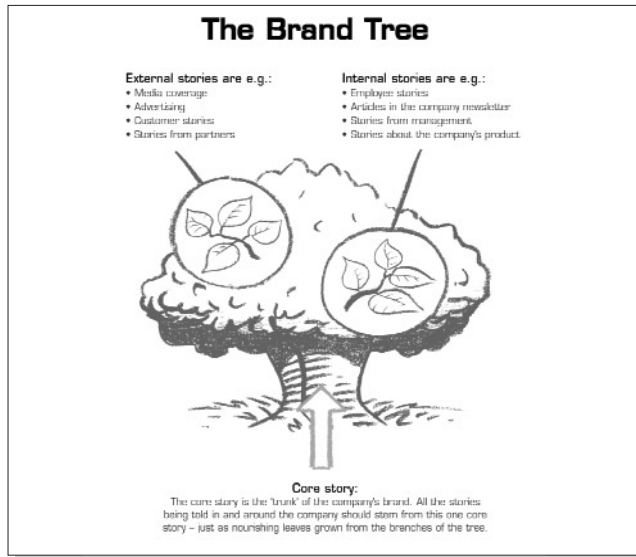


Abb. 3: *The Brand Tree* (Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 55)

auf das kontinuierliche Weitererzählen (Verbreiten). Ziel ist, dass die Zielgruppe die verstandenen Geschichten durch individuelle Ideen weiterentwickelt und so eine neue Story entsteht. Durch die Weiterentwicklung beginnt der Kreislauf zu zirkulieren. Mit der Idee startet erneut Phase eins: Die Suche nach einer Ergänzung zur Geschichte.

4 Die herausragende Bedeutung der Core Story

Die organisatorische Basiserzählung (Core Story) beinhaltet eine einzige Kernbotschaft, von welcher sich Geschichten mit bestimmten Schwerpunkten für interne wie externe Zielgruppen ableiten lassen (vgl. Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 54 ff.).

Im Mittelpunkt: Die Kernbotschaft

«The core story is the ‹trunk› of the company's brand. All the stories being told in and around the company should stem from this one core story – just as nourishing leaves grow from the branches of the tree» (Fog/Budtz/Yakaboyle 2005, S. 55).

Geschichten zur Unternehmensgründung oder Erfindungen bieten sich hier an. Essentiell ist die Weiterentwicklung der organisatorischen Basiserzählung in die Zukunft. Eine Basisgeschichte, welche weit in die Vergangenheit zurückgreift, kann die Weiterentwicklung des Unternehmens hemmen, Neuerungen können auf Ablehnung stoßen, weil sich die Zielgruppen nicht mit dem Unternehmen (Basisgeschichte) identifizieren können. Die Basisgeschichte muss auf konkrete Veränderungen reagieren und sukzessive an neue Umstände angepasst bzw. weiterentwickelt werden. Der Ausbau ermöglicht fortlaufend «[...] gemeinsame Identität und gemeinsames Handeln zu stiften [...]» (Loebbert 2003, S. 69).

Zudem ist für die Entwicklung einer Core Story die kritische Reflexion bezogen auf die Einzigartigkeit (Unique Selling Proposition), die Unternehmenswerte sowie die übergeordnete Vision nötig (vgl. Clark 2004, S. 203).

Die Basiserzählung, ein Statement der Geschäftsführung, legitimiert die sozialen, politischen und kulturellen Ordnungen der Organisation. Sie gibt den Zielgruppen Orientierung, indem auf den Sinn der Organisation Bezug genommen und ein Erzählmuster (Anfang, Höhepunkt, Ende) verwendet wird. Die abgeleiteten Erzählungen im Geschichtenkreis sind keiner starren Struktur unterworfen. Text, Handelnde, Handlungen und Zeiten können ausgetauscht werden. Das Erzählmuster und der Bezug auf den Zweck/Sinn der Basiserzählung nimmt Einfluss auf das Handeln und Erleben der Unternehmensmitglieder (vgl. Loebbert 2003, S. 62 ff.).

Organizational Storytelling

5.35

Evelyn Clark sieht in der Basisgeschichte den Erfolgs-
garant für Kommunikationskonzepte.

«A clear core message will ensure that the investment
in your communications campaigns will pay off with
the results you want» (Clark 2004, S. 203).

5 «Stories» & organizational Storytelling

Fog/Budtz/Yakaboylu (2005, S. 30) vergleichen den Stellenwert der grundlegenden Elemente von Storytelling (Botschaft, Konflikt, Charaktere und Plot) mit den vier Elementen der Natur (Wasser, Wind, Erde und Feuer). Sie sind aufeinander abgestimmt und ergänzen einander.

Vier grund-
legende
Elemente

Betrachtet man die existierenden Erfolgsformeln für Storytelling in der Literatur, stellt man fest, dass es keine wahre Erfolgsformel gibt. Vielmehr hängt strategisches Erzählen von der jeweiligen Situation/Problem und dem Publikum ab. Eine grundlegende Struktur bildet eine Basis und leistet einen Beitrag zur erfolgreichen Integration von Geschichten in Unternehmen.

Die Botschaft

Einigkeit herrscht bei der Deklaration des wichtigsten Elements einer Geschichte: Der Botschaft. Die Botschaft ist der wesentliche Baustein, den es mit den drei anderen Elementen (Handlung, Konflikt, Charaktere) zu einer Geschichte zu formen gilt. Vor der Kombination aller Bausteine müssen die Bestandteile einzeln betrachtet werden.

Grund-
element 1

Ohne eine von vornherein klar definierte Botschaft ist es unwahrscheinlich, eine strukturierte und strategische Geschichte zu erzählen. Eine Kernaussage, unabhängig ob es sich um eine moralische oder ideologische Bot-



schaft handelt, steht im Zentrum. Die Limitierung auf eine Botschaft pro Geschichte schließt eine Verwirrung des Publikums aus (*Spath/Foerg* 2006, S. 85).

Konflikt

Grund- «The conflict is the driving force of a good story. No
element 2 conflict, no good story» (*Fog/Budtz/Yakaboylu* 2005, S. 33).

Der Konflikt als die treibende Kraft, der Motor einer Geschichte sorgt für Dynamik. Verzichtet man auf den Einsatz eines Konfliktes, wird die gesamte Geschichte für den Zuhörer langweilig. erinnert man sich an die Kindheit zurück und denkt an das Spannendste im Märchen, fällt auf, dass der Konflikt, dem der Protagonist ausgesetzt ist, den interessantesten Part für den Zuhörer einnimmt. Beispielsweise als der Wolf die sieben Geißlein verschlingt oder Rotkäppchen dem Wolf ausgeliefert ist.

Es entspricht dem menschlichen Naturell, sich in einem ausbalancierten und harmonischen Umfeld zu bewegen. Bei bestehenden Konflikten wird instinktiv nach einer Lösung gesucht – Kontroversen veranlassen zu Handlungen. Die Bewältigung des Konfliktes in der Story stellt die Herausforderung dar, signalisiert einen Wendepunkt (Chance), der Spannung aufbaut. Im klassischen Märchen manifestiert sich dieser Konflikt zwischen guten und bösen Akteuren. Im Unternehmen kann ein Konflikt eine finanzielle Krise darstellen, welche der Beinahe-Auslöser eines Konkurses ist, das Fehlen eines tüchtigen Nachfolgers oder beispielsweise die schwerwiegende Krankheit des CEOs. Der Transport der Botschaft erfolgt über den Konflikt.

Charaktere

Grund- Die Entwicklung der Konflikt-Dynamik greift auf diffe-
element 3 renzierte Charaktere zurück. Jede Person hat eine bestimmte Funktion und verfügt über einen individuellen



Organizational Storytelling

5.35

Charakter. Die einzelnen Rollen stehen miteinander in Verbindung, ergänzen sich.

Die Hauptfigur ist der Protagonist (Held), mit einem klaren Ziel vor Augen. Diesem Helden steht ein Antagonist (Gegenspieler) gegenüber. Held und Gegenspieler repräsentieren verschiedene Einstellungen und Ziele (vgl. *Spath/Foerg* 2006, S. 90f.).

Plot

Der Plot – der Handlungsverlauf – vereint verschiedene Handlungsstränge und -orte zu einem einheitlichen Bild. Auf der zeitlichen Ebene besteht eine Geschichte aus drei Teilen: Anfang, Mittelteil und Ende. In diese Abfolge gilt es die wesentlichen Elemente von Botschaft, Konflikt und der Charaktere zu integrieren. Zu Beginn wird die Botschaft festgelegt, dann entwickelt sich ein Konflikt, der im Laufe der Erzählung immer deutlicher wird. Schließlich wird auf einen spannenden Höhepunkt (point of no return) hingearbeitet, nachfolgend kommt es zur Wende und zum Ausklang (*Spath/Foerg* 2006, S. 92f.). Diese Grundstruktur resultiert aus dem Muster der «Heldenreise», welche aus den Erkenntnissen von Joseph Campbell resultiert.

Grund-
element 4

Erweiterung um vier Schlüsselemente

Der Raster der vier Grundelemente kann durch *Stephen Dennings* (2005, S. 25–43) entwickelte vier Schlüsselemente: Erzählstil (Style), Wahrheit (Truth), Aufbereitung (Preparation) und Überbringung (Delivery) ergänzt werden.

Im Storytelling wird eine einfach nachvollziehbare Erzählstruktur, gehaltvolle Aussagen und eine direkte Erzählweise gewählt. Selbst in einem großen Plenum erzählt man Geschichten, als ob man diese für eine ausgewählte Person erzählt. Der Verzicht auf ausschweifende Formulierungen, die Darstellung von Zweifeln und der Drang, das Publikum überzeugen zu wollen,

Erzählstil

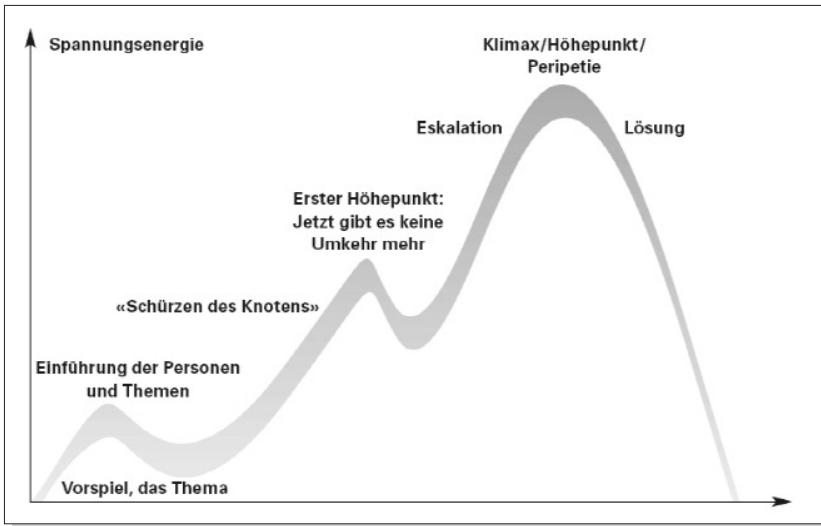


Abb. 5: Plotstruktur der «Heldenreise» (Quelle: Loebbert 2003)

ermöglicht den Rezipienten sich ihr eigenes Bild zu machen.

Wahrheit Die Darlegung von wahren Aussagen aus der Sicht des Storytellers steigert die Glaubwürdigkeit des Erzählers.

Aufbereitung Organisationales Storytelling erfordert eine Kombination aus einer perfekten und lückenlosen Erzählung und Spontanität. Schlüssiges Erzählen lernt man in der Praxis, Spontanität entwickelt sich, indem der Erzähler beim jeweiligen Wiedererzählen (Retelling) auf das Publikum reagiert. Ist das Plenum gespannt, kann man die Story etwas weiter ausführen, lacht das Publikum, legt man eine kurze Pause ein.

Überbringung Mündliche Aussagen werden durch nonverbale Kommunikation akzentuiert und fördern die Erinnerung. Ausschlaggebend sind die Körperhaltung, die Stimme, Gesichtsausdrücke, Handbewegungen oder beispielsweise der Augenkontakt.





6 Strategische Bedeutung, Anwendungsfelder und Instrumente

«Warum überhaupt mit Stories im organisationalen Umfeld arbeiten – ist doch eh’ alles nur alter Wein in neuen Schläuchen.» Natürlich ist mit diesem Vorbehalt zu rechnen, wenn man plötzlich in einer Welt, die durch Zahlen, Fakten und Daten dominiert ist, mit der ältesten Form der Kommunikation überhaupt reüssieren will. Allerdings – und schnell ist der Wind aus den Segeln genommen – gibt es kaum ein mächtigeres Werkzeug als Geschichten, um Botschaften nachhaltig in die Köpfe von Kunden oder Mitarbeitern zu bringen. Die Wirkung ist denkbar einfach – zusätzlich zu den unverzichtbaren Sachinformationen wird über Stories ein Kontext mitgeliefert, der es dem Zuhörer ermöglicht, Sinn und Bedeutung zu erkennen und die für sich relevante Story im Kopf weiterzuentwickeln. Aus wissenschaftlicher Sicht handelt es sich hierbei um das episodische Gedächtnis als Speichermedium.

Sinnstiftung überhaupt ist die zentrale Herausforderung der Unternehmenskommunikation – wie sinnlos erscheinen doch Leitbilder, Führungsleitlinien, Visionen- und Missionen- Statements oder gar Markenwerte für große Teile der Belegschaft, wenn keine Erklärung mitgeliefert werden kann, was darunter zu verstehen sei und warum man sich denn dazu committen und konform verhalten soll! Anhand folgender Beispiele sollten Sie, lieber Leser, erkennen, welch’ mächtiges Werkzeug Sie hiermit in Ihre Hände bekommen.

**Sinnstiftung
als Kommunikations-
aufgabe**

6.1 Führungs- und Vertriebskommunikation

In den Bereichen Führungs- und Vertriebskommunikation bewegt sich fast alles auf einer ganz persönlichen Ebene, also im Bereich der interpersonellen Kommuni-





kation. In beiden Bereichen geht es darum, durch das Erzählen einer passenden Geschichte beim Zuhörer (Kunde oder Mitarbeiter) ein Verhalten auszulösen, welches der Zielsetzung des Erzählers entspricht. Grundsätzlich sind auch hier zur Zielerreichung wieder verschiedenste Arten von Stories geeignet (s. Punkt: Arten von Stories). Im organisationalen Umfeld ist die Arbeit von Steve Denning richtungsweisend.

Storyselling Bezogen auf die Vertriebskommunikation hat sich der Begriff «Storyselling» eingebürgert. Unter Storyselling verstehen wir den gezielten Aufbau eines Geschichtenkreises rund um ein oder mehrere Produkte einer Produktfamilie, welche dem gleichen narrativen Kern entspringt. Im Idealfall wird zuerst die Core Story für diese Produktfamilie entwickelt, um daraus (und oftmals unter Zuhilfenahme von Kundenstories) ein geeignetes Set an Stories zu entwickeln, die entweder im persönlichen Verkauf gezielt eingesetzt oder aber im Rahmen der Produktkommunikation in Folder, technische Beschreibungen etc. Eingang finden.

6.2 Change-Kommunikation

Springboard Stories

Eine Erfindung von Steve Denning Unter Zuhilfenahme sogenannter «Springboard Stories» kann es gelingen, die Idee eines Veränderungsvorhabens in die Köpfe der Mitarbeiter zu schleusen und dabei die Veränderungsidee als ihre eigene zu übernehmen. Wir möchten an dieser Stelle auch betonen, dass es Ansätze gibt, die in Veränderungssituationen auf die Kraft einer (märchenhaften) Analogiegeschichte vertrauen. Ein Beispiel dafür bieten die aus dem amerikanischen Sprachraum stammenden Bestseller «Who moved my Cheese» oder «Fish!».

Doch zurück zur Springboard-Story und Ihrem Erfinder



Organizational Storytelling

5.35

Wenn Ihr Ziel ist:	brauchen Sie eine Story, die:	Zum Erzählen müssen Sie	Ihre Story wird folgende Reaktionen hervorrufen:
Action auszulösen	beschreibt, wie eine erfolgreiche Veränderung in der Vergangenheit implementiert wurde, aber die es den Zuhörern auch ermöglicht, sich vorzustellen, wie dies in Ihrer Situation funktionieren könnte.	zu viele Details vermeiden, die den Zuhörern die Motivation für Ihre eigene Herausforderung rauben.	«Stell Dir nur vor ...» «Was wäre wenn ...»
zu kommunizieren, wer Sie sind	die Ihren Zuhörern ein «dramatisches Mitfühlen» ermöglicht und einige Ihrer Stärken oder Ihre Verletzbarkeit aus der Vergangenheit beleuchtet.	bedeutende Details inkludieren, aber auch sicherstellen, dass das Auditorium Zeit und Lust hat, Ihre Geschichte zu «hören».	«Das wusste ich nicht über sie/ihn!» «Jetzt ist mir klar, auf was sie/er hinaus will.»
Werte zu vermitteln	den Zuhörern vertraut vorkommt und die eine Diskussion über Themen auslöst, die über die vermittelten Werte Thema wurden.	glaubhafte Charaktere und Situationen – vielleicht hypothetische – verwenden; und vergessen Sie nie, dass die Story mit Ihren eigenen Aktionen vereinbar sein muss.	«Das ist ja so richtig ...!» «Warum machen wir das nicht immer so ...!»
Zusammenarbeit zu fördern	bewegende Erzählungen über Situationen verwendet, die die Zuhörer bereits selbst erlebt haben und sie anregt, ihre eigenen Geschichten über das Thema mitzuteilen.	Sicherstellen, dass die Agenda nicht über den Austausch der Geschichten ausquatscht und dass sie einen Aktionsplan zum Einfangen der Energie dieser narrativen Kettenreaktion haben.	«Das erinnert mich an die Zeit, als ich ...» «Hey, ich hab eine ähnliche Geschichte wie diese ...»
Gerüchte zu bändigen	einige Aspekte eines Gerüchts beleuchtet – oft durch Gebrauch von leichtem Humor – um zu zeigen, dass das Gerücht unwahr oder merkwürdig ist.	die Versuchung vermeiden, halbherzig zu sein und sicherstellen, dass das Gerücht tatsächlich falsch ist.	«Nein ehrlich!» «So hab ich zuvor noch nie darüber gedacht!»
Wissen zu teilen	auf gemachte Fehler fokussiert und in manchen Details zeigt, wie diese wieder korrigiert wurden – mit einer Erklärung, warum die Lösung so funktioniert.	um Alternativen bitten oder besser um Lösungen.	«Wir sollten das von nun an besser beobachten!»
Leute in die Zukunft zu führen	die Zukunft heraufbeschwört, die Sie kreieren wollen, ohne auf zu viele Details einzugehen.	Ihre Storytelling Skills sicherstellen. Andererseits verwenden Sie eine Story, in welcher die Vergangenheit als Sprungbrett in die Zukunft dienen kann.	«Wann starten wir?» «Let's do it!»

Tab. 1: Storytelling-Katalog (Denning 2005, S. 18)

Steve Denning. Seine Vision basiert auf der Idee: «Das Wissen der Weltbank für alle nutzbar zu machen» (Sommer 2005, S. 46). Der Programmdirektor für Wissensmanagement in der Weltbank versucht vehement, die internen Informationsflüsse und Kommunikationsprozesse zu optimieren. Das interne Verständnis der Mitarbeiter, Wissensdienstleister zu sein, soll gestärkt werden. Seine Idee, Wissen für alle nutzbar zu machen, wird nicht gehört. In Präsentationen versucht er mit Fakten und Daten zu überzeugen, vergeblich. Bis er aus der Not heraus eine Anekdote in einen Vortrag integriert. Er erhält zu seinem Überraschen die Aufmerksamkeit des Plenums. Die Leiter und Mitarbeiter hörten ihm aktiv zu, folgten seinen Ausführungen. Je mehr Geschichten er zur Darlegung seiner Vision und zu seinem Konzept für die Umstrukturierung integrierte, desto mehr Anklang fand die Idee (vgl. Brown et al. 2005, S. 9ff.). Denning selbst ist überrascht und stellt fest, dass ihm diese Methode wahrscheinlich als Einzige bei seinem Problem helfen konnte: «Eventually I had the growing suspicion [...] that storytelling was the only thing that was working for me when it came to explaining a complex idea to a difficult, resistant audience and getting them moving quickly into positive action» (Brown et al. 2005, S. 10).

Denning entwickelte aus diesem Gedankengang die Springboard-Story. Die Sprungbrett-Geschichte soll Veränderungsprozesse effizient und rasch in den Unternehmensalltag integrieren. Zu beachten ist, dass eingesetzte Geschichten wahr sein müssen, um Veränderungen herbeiführen zu können. Mit der Frage «Was wäre wenn ...» spannt man den Bogen zur Fantasie. In den Köpfen der Mitarbeiter werden Ideen und Lösungsansätze für tatsächlich vorhandene Probleme gesucht und gefunden (vgl. Sommer 2005, S. 46):

«[...] a springboard story that communicates a complex idea and sparks action generally lacks a plot and a turning point» (Denning 2005, XVII).

Denning führt folgende Merkmale an:

- ▶ *Verbundenheit* – Die Geschichte muss Zuhörer mit einer positiven Idee der Realisierung und der Sympathie für eine Hauptperson verbinden (= sich mit Person und Ihrer Herausforderung identifizieren).
- ▶ *Fremdheit* – Die Geschichte muss die Erwartungen der Zuhörer «verletzen». Eine Art Regelverletzung vor dem Hintergrund bisher gültiger Erfahrungen und Spielregeln. Die Geschichte darf aber nicht zu fremd sein.
- ▶ *Verständlichkeit* – Die Geschichte muss die Idee so beinhalten und umfassen, dass der Zuhörer auf ein neues Verständnisniveau gehoben wird.

Die Geschichte muss möglichst nahe an der Realität andocken. Im Kopf der Zuhörer muss sich die Frage aufdrängen, ob sich diese Geschichte wirklich schon so im Unternehmen zugetragen hat. Denn das Ziel ist es, die nächste Geschichte im Kopf des Zuhörers anzustoßen! Eine «eigene» Version der Geschichte, welche die Veränderungsidee in sich birgt und somit dazu führt, dass die Veränderungsidee in den eigenen Handlungsrahmen übergeht.

Aus eigener Erfahrung können wir berichten, dass Springboard-Stories ein mächtiges Werkzeug in der Veränderungssituation darstellen – insbesondere in Organisationen mit einer starken Tradition und einer eher «veränderungsresistenten» Organisationskultur. Nachstehend ein Template, um Ihre eigenen Springboard-Stories zu entwickeln (vgl. *Denning 2005*, S. 75 f.):

- ▶ Formulieren Sie den genauen Zweck, den Sie mit der Geschichte erreichen wollen.
- ▶ Erinnern Sie sich an eine Situation, ein Ereignis, als die Veränderung schon wirksam wurde.
- ▶ Wer war die Hauptperson?
- ▶ War die Hauptperson typisch für die Menschen in Ihrer Organisation?
- ▶ Wann und wo hat das Ereignis stattgefunden?

- ▶ Inwiefern ist die Veränderungsidee darin verkörpert?
- ▶ Kann die Geschichte auch auf andere Situationen übertragen werden?
- ▶ Was wäre ohne die entscheidende Veränderungsidee geschehen?
- ▶ Haben Sie die unnötigen Details weggelassen?
- ▶ Hat die Geschichte ein authentisches Happy-End?
- ▶ Wie transportiert die Geschichte die Kernbotschaft?

Dazu ein von *Denning* (2005) beschriebenes Beispiel:

Beispiel Normalerweise bearbeiten Experten Anfragen in der Reihenfolge, in der sie hereinkommen, und in der fachlichen Tiefe, die sie für professionell richtig halten. Nun war aber der Fall, dass ein Entwicklungsberater im Jemen binnen 48 Stunden einen Alternativvorschlag für ein Ausbildungsprojekt machen wollte – nur so konnte er eine politische Entscheidung verhindern, die aus seiner Sicht eine massive Investition bedeutet hätte. Er berief sofort eine Internet-Konferenz ein und konnte viele wichtige Experten zur Teilnahme bewegen. Die Experten, die vorher gewohnt waren, mehr oder weniger allein zu arbeiten und sich dann in Konferenzen zu treffen, haben ein virtuelles Team gebildet, Ziele gesetzt und Aufgaben verteilt. Dreißig Stunden später wurde eine nächste Diskussionsplattform im Internet vereinbart. Nach 40 Stunden hatte der Entwicklungsberater ein in wichtigen Teilen ausgearbeitetes Alternativkonzept. Die jemenitische Regierung stellte ihre Entscheidung zurück und beauftragte die Weltbank mit der Gesamtkonzeption.

Arbeiten mit Erfolgsgeschichten

Nach dem Appreciative Inquiry-Ansatz Einen besonderen Stellenwert im Rahmen der Change-Kommunikation genießt die Arbeit mit Erfolgsgeschichten. Maßgeblich beeinflusst durch Appreciative Inquiry – einem aus der Großgruppenmoderation bekannten Format zur Entwicklung von organisationalen

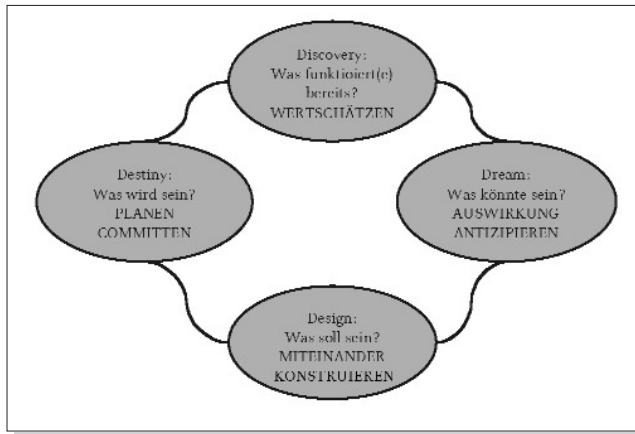


Abb. 6: Prozessablauf Appreciative Inquiry

Zukunftsentwürfen auf Basis von Erfolgsgeschichten aus der Vergangenheit. Der in Abbildung 7 ersichtliche Prozess besteht aus vier aufeinander folgenden Stufen.

Kernelement dieses Prozesses, der von der Beteiligung der Betroffenen lebt, ist das narrative Interview in der Discovery-Phase. Hier wird in paarweisen Interviews nach Erlebnissen aus der Vergangenheit gefragt, bezogen auf den beruflichen Werdegang, aber auch bezogen auf die Zielsetzungen des Prozesses (z. B. Integration von zwei Unternehmensbereichen). Wichtig ist dabei, dass sich jeweils zwei Mitglieder der Organisation gegenseitig befragen – d. h. ein Interviewleitfaden ist so zu gestalten, dass jedermann damit ein Interview führen kann. Ziel ist es dabei, das Gegenüber in den Erzählfluss zu bringen und die dargebrachten Stories stichwortartig festzuhalten.

In einem weiteren Prozessschritt werden die besten Stories erzählt und nach Erfolgsfaktoren untersucht. Die gefundenen Erfolgsfaktoren bilden sodann die Ausgangsbasis für den einen Zukunftsentwurf samt Ableitung von Leitsätzen und Maßnahmen.



Konventioneller Ansatz: Probleme lösen	AI-Ansatz: Vorhandene Potenziale entfalten
Probleme identifizieren.	Das erkunden, verstehen und wertschätzen, was an Gutem da ist.
Ursachen analysieren.	Entwerfen, was im besten Fall sein könnte.
Mögliche Lösungen erarbeiten.	Gestalten und vereinbaren, was sein soll.
Maßnahmen planen.	Planen, was zukünftig sein wird.
«Organisationen haben Mängel, die beseitigt werden müssen.»	Organisationen haben ungeahntes Potenzial, das manchmal schon aufblitzt.

Tab. 2: Gegenüberstellung konventioneller-problemlösungsorientierter Ansatz (nach Maleh/zur Bousen 2001)

In Tabelle 2 wird nochmals der Unterschied zum problemlösungsorientierten Ansatz dargestellt.

Jump-Start-Storytelling

Einsatz in Kick-Off-Veranstaltungen

Die Arbeit mit Erfolgsgeschichten kann auch im Zusammenhang mit Kick-Off-Veranstaltungen wesentliche Bedeutung erlangen. Nicht zuletzt scheitern viele Veränderungsvorhaben daran, dass vergangene Errungenschaften nicht thematisiert werden und niemand klar darlegt, was denn auch so bleiben darf wie es bisher war. Ein Anwendungsbeispiel, wie Sie in wenigen Minuten Energie und positive Stimmung für Veränderungsvorhaben auf Basis von Erfolgsgeschichten aufbauen, sei besonders empfohlen, weil es sich in der Praxis schon mehrfach bewährt hat. «Jump-Start-Storytelling» nennt sich die feine Methode und folgt folgendem Ablauf (vgl. www.sethkahan.com):

- ▶ Jeder Teilnehmer überlegt sich eine persönliche Erfolgsgeschichte im Hinblick auf ein Thema (z. B. zu den neuen Markenwerten eines Unternehmens).
- ▶ In Gruppen à 10 Personen erzählt jeder Teilnehmer reihum seine Erfolgsgeschichte.
- ▶ Danach wird durchgemischt – es bilden sich Gruppen mit 10 neuen Teilnehmern und wiederum wird dieselbe Geschichte zum Besten gebracht.





Organizational Storytelling

5.35

- ▶ Dieser Schritt wiederholt sich noch einmal – somit hat jeder Teilnehmer ca. 30 Personen seine Story erzählt!
- ▶ Nunmehr wird abgestimmt: «Legen Sie Ihre Hand auf die Schulter jener Person, deren Story Sie am meisten bewegt hat» – lautet das Kommando. Es bilden sich rasch mehrere «Menschenknäuel» und schnell ist durch Abzählen der Hände auf den Schultern herausgefunden, wer denn die einprägsamsten Success-Stories liefert.

Ich kenne kein einziges Verfahren, in dem es so kurzweilig und energiegeladen zugeht und es dabei noch gelingt, auf schnellstem Wege ein Bild der gemeinsamen Erfolge zu erzeugen. Besonders wertvoll ist dieser Zugang auch, wenn es darum geht, Mitarbeiter mit Markenwerten in Verbindung zu bringen – Stichwort «Internal Branding». Immer wieder stellen wir fest, dass es von unsagbarem Wert ist, wenn Markenwerte plötzlich mit Erlebnissen aufgeladen werden und jedem sofort klar wird, was mit den teilweise abstrakten Worthülsen gemeint ist, ja wie diese im täglichen Verhalten umsetzbar sind!

**Internal
Branding**

Einsatz von Podcasts

In den letzten Jahren haben Podcasts, welche unternehmensintern angefertigt und über Intranet oder CDs verteilt wurden, enorm an Bedeutung gewonnen – gerade was den Bereich der Change-Kommunikation betrifft. Gegenstand dieser Podcasts sind meistens Erzählungen von Mitarbeitern, welche zuerst in interviewform eingesammelt werden, dann eventuell dramaturgisch überarbeitet werden und sodann sortiert, kategorisiert und in globalen Konzernen weltweit gestreut werden. Damit bezweckt man beispielsweise, den «spirit» eines Unternehmens einzufangen und auf emotionalste Art und Weise zu vermitteln. Ein gelungenes Beispiel findet sich unter www.my-basf-story.basf.com. In anderen Fällen geht es darum, Leitbildern oder Markenwerten Leben





einzuhauchen. Aber auch zum Thema Betriebssicherheit und Unfallverhütung sind solche Podcasts hilfreich – entweder um die Sinnhaftigkeit von Regelwerken zu untermauern, oder aber um durch das Thematisieren von «Beinahe-Unfällen» Schlimmeres zu verhindern.

Analyse der Ausgangssituation in Veränderungsprozessen

Anecdote Circle Im Bereich der Change-Kommunikation geht es immer aber auch um die Analyse der Ausgangssituation. Auch da hat Storytelling bzw. narratives Arbeiten einiges zu bieten. Durchaus hilfreich jedoch ist es, im Analysebereich mit Erzählungen von Mitarbeitern zu arbeiten, um zu sehen, welche Sinnzusammenhänge und zugeschriebene Bedeutungen im Unternehmen kursieren. Ein hierfür hilfreiches Format wird als «Anecdote Circle» bezeichnet. Infos dazu finden sich unter www.anecdote.com. In Erzählrunden, die einem speziellen Thema gewidmet sind, werden Stories gesammelt und transkribiert. Die Transkriptionen werden nebeneinander gestellt und von den selben Teilnehmern auf gemeinsame Muster und Strukturen hin untersucht, mit dem Ziel, letzten Endes gemeinsame Archetypen herauszudestillieren und sodann näher zu beschreiben und mit Eigenschaften zu versehen. In unserer Arbeit hat sich das Isolieren von Archetypen des Erfolgs- und Misserfolgs mit Hilfe eines Cartoonisten als besonders hilfreich herausgestellt. So lassen sich Problemarchetypen in weiterer Folge mit Hilfe der «Externalisierenden Konversation» – einer Technik aus der narrativen Therapie weiter bearbeiten, während die Archetypen des Erfolges genährt und verbreitet werden.

6.3 Wissensmanagement

Skepsis ist angebracht Ein Blick auf die Entwicklung des Organizational Storytelling zeigt jedenfalls auf: In deutschsprachigen Ländern war Wissensmanagement Türöffner für Story-



telling. Hier wurden die ersten Gehversuche unternommen und es schien auch klar, dass ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Arbeit mit Geschichten und dem Unternehmenserfolg besteht. Unter diesem Aspekt wurde insbesondere rund um die Sicherung von Erfahrungswissen aus Großprojekten – auch im IT-Bereich – einiges umgesetzt. Die Methode von *Kleiner/Roth* vom M.I.T. (*Kleiner/Roth* 1997) ebnete den Weg und man versprach sich, damit an das implizite Erfahrungswissen heranzukommen, welches in der Review von Projekten oftmals gar nicht ans Tageslicht gefördert wird. Wir glauben allerdings, dass darin nicht die Zukunft liegt – die schwerfälligen Erfahrungsdokumente werden kaum gelesen und es bedarf eines nicht unerheblichen Aufwandes, diese zu erstellen.

In einem anderen Gebiet jedoch sind wir felsenfest davon überzeugt, dass Storytelling wirklichen Mehrwert bieten kann, wenn es um die Sicherung von Erfahrungswissen geht – z. B. wenn Fachexperten oder Führungskräfte den Job oder das Unternehmen wechseln. Wann immer wir mit der in Folge kurz beschriebenen Methode (vgl. *Reinmann/Vohle* 2005, S. 90 ff.) des Erfahrungsdialogs in der Praxis arbeiteten, stellte sich diese Wahl als genau die Richtige heraus:

Sicherung von Erfahrungswissen

Wer ist dabei?

- ▶ Erfahrungsgeber
- ▶ Symbiosis-Dialogbegleiter
- ▶ Gruppe der Erfahrungsnehmer

Ablauf-Struktur:

- ▶ Dialogbegleiter führt in das Vorgehen ein.
- ▶ Erzählen der Erfahrungsgeschichte.
- ▶ Formulierung des Wissensziels durch den Erfahrungsgeber.
- ▶ Reflexion des Wissenszieles.
- ▶ Feedbackorientierter Dialog (kurz)(führt zu einem gemeinsamen Verständnis des Wissensziels).

- ▶ Reflexion der Erfahrungsgeschichte (führt zu Aha-Effekten und Emotionen).
- ▶ Gemeinsamer, feedback-orientierter Dialog (führt zu [Teil-]Erkenntnissen).
- ▶ Transfer – Ableitung von individuellen Handlungskonsequenzen aus den Teilerkenntnissen.
- ▶ Abschlussfeedback.

Zeitdauer einer Session:

- ▶ Ca. 150 Minuten.

6.4 Markenentwicklung & Internal Branding

Wir haben schon an anderer Stelle darauf hingewiesen: In der Markenentwicklung sowie im Internal Branding schlummert gewaltiges Potenzial, wenn es um die Arbeit mit Storytelling geht. In einem narrativen Verständnis könnte man sagen, dass eine Marke nichts anderes ist als eine Geschichte im Kopf des Kunden. Alles reduziert sich daher auf die Frage, was ein Unternehmen tun muss, damit diese Story im Kopf eines (potenziellen) Kunden lebendig wird. Aber alles der Reihe nach – zuerst muss mal eine Marke entwickelt werden –, und für diesen Prozess kommen wir wiederum auf die Entwicklung der Core Story zurück.

Entwicklung einer Core Story Für die Entwicklung einer Core Story werden unterschiedliche Zugänge angeboten, so z.B. über einen eher einfach gehaltenen Fragenkatalog (vgl. *Loebbert 2003*, S. 64):

1. Welche Geschichten und Situationen fallen Ihnen ein, wenn Sie die ursprüngliche Idee Ihrer Organisation beschreiben wollen?
2. Welche Geschichten würden Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten erzählen? Welche Geschichten werden

Organizational Storytelling

5.35

in der Öffentlichkeit erzählt? Was wären aus dieser Perspektive besonders wichtige Geschichten?

3. Welche von diesen Geschichten gibt für Sie am besten wieder, um was es in Ihrem Unternehmen geht, was das Erfolgsgeheimnis Ihres Unternehmens ist?
4. Welche von den Geschichten beschreiben Handlungsmuster, die für erfolgreiche Problemlösungen stehen?

Aus unserer Praxis können wir berichten, dass damit bestenfalls ein erster Schnellschuss geliefert werden kann. Sollte die Core Story eines Unternehmens jedoch wirklich die Basis der internen und externen Unternehmenskommunikation bilden, erscheint uns ein komplexerer Zugang von Nöten. In weiterer Folge möchten wir daher die von Symbiosis entwickelte und in der Praxis erprobte Symbiosis-Pyramide vorstellen – ein Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Core Story. In unserem Verständnis berücksichtigt die Core Story drei wesentliche Aspekte, nämlich Image, Identität und ein zeitnahes Zukunftsbild (Abbildung 8).

Die Symbiosis-Pyramide

Entgegen den in der Literatur dargestellten Ansätzen (vgl. *Fog/Budtz/Yakaboyleu* 2005, S. 68) konnten wir in der Praxis feststellen, dass eine Core Story ohne zeitnahes Zukunftsbild nicht annähernd die Kraft entwickelt wie im Falle der diesbezüglichen Erweiterung. Wir verwenden in weiterer Folge den Begriff Unternehmen, wobei wir ausdrücklich darauf hinweisen möchten, dass die Symbiosis-Pyramide gerade auch in der Produktkommunikation Anwendung finden kann (Abbildung 9).

- ▶ In einem ersten Schritt werden die Kernkompetenzen eines Unternehmens unter die Lupe genommen. Kernkompetenzen sind aus unserer Sicht an dieser Stelle bei weitem aussagekräftiger als die in anderen Verfahren oftmals verwendeten «Grabsteintests».

Schritte zur Entwicklung der Core Story

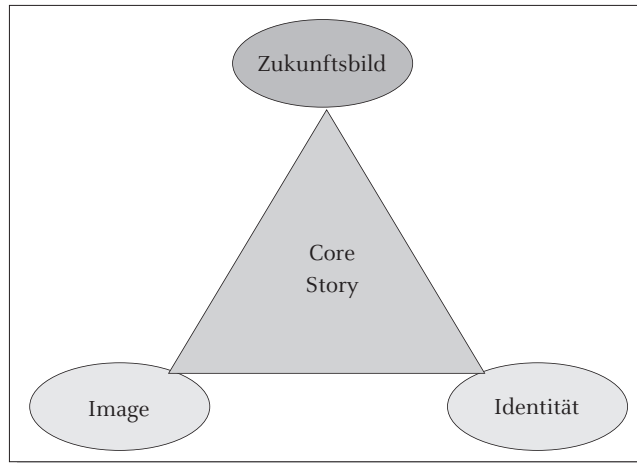


Abb. 7: Konzept der Core-Story nach Symbiosis

Allerdings ist uns wichtig in Erfahrung zu bringen, inwieweit die vom Unternehmen angenommenen Kernkompetenzen auch wirklich vom Kunden wahrgenommen werden – d.h. wir machen uns auch auf die Suche nach Stories von Kunden, welche Aussagen diese zu den Kernkompetenzen bieten.

- ▶ Überhaupt spielt der Kundennutzen in unseren Überlegungen eine zentrale Rolle und so bilden wir auf Basis der Erzählungen auch unterschiedliche Cluster von Kundenbedürfnissen nach dem KANO-Modell (vgl. *Sauerwein 2002*).
- ▶ In einem nächsten Schritt analysieren wir Sekundärmaterial und versuchen an Stories heranzukommen, welche unternehmensintern und -extern über das Unternehmen/Produkt erzählt werden.
- ▶ Dann halten wir Mitarbeiter an, als Reporter durch das Unternehmen zu wandern und letzten Endes einen Artikel zu verfassen, der beschreibt, wie es das Unternehmen geschafft hat, auf die Titelseite des

Organizational Storytelling

5.35

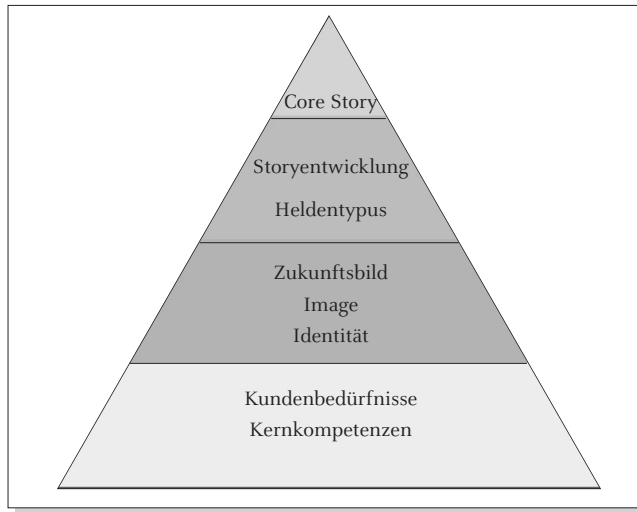


Abb. 8: Symbiosis Pyramide zur Entwicklung der Core Story

Wall Street Journal zu gelangen (Die Wall Street Journal Technik finden Sie ausführlich erklärt unter www.sideroad.com).

- ▶ Aus den bisher genannten Ingredienzien bilden wir eine Schnittmenge, die in der Regel gar nicht so groß ist, wie man vielleicht meinen möchte. Ist aber auch nicht notwendig, denn für eine energiegeladene und zugkräftige Core Story genügt es in der Regel, sich auf drei bis fünf Kriterien zu beschränken – diese können durchaus als Markenwerte eines Unternehmens gesehen werden, welche um den narrativen Kern kreisen und determinieren somit die Identität eines Unternehmens.
- ▶ Für die Entwicklung der Core-Story hat es sich so dann als zweckdienlich erwiesen, dem Unternehmenszweck einen «Charakter» zu verleihen. Wir haben dafür ein Testverfahren entwickelt, welches den Archetypus des Unternehmens bestimmbar

Organizational Storytelling

5.35

Heldenfigur	Charakter	Ziel	Gegner
Der tapfere Held z. B.: Nike, Rotes Kreuz	tapfer und eigensinnig mit entschlossenem Glauben an sich selbst	Kampf für eine bessere Welt. Glaube, dass jeder ein Sieger sein kann	Angst, Schwäche und der Teufel
Der Liebhaber z. B.: Alfa Romeo, Antonio Banderas	heißblütig und sinnlich	dem Herzen folgend, seine emotionalen Bedürfnisse befriedigend	Verstand, oder das Fehlen von Leidenschaft
Der Abenteurer z. B.: Virgin, Indiana Jones	neugierig und waghalsig	die Welt entdecken, in neue Territorien reisen	Engstirnigkeit und die Zwänge des täglichen Lebens
Der Schöpfer z. B.: Lego, Steven Spielberg	Fantasie und Kreativität	kreieren und entwickeln von neuen Wegen, sich selbst auszudrücken	Wiederholung und Passivität
Der Witzbold z. B.: M&M, Jim Carrey	Humor und Freude	andere unterhalten und das Leben genießen	Langeweile
Der Unschuldige z. B.: Disney, Meg Ryan	Ehrlichkeit, Unschuldigkeit und ein großes Herz	Aufrechterhaltung von Wahrheit und Gerechtigkeit	es falsch machen
Der Magier z. B.: 3M, Harry Potter	voller Ideen und Überraschungen	Träume wahr werden lassen und zeigen, dass nichts unmöglich ist	Stagnation, Verlust von Kontrolle
Der Rebell z. B. Harley-Davidson, Jack Nickolson	rebellisch und kompromisslos	gegen den Mainstream, Regeln brechen	das System und dominierende Normen
Der Herrscher z. B.: Mercedes, Bill Gates	Fähigkeit zu führen, Autorität und Klasse Ordnung	Erreichen von Kontrolle, Sicherheit	Rebellion und Unordnung
Der Alltags-Held z. B.: John Goodman, People Magazin	bodenständig und geradlinig	Gelassenheit findend (Ruhe) als Teil der Gemeinschaft	Fehlen von Akzeptanz von der Umgebung
Der Fürsorgliche z. B. Volvo, Mutter Theresa	sich kümmern und geben	Unterstützung und Hilfe für andere Menschen	Selbstsucht, Egoismus
Der weise Held z. B.: Barnes & Noble, Albert Einstein	Intelligenz und Expertise	die Suche nach Wahrheit und die Entdeckung großer Geheimnisse des Lebens	Ignoranz und Lügen

Tab. 3: Heldentypen (nach Pearson 2001)

macht und somit in Kombination mit den Markenwerten zu einer unverwechselbaren Identität führt. Die Basis für unser Testverfahren bieten dafür die zwölf Heldentypen, welche in Tabelle 3 gelistet sind.

- ▶ Der nun folgende Schritt ist der Schwierigste. Es geht um die Formulierung der Core Story. Dazu benötigt man einerseits Storytelling-Know-how und andererseits die texterischen Fähigkeiten. Schließlich soll die Core-Story auf einer halben A4-Seite Platz finden und auf emotionale Art und Weise Auskunft über den Zweck und die (Marken-)Werte des Unternehmens geben. In der Regel entwickeln wir 3 bis 5 Varianten unter Zuhilfenahme des Semiotischen Modells von *A. J. Greimas*, welches in Abbildung 9 dargestellt ist. «Dieses Erzählschema entwickelte *Greimas* bei Untersuchungen zum russischen Volksmärchen. Es lässt sich in seiner Grundkonstellation gut veranschaulichen, wenn man die Rollen mit den Protagonisten des klassischen Märchens besetzt: Held (Ritter), Gegner (Bösewicht/Zauberer), Wunschobjekt (Prinzessin), Auftraggeber (König), Helfer (Weggefährte)» (*Schmidt* 2003, S. 22).
- ▶ In einem letzten Schritt folgen der Pre-Test sowie die Festlegung auf eine allgemeingültige Fassung.

Die Bedeutung eines solchen Entwicklungsprozesses und seines Ergebnisses kann nicht oft genug betont werden. Zum einen ist damit der Korridor für die gesamte externe Unternehmenskommunikation abgesteckt. Für die interne Unternehmenskommunikation ist Klarheit geschaffen, wie man die Belegschaft mit ins Boot holen kann, um die Markenwerte lebendig werden zu lassen und letzten Endes die eigenen Mitarbeiter zu Botschaften der Unternehmensmarke zu machen.

In diesem besonders aktuellen Feld – «Internal Branding» – finden Marketing, Unternehmenskommunikation und HR zueinander.

Die Rolle von Storytelling im Bereich Internal Branding/ Behavioral Branding wird bisher kaum thematisiert. *Wentzel/Tomczak/Hermann* (2008) sprechen in diesem Zusammenhang einzig und allein von einer «Marken-story» – diese unterscheidet sich jedoch nicht von den



5.35

Organizational Storytelling

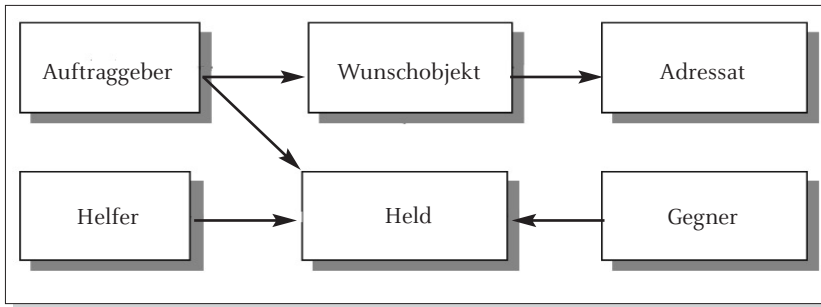


Abb 9: Grundmodell zur Entwicklung einer (Core) Story (aus: Schmidt 2003, S. 22)

in diesem Artikel dargestellten Grundlagen zur Entwicklung einer Story, und darüber hinaus bleibt man eine Antwort auf die Frage schuldig, was mit dieser Marken-Story passieren soll. Unseres Erachtens ist es der Versuch, einen anderen Begriff für die auf die Marke fokussierte Core Story einzuführen. Es sind die abgestimmten Maßnahmenpakete und Kampagnen, welche idealerweise mit Storytelling-Instrumenten und -Werkzeugen durchgesetzt werden, um den durchschlagenden Erfolg zu garantieren. Ein Methodenset, welches Storytelling und den systemisch-narrativen Beratungsansatz vereint mit Großgruppenmoderations-Know-how und strategischen Inszenierungen, hat sich in der Praxis als viel versprechend erwiesen.

In diesem Sinne forscht und entwickelt die Internal Branding Academy (www.internalbranding.eu) und bietet neben dem Europäischen Internal Branding Kongress auch den weltweit einzigen Diplomlehrgang zum Internal Brand Manager an.

7 Literatur

Brown, J. S./Denning, S./Groh, K./Prusak, L. (2005):
Storytelling in Organizations. Why Storytelling is



Organizational Storytelling**5.35**

transforming 21st century organisations and management, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Campbell, J. (1999): Der Heros in tausend Gestalten, Frankfurt a.M., Insel.

Clark, E. (2004): Around the Corporate Campfire. How Great Leaders Use Stories To Inspire Success, Sevier-ville, Tennessee, Insight Publishing Company.

Deekeling, E./Arndt, O. (2006): CEO-Kommunikation. Strategien für Spitzenmanager, Frankfurt a.M., New York, Campus Verlag GmbH.

Denning, S. (2005): The Leader's Guide to Storytelling. Mastering the Art and Discipline of Business Narrative, New York, Wiley, John & Sons, Incorporated

Fog, K./Budtz, C./Yakaboylu, B. (2005): Storytelling. Branding in Practice, Berlin, Heidelberg, Springer Verlag.

Kleiner, A./Roth, G. (1997): Lerngeschichten von Organisationen – Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen. In: Profile: 1-01, S. 91–98. Zuerst erschienen im Harvard Business Manager 5/1997.

Lipman, D. (2006 a): Storytelling as a Tool for Coaches. Using Narrative to Bring Out People's Best. Vortrag (Masterclass) 2. Europäischer Kongress für Storytelling. 16. November 2006. Schloss Klessheim bei Salzburg.

Lipman, D. (2006 b): How to tell stories that command attention. Masterclass. 2. Europäischer Kongress für Storytelling. 16. November 2006. Schloss Klessheim bei Salzburg.

Loebbert, M. (2003): Storymanagement. Der narrative Ansatz für Management und Beratung, Stuttgart, Klett-Cotta.

Maleh, C./Zur Bonsen, M. (2001): Appreciative Inquiry: Der Weg zu Spitzenleistungen, Weinheim, Beltz.

- Mark, M./Pearson, C. (2001):** The Hero and the Outlaw – Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes, McGraw-Hill Professional.
- Mattes, E. (2006):** Die Energie der Erfolgsgeschichte. Wie Identität mit Success-Stories wächst. Vortrag. 2. Europäischer Kongress für Storytelling. 16. November 2006. Salzburg/Kavalierhaus Klessheim.
- Reinmann, G./Vohle, F. (2005):** Der Umgang mit Geschichten in Organisationen – Beispiele und Kategorisierungsvorschläge. In: Reinmann, G. (Hrsg.): Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule, Lengerich, Pabst Science Publishers, S. 71–89.
- Thier, K. (2006):** Storytelling. Eine narrative Managementmethode, Heidelberg, Springer Medizin Verlag.
- Totzke, R. (2005):** Erinnern – Erzählen – Wissen: Was haben (Erfahrungs-) Geschichten mit echtem Wissen zu tun? In: Reinmann, G. (Hrsg.): Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule, Lengerich, Pabst Science Publishers, S. 19–35.
- Vincent, L. (2002):** Legendary Brands. Unleashing the power of Storytelling to create a winning market strategy, United States of America, Dearborn Trad Publishing, a Kaplan Professional Company.
- Vohle, F. (2005):** Erfahrungswissen (einfach) erzählen? Das Potenzial von Analogien. In: Reinmann, G. (Hrsg.): Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule, Lengerich, Pabst Science Publishers, S. 108–123.
- Wentzel, D./Tomczak, T./Hermann, A. (2008):** Storytelling im Behavioral Branding. In: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Hermann, A. (Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Wiesbaden, GVW Fachverlage GmbH, S. 403–420.