

Die Storytelling-Formel als Managementmethode: Veränderungsprozesse, die funktionieren

Vortrag im Managementclub Kärnten, Jänner 2005

Dr. Michael Müller (System+Kommunikation), Dr. Eva Kral (CHANGE DESIGN)

In einer globalisierten Welt verändern sich Märkte und Kunden immer schneller. Die Veränderung von Strukturen, Abläufen und Unternehmenskultur gehören für ManagerInnen und UnternehmerInnen heutzutage schon fast zum Tagesgeschäft. Doch ein Veränderungsprozess ist immer auch ein Risiko: Nur zu leicht werden bei radikalen Einschnitten auch bewährte Strukturen zerstört, loyale Mitarbeiter frustriert und Kunden irritiert. Wie kann man aber nun erkennen, was bleiben soll und was sich verändern muss? Wie schafft man es, verkrustete Strukturen aufzubrechen und Platz für Lebendigkeit und Wachstum zu schaffen? Welche Werkzeuge braucht man, um Effizienz zu erhöhen und gleichzeitig die Motivation und Lernfreudigkeit der Mitarbeiter zu fördern?

Nachhaltiger Unternehmenserfolg

Aktuelle Studien im deutschsprachigen Raum mit Top-Führungskräften ergaben folgendes Bild für nachhaltigen Unternehmenserfolg:

- Innovations- und Kostenführerschaft entsteht durch die Gestaltung effizienter Prozesse und Strukturen – und das bereits in der Entwicklungsphase eines Neuproduktes.
- Durch Reflexion des Bestehenden und kreativer Entwicklung von Neuem werden radikale Prozess- und Kostenoptimierungen möglich.
- Die Identifikation mit dem Unternehmen bei Führungskräften und Mitarbeitern gelingt durch die Vereinbarung der Unternehmensziele mit den persönlichen Zielen.

Diese Ausführungen klingen verheißungsvoll – doch wie schafft man es, diese Prinzipien auch im eigenen Unternehmen umzusetzen? Nur allzu oft konnten wir beobachten, dass einseitige Reorganisationsprojekte gestartet wurden: Eine Heerschar von Beratern fällt in das Unternehmen ein, erarbeitet ein neues Organigramm, Leute werden entlassen, die Kunden sind irritiert („Was ist denn bei denen los?“). Die Mitarbeiter, die noch im Unternehmen verblieben sind, haben jeglichen Glauben an die Zukunft des Unternehmens verloren, Frust macht sich breit.

Gibt es einen Weg, um Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass verkrustete Strukturen aufgebrochen werden und Platz für Lebendigkeit und Neues geschaffen wird? Ist es möglich, die Mitarbeiter von einer neuen Idee, von einem neuen Bild des Unternehmens so zu begeistern, dass sie den Veränderungsprozess mittragen – vom ersten Tag an?

Um diese Fragen zu beantworten, muss man sich die Herausforderungen für das Management noch einmal genauer anschauen. Man kann erkennen, dass sich scheinbar unlösbare Spannungsfelder auftun:

Komplexität durch Vereinfachung?

Fast keine Führungskraft und kein Mitarbeiter kommen mehr mit der Informationsflut, den hohen Anforderungen an Schnelligkeit, Termintreue, Qualität und Preisbildung gut zurecht. Kundenaufträge ändern sich dauernd, der Markt fordert laufend nach neuen Produkten: Noch schneller, noch besser, noch billiger. Wie kann man diese Forderungen in einer Organisation abbilden? Einige versuchen es, mit noch genaueren Stellenbeschreibungen für jede Eventualität, Fehlervermeidungsdokumentation, Prozessbeschreibungen bis ins kleinste Detail. Die Dokumentationswut ist in vielen Unternehmen fast nicht zu bremsen. Oder es wird outgesourct, was das Zeug hält – Reduktion der Fixkosten, lautet die Parole. Oft bringt das im Unternehmen noch mehr Abstimmungsaufwand, die Prozesse laufen langsamer, und die Innovationskraft droht zu sinken, da Kommunikationskanäle gekappt werden.

Die Lösung lautet: Ein angemessenes Maß an Stabilität und Routine bereitzustellen, schlanke Strukturen und Prozesse aufzubauen. Aber vor allem, der Komplexität und Dynamik ins Auge zu blicken und Umgang mit Fehlern in das Unternehmen einzubauen.

Kundenorientierung um den Preis des Identitätsverlustes

Die Zeiten sind vorbei, wo nur mehr der Vertrieb und der Chef Kontakt mit der Außenwelt hatten: Marktorientierte Strukturen bringen es mit sich, dass viele Mitarbeiter mit Kunden, Lieferanten, Dienstleistern sprechen. Durch die Vernetzung der Wertschöpfungsketten (insbesondere zwischen Kunden und Lieferanten) drohen die Grenzen des Unternehmens zu zerfließen. Es ist nicht mehr klar, wer eigentlich zum Unternehmen gehört, und wer nicht. Identität und Orientierung gehen verloren.

Die Mitarbeiter fordern Routinen, klare Abläufe, Stellenbeschreibungen bis ins kleinste – einfach um Sicherheit zu gewinnen. Bereichsegoismen und Kleinstaatereien tauchen auf. Die Ursache liegt in der fehlenden Orientierung über den Sinn, die Identität des Unternehmens und der eigenen Arbeit. Die Identifikation kann nur im Herzen des Unternehmens entstehen. Kommunikationsprozesse sind notwendig, um eine gemeinsame Geschichte und Zukunft zu erzeugen.

Konflikte und Machtkämpfe in flachen Hierarchien?

Durch Reorganisation und Umstrukturierung fallen Machtbastionen. Zusätzlich bringen es schlanke Strukturen mit sich, dass Interessenskonflikte nicht mehr durch Macht und Anordnung beigelegt werden. Mobbing und Konflikte binden wertvolle Energie im Unternehmen.

Eigenverantwortliche Lösungen werden gefordert. Dazu müssen aber erst neue Spielregeln der Kommunikation und neue Abstimmungsroutinen erlernt werden. Und das kostet wieder viel Zeit und Geld.

Management in Spannungsfeldern

Die aufgezeigten Phänomene bei Veränderungsprozessen zwingen Führungskräfte geradezu, paradox zu agieren. Denn:

- Reorganisation bringt zwar Kostenersparnis: Bei der Umsetzung treten aber Phänomene von Identitätsverlust und Widerstand auf. Die Strukturveränderungen führen zu Machtkämpfen und Konflikten.
- Setzt man hingegen an der Kulturveränderung an, um Identität und Kernkompetenzen zu stärken, braucht das erstens sehr viel Zeit. Zweitens kann in den vorhandenen Strukturen nichts Neues entstehen, da Abteilungsdenken und komplexe Abläufe eine offene Kommunikation verhindern.

Diese Herausforderungen zeigen, dass die Vorgehensstrategien „kunstvoll“ komponiert werden müssen, um bei den Ursachen anzusetzen und nicht nur Symptome zu behandeln. Dies fordert zuallererst eine multiperspektivische Betrachtungsweise vom Management ab. Es geht nicht um die Vermischung, sondern eher um die gesonderte Betrachtung der unterschiedlichen Facetten eines Unternehmens. Und es geht um das Bewusstsein, dass jede Facette eine unterschiedliche Vorgehenslogik fordert.

Die Kernfrage lautet: Wie kann man schon während eines Reorganisationsprozesses dazupassende Kommunikationsstrukturen aufbauen, damit Veränderungsprozesse Sinn machen? Und umgekehrt? Ein vielversprechender Ansatz ist die Storytelling-Formel, denn sie versucht genau diesen paradoxen Phänomenen in Veränderungsprozessen zu begegnen:

Was ist Storytelling?

Mitte der 90er Jahre begann man sich in unterschiedlichen Kontexten mit Geschichten in Unternehmen zu beschäftigen. Bei Xerox baute man beispielsweise ein Wissensmanagement-System auf der Basis von Mitarbeiter-Erzählungen auf, in der Weltbank benutzte man Erzählungen, um neue Projekte überzeugend zu kommunizieren. Und in Deutschland entwickelte System + Kommunikation Ende der 90er Jahre die Methode der Storytelling-Analyse.

Bei allen Storytelling-Ansätzen ist das Zuhören ebenso wichtig wie das eigentliche Erzählen. Nur wer zuhören kann, bekommt Geschichten erzählt. Und nur wer zuhört, kann von dem

Wissen profitieren, das in den Geschichten steckt. Wir haben das hinter Storytelling liegende Prinzip daher das "Harun-al-Raschid-Prinzip" genannt, nach dem legendären Kalifen von Bagdad, dem die Märchensammlung "1001 Nacht" ein Denkmal gesetzt hat. Harun al-Raschid ging häufig verkleidet durch Bagdad und hörte den Geschichten zu die die Bürger an den Feuern der Karawansereien, in Läden und auf den Gassen sich erzählten. Dadurch wußte er immer, wo seine Untertanen der Schuh drückte, und er konnte sich durch kluge Gesetze den Ruf eines weisen Herrschers erwerben.

Storytelling-Analyse

Wie wir bei der Storytelling Analyse vorgehen, und was sie Unternehmen bringt, möchten wir anhand einer realen Fallgeschichte beschreiben:

„Wir haben einfach kein Glück mit unseren Vertriebsleitern!“ stöhnte der Geschäftsführer eines IT-Unternehmens und erzählte, dass in den letzten zwei Jahren diese Position viermal neu besetzt werden musste, weil niemand zu „passen“ schien. Dabei waren alle Kandidaten hochkarätige Vertriebler mit besten Referenzen. Doch ständig gab es Konflikte, die Zusammenarbeit im Unternehmen funktionierte nicht, die Kunden wurden unzufrieden. „Kann man wirklich so viel Pech haben?“ fragte der geplagte Chef schließlich. „Oder liegt die Wurzel des Problems irgendwo in meinem Unternehmen, und ich kann sie nur nicht sehen?“

Nur das halbe Bild

Viele Storytelling-Projekte beginnen mit der intuitiven Einsicht, dass man ein Problem im Unternehmen nicht lösen kann, weil wichtiges Wissen über Zusammenhänge fehlt. Als Führungskraft trifft man Entscheidungen und sieht, was schließlich dabei „herauskommt“: Oft genug aber sieht das, was passiert, ganz anders aus als erhofft. Man hat zwar scheinbar auf die „richtigen“ Knöpfe gedrückt, aber dabei nicht die erwartete Reaktion ausgelöst. Irgendetwas scheint die Leitung zwischen Entscheidung und Handeln gestört zu haben. Man kann nun nacheinander verschiedene Knöpfe drücken und hoffen, dass man durch Trial and Error den richtigen herausfindet. Als verantwortungsbewusste Führungskraft wird man sich jedoch wie unser IT-Geschäftsführer fragen: Gibt es etwas in meinem Unternehmen, das ich nicht sehe?

Verborgene Einflussgrößen

In jedem Unternehmen gibt es Einflussgrößen, die das Handeln der Mitarbeiter und des Unternehmens entscheidend mitbestimmen, die jedoch nicht ohne weiteres sichtbar sind. Das sind vor allem Annahmen darüber, wie das Unternehmen funktioniert und wie man sich in ihm verhalten muss, um erfolgreich zu sein. Diese Annahmen haben sich in den Köpfen der Mitarbeiter durch jahrelange Erfahrungen eingepreßt. Sie sind ihr unternehmensspezifisches „Weltbild“, und sie haben als „hidden rules“ großen Einfluß auf das, was sie tun.

Durch reines Fragenstellen – das ist die oft enttäuschende Erfahrung ausgeklügelter Mitarbeiterbefragungen – kommt man diesem Wissen einfach nicht auf die Spur. Wir nutzen deshalb ein Instrument, das uns das ganze Bild sehen lässt.

Erzählungen als Wissensquelle

Die moderne Kommunikationsforschung hat gezeigt, dass eine der ältesten Methoden der Wissensspeicherung zugleich eine der effizientesten ist: Das Erzählen. Von Anbeginn an nutzen Menschen und Kulturen Erzählungen, Mythen und Märchen, um das Wissen darüber, wer sie sind, und warum sie so handeln, wie sie es tun, zu speichern und an nachkommende Generationen weiter zu geben. Auch innovative Formen des Wissensmanagements beginnen sich dieser Tatsache zu besinnen und verwenden Erzählungen, um erfolgsrelevantes Wissen über geglückte oder auch missglückte Projekte aufzubewahren und zugänglich zu machen.

Die Storytelling-Methode nutzt ebenfalls die Speicher- und Strukturierungsfähigkeit des Erzählens. Bei einem Storytelling-Projekt bitten wir bestimmte, nach verteilungslogischen Kriterien ausgewählte Mitarbeiter, ihre Arbeitsbiografie im Unternehmen zu erzählen. Beim Erzählen berichten sie natürlich einerseits über Fakten, Ereignisse und Zustände, die sie wahrgenommen und erlebt haben. Gleichzeitig gehen in eine Erzählung aber immer auch Hintergründe und Bezüge mit ein. Warum ist etwas geschehen? Was waren die Gründe für eine Handlung? Welche Emotionen hat ein Ereignis ausgelöst? Was war „früher“ anders als „heute“? Erzählt wird also immer so, dass Zusammenhänge und Bedeutung entstehen: Beim Erzählen entwickelt sich das „ganze Bild“ des Unternehmens, in dem viele Informationen gespeichert sind, darüber hinaus aber auch noch Wissen über Ursachen und Zusammenhänge. Genau dieser „Mehrwert“ unterscheidet eine Erzählung von einer Beschreibung oder den Antworten auf eine Befragung.

Am Ende dieser ersten Phase eines Storytelling-Projektes gehen wir buchstäblich mit einem „Schatz“ von – je nach Unternehmensgröße – 10 bis 40 Erzählungen nach Hause.

Das ganze Bild entwickelt sich

Nun genügt es leider nicht, sich die abgetippten Erzählungen einfach durchzulesen, um das gesuchte Wissen zu entdecken: Das, worauf es uns ankommt, ist nicht an der Oberfläche sichtbar. Man kann sich das etwa wie beim Fotografieren vorstellen: Die Bilder nur geknipst zu haben, nützt noch nichts – man muss den Film entwickeln, wenn man etwas sehen will. Unsere Methode des „Entwickelns“ nutzt erzähltheoretische und semiotische Ansätze, um die in den Erzähl-Strukturen und zwischen den Zeilen kodierte Information herauszufiltern. Bei der Analyse legen wir gewissermaßen alle Erzählungen übereinander und beschäftigen uns dann mit diesem ganzen „Roman des Unternehmens“. Denn uns interessiert, welche

Regeln, Annahmen und Prägungen in allen Erzählungen ähnlich sind – wir wollen ja den überindividuellen verborgenen Strukturen des Unternehmens auf die Spur kommen.

Die Ergebnisse unserer Analyse bereiten wir dann für unseren Auftraggeber so auf, dass sie unmittelbar umsetzbar sind. Das bedeutet: wir steigen mit ihm zusammen sofort in einen Problemlösungs- oder Veränderungsprozess ein.

Lösungen

In dem Unternehmen, das so viel „Pech“ mit den Vertriebsleitern hatte, fanden wir neben vielem anderen heraus, dass eine Person – nennen wir sie Herr Ritter – in allen Erzählungen vorkam, sogar in denen von Mitarbeitern, die ihn gar nicht mehr kennen gelernt hatten, weil sie erst nach seinem Weggang in das Unternehmen eingetreten waren. Herr Ritter war der zweite Mitbegründer des Unternehmens, der sich um den Vertrieb gekümmert hatte und inzwischen nach London gegangen war, um den dortigen Markt mit einer Schwesterfirma zu bedienen. Es fiel auf, dass Herr Ritter offenbar für die Mitarbeiter eine charismatische Figur war, er verkörperte die sehr positive, sehr kooperative und partnerschaftliche Kommunikations- und Unternehmenskultur der Anfangsjahre des Unternehmens. Mit seinem Weggang fehlte er den Mitarbeitern vor allem in dieser Funktion, es klaffte jetzt im Unternehmen ein Loch, das weit größer war als die Lücke, die er als Vertriebsleiter im Organigramm der Firma hinterlassen hatte. Wenn nun offiziell sein Nachfolger als Vertriebsleiter gesucht wurde, so suchte man in Wirklichkeit, ohne es zu wissen, einen „zweiten Herrn Ritter“, der alle Funktionen des Originals übernehmen sollte. Diesen „verborgenen“ Auftrag konnte natürlich keiner der neu eingestellten Vertriebsleiter erfüllen. Unbewusst warfen ihm die Mitarbeiter aber genau dies vor. Auf der Basis des neu gewonnenen Wissens über diesen Zusammenhang entwickelten wir mit dem Unternehmen dann einen Prozess, in dessen Verlauf die kooperative Unternehmenskultur personenunabhängig im Unternehmen verankert werden konnte. Der neue Vertriebsleiter war damit von dem übergroßen Erwartungsdruck befreit und das Unternehmen fand das „verschwundene“ Charisma, das Herr Ritter verkörpert hatte, in seiner gestärkten und erneuerten Unternehmenskultur wieder.

Storytelling als Intervention

Das Beispiel zeigt schon, dass Storytelling einerseits eine Analyse-Methode ist, die verborgenes Wissen zutage fördert, gleichzeitig aber als Interventions-Methode Veränderungsprozesse anstößt und begleitet. Und der Veränderungsprozess beginnt im Grunde schon dann, wenn wir die Erzählungen sammeln. Sogar in Unternehmen, in denen die Mitarbeiter uns gegenüber zu Beginn sehr misstrauisch sind („welche Geheimnisse wollen die mir entlocken?“) schlägt die Stimmung um, wenn sie beginnen zu erzählen – es entsteht eine positive, erwartungsfrohe und aktive Haltung gegenüber dem Veränderungsprozess. Denn die Mitarbeiter machen, wenn sie uns gegenüber sitzen, eine ungewöhnliche Erfahrung: die Erfahrung, dass ihnen jemand wirklich zuhört (vielleicht zum ersten Mal in dieser Firma?), dass

das Unternehmen sie und ihr Wissen mit einbezieht. Deshalb ist es später auch leicht, sie für Veränderungsprozesse zu gewinnen, die sie ja selbst mit angestoßen haben.

Wie der Prozess genau aussieht, den wir zusammen mit unseren Auftraggebern entwickeln, hängt vor allem von zwei Faktoren ab. Der eine ist die Ausgangsfrage: Je nachdem, ob es beispielsweise darum geht, eine gemeinsame Kultur nach einer Fusion zu entwickeln, ein neues Kommunikationskonzept für Führungskräfte zu erarbeiten, ein Problem in der Kooperation zu lösen, ein Leitbild zu implementieren oder Innovationspotenziale im Unternehmen zu entdecken, wird der Prozess andere Schwerpunkte setzen. Der zweite Faktor sind die Ergebnisse der Storytelling-Analyse. Manchmal verändert sich durch die Analyse auch die Vorgehensweise: Wo es ursprünglich um eine Leitbildentwicklung ging, stellt sich etwa heraus, dass man sinnvollerweise zunächst eine passende Kommunikations- und Informationsstrategie entwickeln muss.

Die Storytelling-Formel – Veränderungsprozesse, die funktionieren

Nur wer sein Unternehmen wirklich kennt, kann es effizient verändern. Deshalb sehen wir bei einem Projekt nach der Storytelling-Formel besonders genau hin: Wir analysieren einerseits die Strukturen und Abläufe des Unternehmens aus betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Sicht. Und wir erforschen mit der Storytelling-Methode, wie das Unternehmen in den Köpfen seiner Mitarbeiter wirklich "tickt".

Schritt 1:

Analyse und Diagnose des Unternehmens: Fakten und Geschichten

Das Erkennen von bestehenden Fakten, Werten und Handlungsweisen ist die Voraussetzung für eine gemeinsame Gestaltung der Geschäftsprozesse und zur Planung von Interventionen im Change. Interviews, Data Research und Ablaufanalysen liefern Erkenntnisse über die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Erzählungen, die bei der Storytelling-Analyse gesammelt werden, bringen diese Daten in einen Zusammenhang: Kultur, Zusammenarbeit, Stimmung und Identität werden sichtbar, die Fakten machen Sinn. Auf der Basis der ganzheitlichen Analyse (Kultur + Geschäftsprozesse) planen wir gemeinsam mit dem Unternehmen das weitere Vorgehen.

Schritt 2:

Konzeption: Prozessdesign und Geschichten von der Zukunft

Hier entwickeln wir marktnahe Geschäftsprozesse und darauf aufbauende Unternehmensstrukturen. Die neuen Prozesse fordern oft völlig neues Denken, Offenheit und Kundenorientierung. Daher muss gemeinsam mit den Mitarbeitern ein Bild von der Zukunft entwickelt – es entsteht ein "erzähltes Leitbild".

Schritt 3:**Effiziente und lebendige Umsetzung: Die Geschichte wird lebendig**

Durch die Integration von Kultur, Kommunikation und Reorganisation von Prozessen und Strukturen in der Storytelling-Formel kann auch die Umsetzung der Veränderungskonzepte ohne Irritationen, Um- und Irrwege ablaufen. Die Mitarbeiter wissen, welchen Sinn und Zweck eine Maßnahme hat, die Abläufe werden durch neue Geschichten lebendig, und das Ziel, das "Große und Ganze" bleibt allen Beteiligten stets vor Augen.

Schritt 4:**Lernen und Wissensmanagement: Von der Problem- zur Lösungsgeschichte**

Informationen über die Lösung von Kundenproblemen, technische Konzepte, Konstruktionen, oder Produktionsproblemen werden am effektivsten an Kommunikationszentralen ausgetauscht: Kaffeeküche, Raucherecke, Kantine. Diese Geschichten für alle nutzbar zu machen, bedeutet, Veränderungsprozesse nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Mit dem Aufbau von Lernplattformen und Routinen können diese Geschichten im Unternehmen zirkulieren und die positive neue Kultur am Leben erhalten.

Was bringt die Storytelling-Formel?

- Das klare Vorgehenskonzept der Geschäftsprozessgestaltung sichert dem Management, die Fäden der Restrukturierung in der Hand zu behalten und Ziele und Rahmenbedingungen des Prozessmodells vorzugeben
- Durch Storytelling werden in kurzer Zeit sehr viele Mitarbeiter in den Prozess eingebunden; sie können erkennen und zu erleben, welche Veränderungen sich in ihrem täglichen Arbeitsleben aus den neuen Geschäftsprozessen und Spielregeln der Zusammenarbeit ergeben.
- Die Mitarbeiter erkennen von Anfang an Ziel und Zweck der neuen Geschäftsmodelle – die Orientierung wo es hingehen soll, hilft dabei, Mitarbeiter zu motivieren, aktiv an ihren neuen Aufgaben mitzuarbeiten

Der scheinbare Mehraufwand in der parallelen Vorgehensmethodik rechnet sich in der Implementierungsphase: Durch die Storytelling-Formel werden Veränderungsprozesse erlebbar und für die Mitarbeiter angreifbar. Storytelling in Veränderungsprozessen ist „Change Management zum Angreifen“.