

Story Telling - mit Geschichten Organisationen bewegen

Dipl.-Psych. Christine Erlach, Karin Thier M.A., Dipl.-Päd. Andrea Neubauer

Seit den Gebrüdern Grimm beginnen gute Geschichten mit der Formel "Es war einmal ..."; - diese hier auch: Es waren einmal drei Frauen, die schrieben ihre Promotionen an der Universität Augsburg über eine neue Wissensmanagement-Methode. Sie war am MIT, USA ¹ entwickelt worden und konnte implizites Erfahrungswissen der Mitarbeiter erfassen und unternehmensweit weitergeben.

Diese Methode gefiel den drei Frauen auf Anhieb; denn sie brachte völlig neue Impulse für das Wissensmanagement und die Projektdokumentation in Unternehmen – endlich konnte auch jenes Wissen erfasst und weitergegeben werden, das hinter dem Fachwissen liegt und unbemerkt, unausgesprochen und unprotokolliert die Handlungen und Entscheidungen der Mitarbeiter beeinflusst: „weiches“ Wissen wie die in erfolgreichen Projekten gewonnenen Erfahrungen der Mitarbeiter oder wie die versteckten unternehmenskulturellen Werte und Normen konnte nun handhabbar gemacht werden.

Die drei Frauen waren nicht nur von dem offensichtlichen Potenzial der Methode beeindruckt, sondern auch von der Tatsache, dass die Methode mit Geschichten arbeitet – mit den Erzählungen der Mitarbeiter nämlich und mit Anekdoten, die in Organisationen erzählt werden; mit Geschichten, die so viel über ein Unternehmen oder ein bestimmtes Projekt erzählen, dass sie eine Lerngeschichte für das gesamte Unternehmen werden können. Diese jahrtausendealte Tradition, mit Geschichten Wissen weiterzugeben, schien den drei Frauen ein gutes Gegengewicht zum IT-lastigen Wissensmanagement - also nahmen sie sich dieser Methode aus den USA an, nannten sie „Story Telling“ und machten sie in der Anwendung kompakter und effizienter....

Was ist Story Telling? Was kann diese Methode? Wir möchten Ihnen in diesem Artikel die Story Telling-Methode vorstellen. Doch da wir uns mit Geschichten und Erzählungen beschäftigen, soll auch dieser Artikel eine Erzählung sein. Werden Sie im Folgenden Zeuge eines Gespräches zwischen Frau Fenn, einer (fiktiven) Mitarbeiterin von uns, und dem Herrn Müller, der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens ist....

Herr Müller: „Guten Tag, Frau Fenn! Schön, dass Sie gekommen sind. Ich hatte Ihnen ja schon am Telefon erzählt, dass ich auf der Suche nach einer Möglichkeit bin, unsere Erfahrungen jenseits des fachlichen Wissens zu erfassen, um es in

¹ KLEINER, A., ROTH, G. (1996). Field manual for a learning historian. MIT Center for Organizational Learning and Reflection Learning Associates.

KLEINER, A. & ROTH, G. (1998): Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen. *Harvard Business Manager*, 5: 9-15.

unserem Unternehmen stärker nutzen zu können. Sie wissen sicherlich, dass wir unser fachliches Wissen bereits erfolgreich dokumentieren durch ausgefeilte Wissensmanagement-Tools zur Projektdokumentation. Doch was ist mit dem schwer fassbaren Erfahrungs-Wissen unserer Projekt-Teams, das für die Projektarbeit so entscheidend ist? Das geht uns bisher größtenteils verloren. Mir schwebt daher eine Art Projektdokumentation für weiches Wissen vor.“

Frau Fenn: „Für so eine Projektdokumentation weichen Wissens gibt es eine narrative Wissensmanagement-Methode, die mit Geschichten arbeitet, nämlich die *Story Telling-Methode*. Sie erfasst Softskills, Erfahrungen und Wissen, das in der Unternehmenskultur verhaftet ist und gibt dieses Wissen im gesamten Unternehmen weiter.“

Was ist nun Story Telling? Dieser Begriff wird momentan sehr häufig in verschiedenen Kontexten verwendet und auch unterschiedlich definiert. Wir verstehen unter Story Telling eine Methode, die aus sechs Phasen besteht, an deren Ende ein Erfahrungsdokument im Unternehmen verbreitet wird und Lernprozesse im Unternehmen angestoßen werden (siehe Abb. 1). Letztlich unterstützt Story Telling den Entwicklungsprozess zu einer lernenden Organisation, was z. B. die Bereitschaft zu einem kulturellen Wandel beinhaltet.

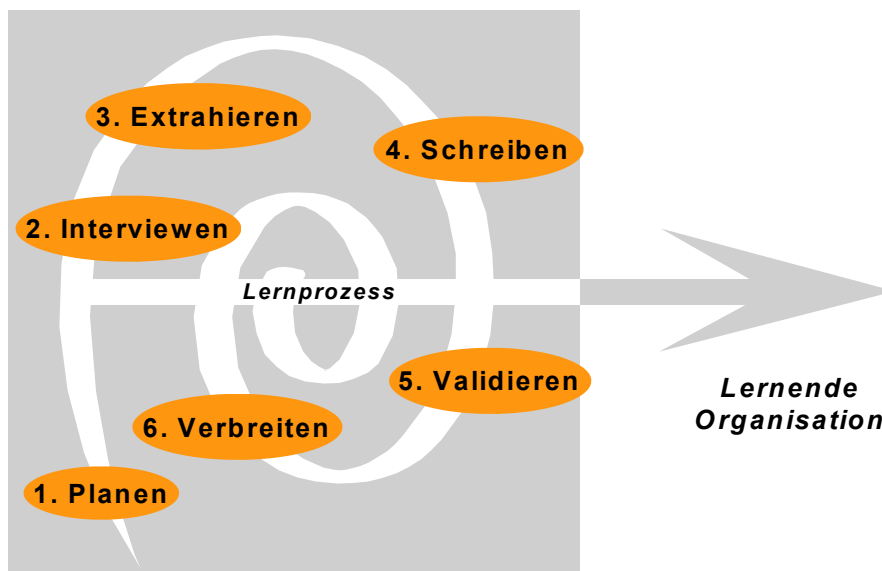


Abb. 1: Die Phasen des Story Telling

Gehen wir zur ersten Phase. Wie könnte ein Gespräch zwischen einer Expertin für Story Telling (Frau Fenn) und dem Geschäftsführer Herrn Müller in der **Planungsphase** aussehen?

Frau Fenn: „Sie haben vorher gesagt, Sie seien auf der Suche nach einer Methode, die weiches Wissen erfasst und weitergibt. Sie erwähnten Erfahrungswissen und die Softskills. Könnten Sie konkreter sagen, was genau Sie damit meinen?“

Herr Müller: „Wir befinden uns in folgender Situation: Wir haben im letzten Jahr immer komplexere Projekte bearbeitet und in diesem Zuge ist die Teamgröße stetig angewachsen. Was ich dabei beobachtet habe, ist, dass dabei bei uns immer wieder Schwierigkeiten mit der Projektkultur auftraten; dass also z.B.: die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, die Bildung von Teams und die Kommunikation untereinander Probleme bereiteten. Die fachliche Seite hatten wir hingegen fast immer im Griff.“

Frau Fenn: „Fällt Ihnen ein Projekt ein, wo diese Probleme im Bereich der Projektkultur besonders auftraten?“

Herr Müller: „Ja, wir hatten dieses Jahr ein großes E-Business Projekt, das eigentlich von der fachlich Seite gut gelaufen ist, aber im Team gab es größere Probleme und das hat uns viel Zeit und Geld gekostet. Ich nenne mal ein Beispiel: Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung des Projektleiters hat er sich keine Zeit für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter genommen. Diese saßen dann teilweise herum und hatten wenig zu tun, haben dies in den Teammeetings aber nicht zur Sprache gebracht. Ein typisches Kommunikationsproblem!“

Frau Fenn: „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann ist dieses E-Business-Projekt geeignet, einige typische Probleme der Projektkultur genauer zu untersuchen. Sie nannten vor allem die Problembereiche Kommunikation, Teambildung und Zusammenarbeit.“

Kernelemente der Planungsphase. Natürlich konnten wir das Planungsgespräch nur sehr verkürzt demonstrieren. In Wirklichkeit ist diese Phase viel länger. Um was geht es ganz generell in einem Planungsgespräch?

- ✓ Zuerst werden Problembereiche, die im Unternehmen immer wieder Schwierigkeiten bereiten, identifiziert. In unserem Beispiel sind dies die Problembereiche Kommunikation, Teambildung und Zusammenarbeit.
- ✓ Sobald man diese Problembereiche herausgearbeitet hat, geht es in einem zweiten Schritt darum, Ereignisse festzulegen, die sich für die Untersuchung der Problembereiche eignen. Im Beispiel-Gespräch entscheidet Herr Müller sich für ein kürzlich abgeschlossenes E-Business-Projekt.
- ✓ Ziel der Planungsphase ist, zu klären, was mit der Story Telling-Methode untersucht werden soll. Es geht also darum eine Grundstruktur für das Story Telling-Projekt zu legen.

Weiter geht es mit der zweiten Phase – dem Interviewen. Hören wir uns zur **Interviewphase** das Beratungsgespräch weiter an:

Herr Müller: „Ich würde mir gerne anhand dieses E-Business Projektes mal anschauen, wo es bei uns in der Projektkultur noch hapert bzw. welche Erfahrungen wir eigentlich schon gesammelt haben, ohne sie bisher weiter zu beachten. Aber wie funktioniert dieses Story Telling denn genau?“

Frau Fenn: „Story Telling verfolgt das Ziel, möglichst viele unterschiedliche Sichtweisen zu erfassen, weil oft erst aus dem Zusammenlegen der unterschiedlichen Perspektiven deutlich wird, warum es immer wieder mit z.B.: der Zusammenarbeit

nicht klappt. Dabei werden alle vom Praktikant bis hin zum Geschäftsführer und bis zur Außensicht des Kunden befragt.“

Herr Müller: „Wie sieht denn so ein Interview aus?“

Frau Fenn: „Das Interview ist zweigeteilt: zum einen arbeiten wir mit einem Interviewleitfaden, der konkret nach den Problembereichen fragt. In unserem Fall wären dies also Fragen nach der Team-Kommunikation, usw.. Zum anderen geht es darum, die Personen zum Erzählen anzuregen. Man gibt also im Interview viel Raum zum Erzählen, um verborgene, unbewusste Themen zu entdecken.“

Fassen wir noch einmal zusammen: In der **Interviewphase** ging es darum, mittels der Kombination von narrativen und halbstrukturierten Interviews die Erfahrungen und Erlebnisse aller Beteiligten zu erfassen und möglichst viele verschiedene Sichtweisen auf ein Ereignis kennen zu lernen. Der Aufbau der Interviews ist 2-geteilt, wie auch im Gespräch angedeutet: Halbstrukturiert bedeutet, dass nach den in der Planungsphase identifizierten Problembereichen gefragt wird, narrativ bedeutet, dass die Leute zum Erzählen angeregt werden, etwa durch offene Fragen wie „was haben Sie erlebt, erfahren, empfunden?“ Dementsprechend ist auch die Zielsetzung zweigeteilt. Zum einen sollen verschiedene Sichtweisen zu den Problembereichen erfasst werden. Zugleich geht es aber auch darum, verborgene Wert, Einstellungen und Konfliktfelder aufzudecken.

Extrahierungsphase. Die dritte Phase der Story Telling-Methode dient dem **Auswerten der Interviews** – wichtige Kernaussagen werden extrahiert:

Herr Müller: „Das ist ja ein ganzes Sammelsurium an Sichtweisen! Wie weiß man aber, was nun wirklich relevant ist?“

Frau Fenn: „Zum einen suchen wir nach Aussagen zu den interessierenden Problembereichen, also z.B.: Aussagen darüber, wie die Kommunikation im Team oder die Einarbeitung der Mitarbeiter verlief. Zum anderen forschen wir ganz gezielt nach widersprüchlichen Aussagen: Wenn also zum Beispiel zwei Personen eine völlig andere Sichtweise zum Thema Kommunikationsschwierigkeiten vertreten, halten wir diese beiden Sichtweisen fest.

Schließlich geht es darum, „sich überraschen zu lassen“ vom Text: Wir halten Ausschau nach Themen, die immer wieder genannt werden, auf die wir aber in der Planungsphase nicht gestoßen sind – ein Beispiel könnte sein, dass Ihre Mitarbeiter immer wieder das Thema Motivation im Team ansprechen.“

Herr Müller: „Ich verstehe, Sie gehen wie ein Detektiv vor, der nach Spuren sucht. Aber wie entscheidet man letztendlich, welche Spur es wert ist, weiterverfolgt zu werden?“

Frau Fenn: „Man wählt nur Aussagen aus, die mit den Zahlen und Fakten über das Projekt übereinstimmen; man wählt spannende, packende Aussagen aus, denn man will eine packende Geschichte schreiben; und schließlich wählt man Aussagen aus, die den Leser erreichen können.“

Kernelemente der Extrahierungsphase. Es werden Aussagen gesucht, die die Problembereiche betreffen, widersprüchliche Zitate werden selektiert und zugleich will man verborgene Themen aufspüren. Durch diesen Extrahierungsprozess bilden sich übergreifende Kategorien heraus, anhand derer man die Zitate einordnet und damit die Basis für die Erfahrungsgeschichte schafft.

Die Selektion der Aussagen erfolgt anhand dreier Kriterien: Es werden Zitate ausgewählt, die den Fakten entsprechen, die sich für die Gestaltung einer spannenden Story eignen und die die Zielgruppe ansprechen. Das Ziel der dritten Phase ist, das Datenmaterial zu analysieren und zu strukturieren.

Schreibphase. Gehen wir weiter zur vierten Phase. Hier wird die Erfahrungsgeschichte geschrieben:

Herr Müller: „...und wenn man nun die interessanten Themen identifiziert und die relevanten Aussagen herausgefiltert hat, wie geht es weiter? Wie wird eine Erfahrungsgeschichte daraus?„

Frau Fenn: „Gehen wir das Ganze doch mal an Ihren Beispiel der Kommunikationsschwierigkeiten im Team durch. Wir schreiben pro Hauptthema, also hier die Kommunikations-Schwierigkeiten, eine kurze Geschichte. Zuerst wählen wir markante Originalzitate aus, die das Problem auf den Punkt bringen. Im letzten Projekt, das u.a. auch von Kommunikationsschwierigkeiten handelte, stießen wir zum Beispiel auf folgendes Zitat: „*Wir haben natürlich ganz, ganz selten Lob geerntet. Wenn überhaupt mal mehr als nur Inhaltliches gesprochen wurde, dann wurden wir eher kritisiert*“.

In einem nächsten Schritt geht es darum, alle Sinne anzusprechen und die Leser zum Nachdenken anzuregen. Dafür benutzt man auch passende Bilder und findet Analogien, die das Thema umschreiben. In dem Beispiel Kommunikationsschwierigkeiten im letzten Projekt benutzten so zum Beispiel die Analogie vom Turmbau zu Babel.“

Zu dem **Aufbau der Erfahrungsgeschichte** ist noch folgendes zu ergänzen: Die Geschichte beginnt mit einem provokanten Titel, der bereits die Hauptaussage der nachfolgenden Kurzgeschichte aufgreift und dadurch das Interesse beim Leser wecken soll. Die Geschichte ist zweispaltig aufgebaut, damit zwischen den Originalzitaten in der rechten Spalte und den Kommentaren der Autoren in der linken Spalte unterschieden werden kann. Diese Kommentare dienen dazu, zum Nachdenken anzuregen und Reflexionen anzustoßen (vgl. Abbildung 2).

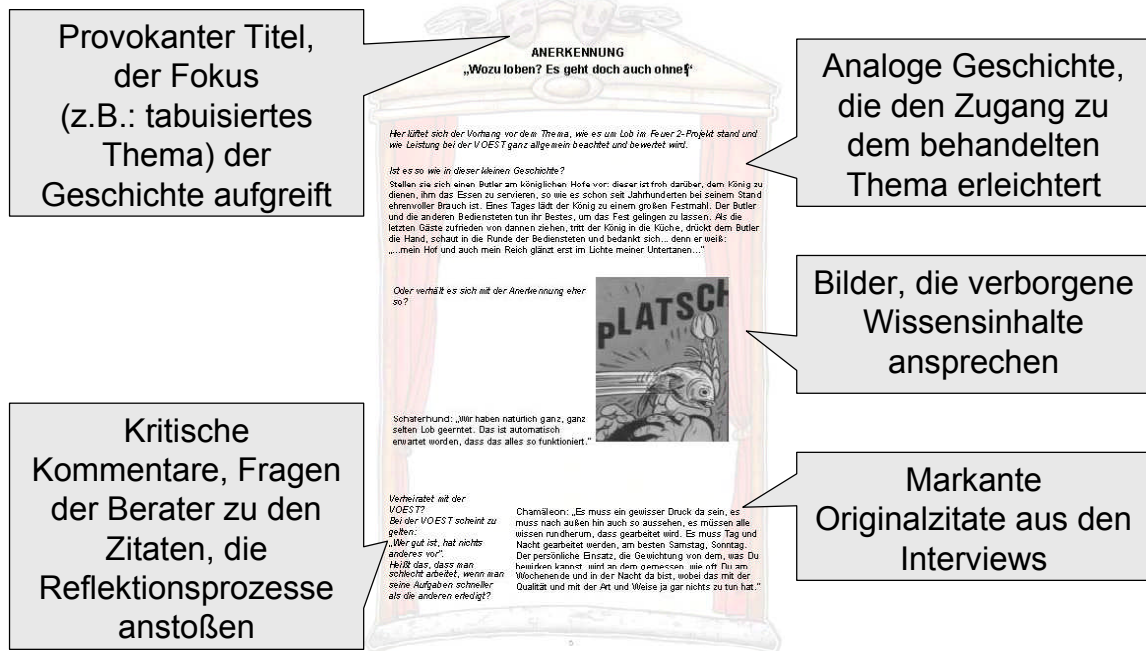


Abbildung 2: Die Gestaltung des Erfahrungsdokumentes

Validierungsphase. Es schließt sich die fünfte Phase an – die Validierung:

Herr Müller: „Da muss ich jetzt doch auch meine Bedenken äußern. Ich könnte mir vorstellen, dass sich der ein oder andere durch die Erfahrungsgeschichte angegriffen fühlen könnte, oder dass nachher behauptet wird, dass es so gar nicht passiert ist!“

Frau Fenn: „Sie haben Recht. Deshalb bindet man die Mitarbeiter ein und zeigt ihnen ihre Zitate, bevor das Erfahrungsdokument veröffentlicht wird. Jeder Beteiligte kann herausstreichen, was er oder sie lieber nicht gesagt hätte.“

In der Validierungsphase wird die Geschichte allen Beteiligten zum Lesen gegeben, mit der Möglichkeit, Veränderungen vorzunehmen. Dadurch werden die befragten Mitarbeiter in den Entstehungsprozess der Erfahrungsgeschichte miteingebunden. Ziel der Validierungsphase ist, die Fairness gegenüber den Mitarbeitern einzuhalten und Akzeptanz auf breiter Basis für die Erfahrungsgeschichte zu schaffen.

Verbreitungsphase. Der Story Telling-Prozess endet mit der sechsten Phase – dem Verbreiten der Erfahrungsgeschichte:

Herr Müller: „Wie Sie das jetzt geschildert haben, steckt da doch sehr viel Arbeit drin, aber ich habe auch den Eindruck, dass mit Story Telling so etwas wie ein Erfahrungsschatz unserer Mitarbeiter gehoben werden kann.“

Nun gut, dann haben wir jetzt den Schatz hier liegen - geht es jetzt darum, dass man ihn ab und zu staunend anschaut? Ich frage mich, wie geht's jetzt weiter mit dem

Erfahrungsdokument?“

Frau Fenn: „Das Erfahrungsdokument ist, wenn man es einfach liegen lässt, tatsächlich wie eine verschlossene Schatztruhe und hilft natürlich keinem. Es geht aber nicht darum, nur einen Schatz zu besitzen, sondern darum, dass das ganze Unternehmen ihn nutzen kann, also etwas aus der Geschichte lernen kann. Man muss daher die Inhalte und Lehren der Geschichte im gesamten Unternehmen verbreiten! Das können Sie zum Beispiel in Workshops erreichen, in denen kritische Themen aus dem Erfahrungsdokument diskutiert werden. Oder Sie stellen Teile des Dokumentes in Vorträgen vor, oder richten virtuelle Communities ein, in denen das Dokument kritisch reflektiert werden kann.

Besonders Workshops nehmen beim Verbreiten der Erkenntnisse aus dem Erfahrungsdokument eine zentrale Rolle ein, weil hier die Mitarbeiter durch die Diskussion über die Geschichte selbst konkrete Verbesserungsvorschläge für Maßnahmen erarbeiten. In unserem letzten Projekt hatten die Beteiligten zum Beispiel eine Checkliste erarbeitet, wer im Team über was informiert werden muss, wenn jemand in Urlaub fährt. Eine Regelung für Urlaubsvertretung mag vielleicht im Unternehmen schon entwickelt worden sein, doch diesmal entwickeln sie die Betroffenen selbst und stimmen ihre Lösungssuche auf die Dynamiken ihres Teams ab, die bisher im Verborgenen wirkten und nun im Erfahrungsdokument transparent gemacht wurden!“

Herr Müller: „Dann kann man ja durch die Story Telling–Methode zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: einerseits einen Veränderungsprozess im Unternehmen unterstützen und Einsichten bei den Mitarbeitern erreichen; andererseits können aber auch ganz konkrete Verbesserungsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt werden!“

Frau Fenn: „Stimmt!“

In der sechsten Phase des Verbreitens möchte man eine unternehmensweite Auseinandersetzung mit dem Erfahrungsdokument erreichen, beispielsweise mit Workshops. Ziel ist, Lern- und Veränderungsprozesse im gesamten Unternehmen anzustoßen.

Fazit. Mit der Methode Story Telling können in Unternehmen ganz verschiedene Dinge erreicht und vorangetrieben werden:

- ✓ Erfahrungswissen kann unternehmensweit weitergegeben werden,
- ✓ in der Unternehmenskultur verhaftete Normen und Werte können kennen gelernt werden,
- ✓ Lern- und Veränderungsprozesse können angestoßen werden und
- ✓ konkrete Verbesserungsvorschläge für ähnliche Projekte können erarbeitet werden.

Nun könnte die Geschichte von den drei Frauen und ihrer narrativen Wissensmanagement-Methode frei nach den Gebrüder Grimm in der Formel enden: „Und wenn sie nicht gestorben sind...“ Doch halt, diese Geschichte ist eben kein Märchen nach Grimm’schen Vorbild! Die Geschichte geht weiter mit

unseren Erfahrungen beim Einsatz des Story Telling bei verschiedenen Organisationen! Doch dies ist eine andere Geschichte und sei an anderer Stelle erzählt...

Hier sei nur in aller Kürze auf unsere bisherigen Projekterfahrungen mit dem Einsatz von Story Telling hingewiesen:

- **Voestalpine Stahl GmbH.** Einsatz und Evaluation von Story Telling bei dem österreichischen Stahlhersteller voestalpine Stahl GmbH, der eine neue Feuerverzinkungsanlage baut und im Vorfeld die Erfahrungen der Mitarbeiter der bestehenden Anlage an das neue Team weitergeben wolle. Zielsetzung war die Erfassung und Weitergabe kulturellen Wissens und konkreter Projekterfahrungen.
- **F.A.S.T. GmbH.** Das Softwaredienstleistungs-Unternehmen F.A.S.T. GmbH wendete Story Telling mit uns an, um implizites Wissen für die Verbesserung der Projektkultur von E-Business-Projekten zu erfassen und weiterzugeben.
- **Siemens Qualifizierung und Training (SQT) und Ludwig-Maximilians-Universität München.** Im Mittelpunkt des Story Telling-Projektes stand die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Industrie sowie die beiden zentralen Erfolgsfaktoren Vertrauen und offene Kommunikation

Weiterführende Literatur:

- Erlach, C. & Thier, K. (2004) (*erscheint Dez. 2003*): Mit Geschichten implizites Wissen in Organisationen heben. In: Wyssusek, B. (Hrsg.): *Wissensmanagement komplex : Perspektiven und soziale Praxis*. Schmidt, Berlin, S. 207-226.
- Erlach, C. & Thier, K. (2003). Narratives Wissensmanagement: Mit Story Telling unternehmenskulturelles Wissen dokumentieren und verbreiten. In: Reimer, U., Abecker, A., Staab, S., Stumme, G. (Hrsg.), *WM2003: Professionelles Wissensmanagement - Erfahrungen und Visionen*. (S. 535-538). Gesellschaft für Informatik, Bonn.
- Reinmann, G., Erlach, C., Neubauer, A. & Thier, K. (2003). Story Telling in Unternehmen: Vom Reden zum Handeln - nur wie? (Teil 1) Wissensmanagement online. Internet: http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2003/02_2003/story-telling.shtml (Februar 2003).
- Reinmann, G., Erlach, C., Neubauer, A. & Thier, K. (2003). Story Telling in Unternehmen: Vom Reden zum Handeln - nur wie? (Teil 2) Wissensmanagement online. Internet: http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2003/03_2003/story-telling-2.shtml (März 2003).
- Reinmann-Rothmeier, G.; Erlach, C. & Neubauer, A. (2000). *Erfahrungsgeschichten durch Story Telling – eine multifunktionale Wissensmanagement-Methode*. (Forschungsbericht Nr. 127). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.