

Anforderungen an Erzählungen als Werkzeug betrieblicher Wissensarbeit

C. Benjamin NAKHOSTEEN

*thyssenkrupp Steel Europe AG
Kaiser-Wilhelm-Straße 100, D-47166 Duisburg*

Kurzfassung: Erzählungen können im Unternehmen eingesetzt werden, um Kompetenz, Haltung und Identifikation der Belegschaften kontinuierlich zu entwickeln. Insbesondere aus der Perspektive der Personalarbeit können Erzählungen wichtige Beiträge leisten, etwa in den Funktionen Change Management, Weiterbildung und Wissensmanagement. Der vorliegende Beitrag stellt Beispiele narrativer Verfahren in einem industriellen Großunternehmen vor. Diskutiert wird das Thema der Professionalisierung der narrativen Methoden zur Vermittlung von Wissen und zum Erreichen von Handlungsveränderungen. Von Interesse ist hier beispielsweise, wie gewährleistet werden kann, dass Erzählungen wirksam und inhaltsreich sind und sich somit als Vehikel für Botschaften an die Belegschaft eignen.

Schlüsselwörter: Erzählungen, narrative Methoden, Weiterbildung, Change Management, Wissensmanagement, Organisationsentwicklung

1. Einleitung

Erzählungen bergen ein enormes Potenzial für die Weitergabe von Erfahrung. Sie können Erkenntnisse vermitteln, Wissen neu kombinieren, zur Kompetenzentwicklung beitragen und die Haltung von Menschen verändern. In Unternehmen – ebenso wie in anderen Organisationen und Gruppen – spielen Erzählungen eine entsprechend große Rolle in der Kommunikation zwischen den Akteuren. Ein flüchtiger Blick in nahezu beliebige Organisationen zeigt, wie sehr Menschen sich eigenständig des Mittels der Erzählung bedienen, wenn sie andere an ihren Erfahrungen teilhaben lassen möchten. Was Unternehmen bisher jedoch kaum leisten, ist, Erzählungen professionell zu nutzen, das heißt, sie in der Organisation und in den Prozessen der Organisation bewusst zu verankern, damit sie ihre volle Wirkung im Sinne der Ziele der Organisation entfalten können.

Der vorliegende Beitrag beleuchtet einige Funktionsbereiche im Unternehmen, die das Mittel der Erzählung gezielt anwenden können, um die Effektivität ihres Handelns zu verbessern. Anhand einiger Beispiele aus der Praxis eines produzierenden Großunternehmens der Stahlindustrie wird aufgezeigt, an welchen Stellen schon heute narrative Methoden eingesetzt werden und welche Rückschlüsse sich daraus für die Professionalisierung der narrativen Wissensarbeit ableiten lassen.

Abschließend wird der Bedarf aufgezeigt, der in der weiteren Entwicklung, Verbreitung und Optimierung des Einsatzes von Erzählungen im Unternehmen existiert. Es zeigt sich, dass erheblicher Forschungs- und Entwicklungsbedarf darin besteht, die Wirkung von Erzählungen besser zu verstehen und darauf aufbauend Methoden zu entwickeln und zu optimieren, mit denen Erzählungen effektiver und effizienter als bisher im Unternehmen genutzt werden können.

2. Einsatzfelder von Erzählungen im Unternehmen

Die im Folgenden diskutierten Beispiele stammen aus der täglichen Praxis eines Stahlunternehmens, sie sind jedoch weder auf bestimmte Branchen noch auf bestimmte Organisationsformen wie Unternehmen beschränkt. Der Hauptgrund für den Einsatz von Erzählungen in diesem Kontext ist stets das Vermitteln einer Botschaft vom Sender bzw. Urheber der Erzählung zu einem oder mehreren Empfängern.

2.1 Wissensmanagement

Ein naheliegender Einsatzbereich von Erzählungen ist die Weitergabe von Erkenntnissen zwischen erfahrenen und unerfahrenen Mitarbeitern im Betrieb. Spätestens seit den Arbeiten von Nonaka und Takeuchi (1997) ist die Bedeutung von Erzählungen für die Wissensentwicklung und Wissensweitergabe offenkundig geworden. In der professionellen Praxis des Wissensmanagements bedienen sich viele Methoden des Wissenstransfers dem Mittel der Erzählung, um Erfahrungswissen von älteren, aus dem Berufsleben ausscheidenden Akteuren an ihre Nachfolger zu übertragen.

Die Organisation von Wissenstransfers basiert auf persönlichen Begegnungen und Gesprächen zwischen den beteiligten Wissensgebern und Wissensnehmern. Methodische Varianten unterscheiden sich beispielsweise in der Anzahl der Akteure, etwa beim Vergleich zwischen einem 1:1-Wissenstransfer (je ein Wissensgeber und ein Wissensnehmer) mit einem Wissenstransfer in Gruppen. Darüber hinaus lassen sich vollmoderierte, teilmoderierte und vollständig selbstgesteuerte Varianten differenzieren, siehe hierzu auch Expert Debriefing, Wissensstafette (Mittelman 2011), Triadengespräche (Dick et al. 2016).

In sehr großen Belegschaften treten aufgrund der demografisch bedingten Fluktuation regelmäßig größere Zahlen von Mitarbeitern in den Ruhestand ein (bei der thyssenkrupp Steel Europe AG betrifft dies allein schon mehrere Hundert Mitarbeiter pro Jahr). Darüber hinaus wechseln Mitarbeiter auch innerhalb des Unternehmens ihre Funktion, entwickeln sich auf gleicher Ebene oder auf nächsthöhere Positionen. Wenn solche Veränderungen an Stellen geschehen, bei denen die Funktionsträger über kritisches oder einzigartiges Erfahrungswissen in der jeweiligen Organisationseinheit verfügen, dann müssen die erfolgskritischen Anteile ihres Erfahrungswissens an Nachfolger übertragen werden, um die Leistungsfähigkeit der Organisation zu erhalten.

Der Bedarf an zahlreichen parallel zu organisierenden Wissenstransferfällen ist somit hoch und zugleich leistet sich kein Unternehmen Heerscharen von Wissenstransfermoderatoren, die Hunderte Wissensgeber und Wissensnehmer angeleitet durch ihre Wissenstransferprozesse begleiten. Es existiert somit ein Bedarf an Wissenstransfermethoden, die die Wissensgeber und Wissensnehmer in die Lage versetzen, ihren Transferprozess weitgehend selbstgesteuert zu organisieren (Nakhosteen 2015). Dies betrifft auch den zielgerichteten Einsatz von Erzählungen im Wissenstransfer.

Aktuelle Entwicklungen versuchen, die Gespräche zwischen Wissensnehmer und Wissensgeber dahingehend zu lenken, dass sie Erzählungen nutzen, die möglichst sinnstiftend sind, kontextuelle Tiefe bieten und verständliche Argumentationsketten enthalten. Hierfür können Wissensnehmern entsprechend formulierte Beispielfragen an die Hand gegeben werden, die sie den Wissensgebern stellen, um reichhaltige

Schilderungen anzuregen. Um die dafür notwendige Offenheit beim Wissensgeber herzustellen, werden vorab Situationen geschaffen, die die erforderliche Vertrauensbasis zwischen den Beteiligten erzeugen und die Wertschätzung für den Wissensgeber zum Ausdruck bringen.

Ziel des Einsatzes von Erzählungen im Wissenstransfer ist das Externalisieren und Explizieren des eher implizit vorliegenden Erfahrungswissens des Wissensgebers und die darauf folgende Internalisierung beim Wissensnehmer. Erzählungen ersetzen nicht, sondern ergänzen die ebenfalls vom Wissensgeber zu leistende Weitergabe expliziten Wissens sowie relevanter Daten und Informationen. Interessant ist aber die Frage, wie aus Erfahrungen eine Erzählung wird und welche Mechanismen des Reflektierens dafür im Individuum ablaufen müssen (vgl. Dick 2006).

2.2 Change Management

Ein weiteres wichtiges Feld, in dem Erzählungen einen Beitrag leisten können, ist das Change Management. In dieser interdisziplinär geprägten Unternehmensfunktion gibt es an verschiedenen Stellen im Prozess einen Bedarf an geeignet entworfenen und kommunizierten Erzählungen. Im Gegensatz zu den oben diskutierten Erzählungen im Wissenstransfer sind die Empfänger im Change Management meist große Gruppen, teilweise sogar ganze Belegschaften.

Change Management hat die Aufgabe, eine Organisation beim Wandel aus einem stabilen Zustand in einen anderen (stärkeren, leistungsfähigeren, hochwertigeren) ebenfalls stabilen Zustand zu begleiten und zu unterstützen. Dabei liegt der Fokus auf der Perspektive der Menschen in der Organisation (Human Resources, HR). Aus dieser HR-Perspektive heraus kann Change Management unterschiedliche Veränderungen adressieren, etwa das Entwickeln einer neuen Haltung zu bestimmten Themen oder eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur in einzelnen Bereichen.

Eine Change-Initiative könnte beispielsweise darauf ausgerichtet sein, eine neue, anspruchsvollere Haltung zum Qualitätsmanagement in der Belegschaft zu entwickeln. Ein anderer Anwendungsfall von Change Management wäre es, eine Kultur des offenen Thematisierens von Fehlern zu etablieren, die nicht mehr darauf ausgerichtet ist, Fehler zu vertuschen und Schuldige zu suchen. In einer solchen Fehlerkultur können Fehler offener angesprochen werden. Somit wird das Potenzial, aus Fehlern lernen zu können, besser zum Wohle und zur Weiterentwicklung der Organisation genutzt.

Obwohl regelmäßig enorme Ressourcen in Veränderungsprojekte fließen, ist der Anteil an Change-Initiativen, die scheitern und ihre Ziele nicht erreichen, mit ca. 67% sehr hoch, bei Kulturveränderungsinitiativen liegt der Wert mit 81% sogar noch deutlich höher (Smith 2002). Gleichmaßen hoch ist somit das Potenzial zur Steigerung der Effektivität von Change Management.

In vielen Fällen erreichen große Change-Initiativen ihre Ziele deshalb nicht, weil das Veränderungsbewusstsein der betroffenen Belegschaften nicht hinreichend ausgeprägt ist. Gezielt eingesetzte Erzählungen können hier einen Beitrag leisten, um die Haltung von Mitarbeitern dahingehend zu verändern, dass die im Change-Projekt umgesetzten Maßnahmen in der Belegschaft auf fruchtbaren Boden fallen und nicht von Beginn an abgelehnt werden. Erzählungen können dabei an mehreren Stellen im Change-Prozess Anwendung finden.

Gute Beispiele aus anderen Organisationen können als Vorbild für ein Change-Projekt dienen (Nonaka & Takeuchi 1997), müssen aber verständlich vermittelt werden. Auch Beispiele von Misserfolgen anderer Organisationen aufgrund verpasster Veränderungschancen können eine Bereitschaft zur Veränderung schaffen. Situationsbeschreibungen der aktuellen, veränderungswürdigen Lage des Unternehmens können in Form abstrahierter Geschichten, wie etwa beim Storytelling (Thier 2011), erzählt werden. In allen Change-Initiativen ist es notwendig, ein Bild des gewünschten zukünftigen Zustands der Organisation zu entwickeln. Solche Visionen des jeweiligen Veränderungsprojekts können ebenfalls in Form von Geschichten kommuniziert werden (Change Story).

2.3 Weiterbildung

Die Vermittlung von Fachwissen ist in weiten Teilen der betrieblichen Praxis noch immer unzureichend auf den Bedarf der Belegschaften angepasst. Wissensvermittlung – unabhängig davon, ob in Präsenz oder mit Mitteln des E-Learnings – erfolgt oftmals auf Vorrat in der Hoffnung, das Wissen würde von den Lernern im Bedarfsfall aus dem Gedächtnis oder aus Unterlagen abrufbar sein. Noch immer besteht aber die „Kluft zwischen Wissen und Handeln“ (Gruber et al. 2000), eine Kluft zwischen der Wissensvermittlung in der Lernsituation und dem Handeln in der Praxis.

Erzählungen könnten auch in diesem Feld zu einer Verbesserung führen und zwar, indem sie eine Brücke bauen zwischen theoretischen Erkenntnissen und dem geistigen Durchdenken betriebspraktischer Situationen. Bestimmte Arten von Erzählungen können helfen, Lerninhalte zu dekontextualisieren und somit ihre Übertragbarkeit auf unterschiedliche reale Situationen zu erleichtern. Positive Beispiele aus der betrieblichen Praxis existieren hierfür beispielsweise aus dem Lernfeld Compliance, wo Belegschaften dafür sensibilisiert werden, rechtssicher zu agieren.

3. Entwicklungsbedarf für den Einsatz von Erzählungen

Die oben genannten Beispiele für den Einsatz narrativer Methoden im Unternehmen zeigen das große Potenzial und den Bedarf an sinnstiftenden Erzählungen. In der Unternehmenspraxis ergeben sich allerdings zahlreiche Fragen bei der praktischen Umsetzung. Beispielsweise muss gewährleistet werden, dass die Erzählungen von Mitarbeitern im Wissenstransfer inhaltsreich sind und sich deutlich vom oberflächlichen Austausch von Anekdoten unterscheiden. Es stellt sich die Frage, wie gewährleistet und überprüft werden kann, dass Erzählungen die gewünschte Wirkung beim Adressaten hinterlassen.

In Modellen des Change Managements wird die Bedeutung einer Change Story häufig betont. Aus der Vielzahl scheiternder Change-Vorhaben wird aber ersichtlich, dass die theoretischen Erkenntnisse der Organisationsentwicklung entweder noch nicht hinreichend sind, um die Veränderungsprojekte der Praxis ausreichend zu unterstützen, oder aber eine Transferlücke zwischen Theorie und Unternehmenspraxis besteht, die noch geschlossen werden muss.

Zahlreiche weitere Fragen offenbaren den bestehenden Forschungsbedarf und den Bedarf an praxistauglichen Methoden und Leitlinien für den Einsatz von Erzählungen im Unternehmen. Einige sind im Folgenden beispielhaft zusammengestellt:

- Wie können sinnstiftende Erzählungen in Veränderungsprojekten entworfen werden?
- Wie sollten Erzählungen gestaltet werden, sodass sie sich für heterogene Zielgruppen eignen? Wie kann verhindert werden, dass Erzählkontexte von den Empfängern als nicht relevant eingestuft werden?
- Wie kann eine hohe Selbstregulation des Lernens bei der Nutzung von Erzählungen sichergestellt werden (Geschwindigkeit von Erzählungen ist nicht beeinflussbar)? Wie kann die Suche des Lerners nach wichtigen Aussagen in einer Erzählung unterstützt werden?
- Welche Kommunikationskanäle eignen sich für welche Formen von Erzählungen?
- Wann ist welche Kommunikationsform zu wählen? Welche Erzählungen sind lediglich als Information zu senden, welche im Dialog zu vermitteln? Welche Gestaltungsprinzipien ergeben sich aus der Kommunikationsform?
- Auf welcher Basis sollte entschieden werden, ob Erzählungen dokumentiert werden? Falls die Entscheidung zugunsten einer Dokumentation ausfällt, wie sollte dann dokumentiert werden?
- Welche Kompetenzen sind für das erfolgreiche Entwerfen, Formulieren und Vermitteln von Erzählungen zu entwickeln?
- In welchen bislang nicht adressierten Unternehmensprozessen können Erzählungen einen Beitrag leisten? Welche Empfehlungen lassen sich formulieren?

4. Fazit

Unternehmen nutzen heute das Potenzial von Erzählungen bei Weitem nicht aus. In zahlreichen Unternehmensfunktionen, angefangen von Weiterbildung und Wissensmanagement bis hin zur Umsetzung unternehmensweiter Veränderungsprojekte im Change Management, können Erzählungen wertvolle Beiträge leisten, Prozesse effektiver und effizienter zu gestalten.

Eine Betrachtung des Stands der Forschung sowie der aktuellen Praxis in vielen Unternehmen zeigt, dass beide Seiten zur stärkeren Nutzung von Erzählungen beitragen können. Forschungseinrichtungen sollten weiter an der Aufklärung von Wirkmechanismen und Kausalitäten im Zusammenhang mit Erzählungen arbeiten, während die Unternehmen aufgerufen sind, bekannte Forschungsergebnisse in ihre Prozesse zu integrieren. Hierfür sollten die Betriebe über ihren inneren Tellerrand hinausblicken, sie sollten das externe Wissen, das über Erfolgsfaktoren im Umgang mit Erzählungen existiert, in die Unternehmen holen sowie die praktische Umsetzung implementieren und erproben.

5. Literatur

- Dick M (2006) Triadengespräche als Methode der Wissenstransformation in Organisationen. In Luif V, Thoma G, Boothe B (Hrsg.) Beschreiben – Erschließen – Erläutern. Psychotherapieforschung als qualitative Wissenschaft. Lengerich: Pabst, 141–166.
- Dick M, Nebauer-Herzig K, Termath W (2016) Triadengespräch. In Dick M, Marotzki W, Mieg H (Hrsg.) Handbuch Professionsentwicklung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 331–342.

- Gruber H, Mandl H, Renkl A (2000) Was lernen wir in Schule und Hochschule: Träges Wissen? In Mandl H, Gerstenmaier J (Hrsg.), Die Kluft zwischen Wissen und Handeln. Empirische und theoretische Lösungsansätze. Göttingen: Hogrefe, 139–156.
- Mittelman A (2011) Werkzeugkasten Wissensmanagement. Norderstedt: Books on Demand.
- Nakhosteen CB (2015) Erfahrungswissen im Unternehmen sichern und weitergeben. In: Gutmann J, Schwuchow K (Hrsg.) Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2016, Freiburg, München: Haufe, 231–239.
- Nonaka I, Takeuchi H (1997) Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt a. M.: Campus Fachbuch.
- Smith ME (2002) Success Rates for Different Types of Organizational Change. In: Perf. Improv., 41:26–33.
- Thier K (2011) Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft

63. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

GfA Press

Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

Screen design und Umsetzung

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de