

Narration in der Organisationsberatung – Herangehensweise und Methodenset

Christine ERLACH

*NARRATA Consult, wissenschaftliches Beraternetzwerk
Am Schlagbaum 4, D-51399 Burscheid*

Kurzfassung: Der Einsatz von narrativen Methoden in der Organisationsberatung ermöglicht, sich die Wirkkraft von (Unternehmens-) Geschichten zunutze zu machen. Das Interventionsfeld der narrativen Organisationsberatung ist in den letzten Jahren stetig gewachsen und umfasst entscheidende Dimensionen der Organisationsentwicklung, unter anderem die interne und externe Unternehmenskommunikation, Wissensmanagement, wertebasiertes Change-Management und das (Selbst-) Verständnis von Führung. Der Beitrag stellt die grundlegende narrative Herangehensweise und das narrative Methodenset in verschiedenen Dimensionen der Organisationsberatung vor.

Schlüsselwörter: narratives Management, Storytelling, narrative Methoden, narrative Organisationsberatung

1. Das neu entdeckte Potential von Narrationen für Organisationen

Unsere Zeit zeichnet sich durch einen rasanten Wandel und steigende Komplexität in nahezu allen Lebensbereichen aus. Die politischen, sozialen und ökonomischen Gegebenheiten verändern sich rapide; die Arbeitswelt muss sich neuen Technologien und Märkten, der digitalen Transformation und dem Wandel in bewährten Arbeitsweisen und Wertesystemen stellen.

Organisationen müssen sich schnell und fortwährend anpassen können. Sie brauchen dafür neue Wege und Denkmuster, die es ihnen ermöglicht, sich in diesem Wandel anzupassen, Sinn zu stiften und sowohl die Kunden als auch die Mitarbeiter emotional zu erreichen und eine Beziehung zu ihnen aufzubauen, die Wandel und Anpassung überdauert.

Der narrative Zugang auf Organisationen ist ein wichtiger Katalysator für diese Transformations- und Sinnstiftungsprozesse. Doch was steckt hinter diesem narrativen Zugang und was hinter der Wirkkraft von (Unternehmens-)Geschichten?

1.1 Narrationen stiften Sinnhaftigkeit und geben Orientierung

Geschichten begleiten uns seit Anbeginn der Menschheit, sie sind schon lange vor Erfindung der Schrift das bewährte Mittel für die Weitergabe von Wissen und Werten und für die Sinnstiftung innerhalb einer Kulturgemeinschaft gewesen. Der Psychologe Jerome Bruner geht davon aus, dass es uns Menschen erst über Erzählungen möglich ist, unseren Erfahrungen Sinnhaftigkeit zu geben (Bruner 1990). Unser psychologische Apparat funktioniert über Konnektivität und Ganzheitlichkeit: Ereignisse werden nicht als einzeln und unverbunden wahrgenommen und abgespeichert, sondern als zusammenhängende Episoden in Form von Narrationen (Roth 2015). Wir können also gar nicht anders, als unser

Erleben und unsere Eindrücke in ein sinnhaftes Ganzes zu bringen. Der Organisationspsychologe Karl Weick hat dafür den Begriff des „Sensemaking“ geprägt. Damit beschreibt er die aktive Strukturierung von unbekanntem Situationen oder komplexen Umständen in einen plausiblen Zusammenhang, der Orientierung und damit Handlungen ermöglicht (Weick 1995).

Die Konstruktion eines plausiblen Zusammenhanges, der einzelne Ereignisse in ein sinnhaftes Ganzes bringt, ist eine gute Umschreibung, was hinter dem Begriff „Narration“ steckt: Narrationen sind ein sinnstiftender Akt der Aneinanderreihung von Erfahrungen und Erlebnissen in Kausalketten, in sinnhafte Episoden also, die uns ermöglichen, Orientierung in einer komplexen Umwelt zu erlangen und „Identität“ zu entwickeln (Harari 2015). Das episodische Gedächtnis speichert unser Erleben in emotional relevante Narrationen ab, sie sind damit das menschliche Grundprinzip der kognitiven Verarbeitung von Sinneseindrücken (Roth 2015).

Wir konstruieren nicht nur unsere Identität und unser Erleben in Form von Narrationen, sondern wir sind dank der sog. „Spiegelneuronen“ auch in der Lage, aus den Erzählungen anderer Personen unmittelbar Lernerfahrungen zu ziehen: Die Spiegelneuronen ermöglichen uns, die Narrationen Anderer neurophysiologisch wie eigene Erlebnisse nachzufühlen – da in Erzählungen immer auch Emotionen mittransportiert werden, erreichen sie uns besonders gut (Spitzer 2012). Das Lernen aus den Erzählungen Anderer liegt uns also aufgrund unserer Fähigkeit, Emotionen zu erkennen und empathisch mitzufühlen, „im Blut“.

1.2 Wachsende Aufmerksamkeit und Offenheit in Organisationen für den narrativen Zugang

Zwei „Rufe“ aus den Organisationen ebnen daher zurzeit den Weg für narrative Herangehensweisen: die Notwendigkeit, in einer komplexer werdenden und sich schnell wandelnden Umwelt Bedeutsamkeit, Inspiration und Sinnhaftigkeit für Mitarbeiter, Kunden und Klienten zu stiften – dieser Ruf kommt vornehmlich aus den Bereichen des wertebasierten Change Managements und des Marketing bzw. der internen und externen Kommunikation. Der zweite Ruf ist aus den Bereichen der Personalentwicklung und Wissensmanagement vernehmbar und speist sich aus der wachsenden Erkenntnis, dass Erfahrungen und damit auch implizite Wissensinhalte und Werte mithilfe von Geschichten an Andere weitergegeben werden können.

Darum überrascht es nicht, dass in den letzten Jahren immer mehr narrative Ansätze durch Berater und Agenturen in die Organisationen getragen werden. Das Interesse an narrativen Ansätzen ist stetig wachsend, die Angebote rund um „Storytelling“ vermehren sich ebenso. Im Marketing beginnt der Begriff „Storytelling“ zum Mainstream zu werden – alles hat nun eine möglichst „virale Story“ mit emotionaler Botschaft und authentischen Helden als Identifikationsfläche für die Zielgruppe zu sein (Sammer 2014). Im Mainstream aber zerfasert der eigentliche ursprüngliche Kern, das Prinzip der Wirkkraft von Narrationen droht in einfachen Tipps und Tricks zur erfolgreichen Unternehmens- oder Produktgeschichte zu verwässern.

2. Die grundlegende narrative Herangehensweise auf Organisationen

Im breiter werdenden methodischen Portfolio des narrativen Zugangs auf Organisationen ist es daher sinnvoll, nach einem Kern, einer Basisannahme zu

suchen, die das narrative Denken in Abgrenzung zu anderen Denkmodellen charakterisiert.

Jerome Bruner (1986) stellt dem „logisch-wissenschaftlichen“ beziehungsweise „argumentativen“ Denkmodus“ einen „narrativen Denkmodus“ gegenüber: mit dem argumentativen Denken erfassen wir Fakten, allgemeine Regeln und Gesetze der Welt, mit dem narrativen Denken schaffen wir Zusammenhänge, Sinn, Orientierung und Visionen für die Zukunft (Müller 2007). Der wissenschaftliche Denkmodus ist in Organisationen der geläufigere, kommt jedoch wie oben skizziert an seine Grenzen, wenn es um die Sinnstiftung geht. Das narrative und das wissenschaftliche Denkmodell unterscheiden sich schon in ihren Grundannahmen (Erlach & Thier 2015):

- Multiperspektivität statt der Suche nach der einen Wahrheit. Jede Person nimmt ihre Umwelt entsprechend persönlicher Einstellungen und aufgrund des eigenen Vorwissens ganz individuell wahr. Im narrativen Zugang auf Organisationen wird die Subjektivität von „Wahrheit“ und „Wirklichkeit“ nicht als Störvariable auf der Suche nach der einen „richtigen“ Wirklichkeit gesehen. Diese konstruktivistische Sicht würdigt stattdessen jede einzelne Erzählung als „richtige“ subjektive Deutung der Wirklichkeit und ebnet den Weg für eine multiperspektivische Sicht auf die Unternehmenswelt.
- Wertschätzendes Zuhören statt Befragen. Ein narrativer Zugang bedeutet, Mitarbeitern in Unternehmen zuzuhören, wenn sie über ihre Berufserfahrungen erzählen. Dabei wird das Gespräch inhaltlich stark von den Erfahrungen und Erlebnissen des Erzählenden gesteuert. Im Zentrum steht die Erzählung des Mitarbeiters, nicht die Erwartungen des Befragenden oder vorgefertigte Leitfäden.
- Kontextbezogenheit statt nüchterner Fakten: das narrative Denkmodell interessiert sich für die „Geschichte“ hinter dem Verhalten: Vor welchem Hintergrund wurde ein bestimmtes Verhalten gezeigt? Welche Story steckt dahinter? Was hat die gewonnene Erfahrung in welchen konkreten Situationen genutzt? Damit bekommt das Handeln der Mitarbeiter und deren Wissen eine emotionale Seite, lässt sich leichter verstehen und verinnerlichen.
- Reflektieren statt reinen Dokumentierens. Der narrative Zugang auf Organisationen fordert Unternehmen und Mitarbeiter dazu auf, die Erfahrungen und Erlebnisse der Mitarbeiter nicht einfach nur zu dokumentieren und in IT-Systemen zu sichern, sondern sich vielmehr mit ihrer Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft konstruktiv auseinanderzusetzen. Ein wichtiger Punkt dabei ist das Reflektieren wichtiger Ereignisse, Projekte, Veränderungen und das Verhalten von Management und Mitarbeitern in diesen kritischen Situationen.

Der „Kern“ der narrativen Herangehensweise auf Organisationen ist also ein systemisch orientierter Ansatz, der das gesamte Unternehmen unter narrativer Perspektive betrachtet. Er geht davon aus, dass Bedeutung und Sinnhaftigkeit in sozialen Interaktionen ausgehandelt und mithilfe von individuellen und kollektiven Narrationen verstetigt wird. Grundlage jeder Intervention ist also die Analyse der bestehenden Narrationen einer Organisation. Darauf aufbauend folgt die Gestaltung von Veränderungsimpulsen, die in ihrem narrativen Format eine hohe Wirkkraft in Organisationen entfalten können – denn das narrative Format trägt schlicht aufgrund seiner Grundelemente schon eine emotionale Ansprache in sich und erreicht deren Mitglieder, sofern Authentizität und „Passung“ zur Organisation beibehalten werden.

3. Das narrative Methodenset im Management und in der Beratung von Organisationen

Auf der Grundlage dieser narrativen Herangehensweise auf Organisationen und mit der hier skizzierten konstruktivistisch-systemischen Grundhaltung werden konsequenterweise andere Methoden für die verschiedenen Management- und Beratungsaufgaben eingesetzt.

3.1 Narrative Methoden im Wissensmanagement

Geht es etwa im Kontext Wissensmanagement um die Aufgabe, Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel zu gestalten, kommen narrative Methoden zum Einsatz, die explizit nicht auf ein schnelles Erheben von klassifizierbarem Wissen abzielen, sondern die vielmehr „Dialogräume“ für den Transfer von Wissen eröffnen wollen. Das bedeutet, Situationen zu schaffen, in denen der Wissensträger und der/die Wissensnehmer in die Lage versetzt werden, über Erfahrungen und Erlebnisse zu sprechen, in denen sich Erfahrungswissen zeigt. Dies gelingt unter anderem mit narrativen Interviews (Schütze 1983) und Visualisierungshilfen, mithilfe derer der Wissensträger ohne strukturierende Fragen ins Erzählen kommen und mit dem Wissensnehmer in Dialog treten kann.

Denn die konstruktivistische Grundhaltung hinter dem narrativen Zugang impliziert, dass der Wissensträger erst dann mit einer gewissen Sicherheit davon ausgehen kann, dass der Wissensnehmer richtig versteht, wenn beide dieselben Bedeutungen in die Botschaften interpretieren. Das Schaffen eines gemeinsamen kognitiven, also verstandesmäßigen Bezugsrahmens zwischen Wissensträger und Wissensnehmer mithilfe von Dialogräumen wird also unumgänglich: Das Kommunikationsmodell von Clark beschreibt wechselseitige Verständigung als Versuch, „zwei individuelle kognitive Bezugsrahmen soweit zur Deckung zu bringen, dass deren Schnittmenge – der sogenannte Common Ground – gerade ausreicht, um das jeweils spezifische Ziel der Kommunikation, also zum Beispiel eine informierte Entscheidung, zu erreichen“ (Clark 1996, zitiert aus: Bromme et. al. 2004). Wissen bildet sich in einer konstanten Interaktion und Abstimmung mit der sozialen und kulturellen Umwelt, der Wissenstransfer bedarf eines Common Ground, eines gemeinsamen Bedeutungsraumes, der sich in gemeinsamen Dialogräumen zwischen den Akteuren herstellen lässt.

Daneben sollen aber auch (innere) Dialogräume beim Wissensnehmer entstehen. Unterstützt wird dies durch eine „narrative“ Aufbereitung und Übertragung von Wissensinhalten: die narrative Aufbereitung der Gespräche stellt die Wissensdokumentation vor die Aufgabe, das sinnhafte Ganze zu bewahren, den Kontext der Situation also, in der „Erfahrung gemacht“ wurde (Gruber 1999). Dabei werden Wissensinhalte in ihrem Kontext bzw. in ihrer eingebetteten Geschichte belassen. Der Wissensnehmer muss sich das Wissen sozusagen aus der Geschichte „ziehen“. Dadurch entsteht bei ihm eine Auseinandersetzung, Reflexion und Integration des neuen Wissens in sein vorhandenes Wissensgefüge (Erlach 2017). Auf diese Art kann das Format der Narration Wissen und Werte in sich tragen und in Organisationen weitergeben.

3.2 Narrative Methoden im Marketing und in der Unternehmenskommunikation

Im Bereich der internen und externen Kommunikation ist die Narration als ideales Transportmittel „wiederentdeckt“ worden (schließlich ist die Geschichte als Träger von Botschaften wahrlich nichts Neues, man denke nur zum Beispiel an Mythen, die Bibel oder den Koran...). Hier kommen narrative Methoden zum Zuge, die bei der Übersetzungsarbeit der zu transportierenden Inhalte in wirksame Narrationen unterstützen. Besonders hervorzuheben ist eines der ältesten Erzählmodelle der Menschheit, das auf den amerikanischen Mythenforscher Joseph Campbell zurückgeht und von Frenzel et al. (2006) im deutschsprachigen Raum als „Heldenreise“ adaptiert wurde.

Die Heldenreise ist uns allen durch Gleichnisse, Fabeln und Märchen und nicht zuletzt durch Hollywood mehr als bekannt: der Held folgt dem Ruf des Abenteurers in das Unbekannte Land, hat dort auf dem Weg der Prüfungen viele Aufgaben zu bestehen und gewinnt schließlich den Schatz, den er am Ende erfolgreich zurück in die bekannte Welt bringt. Dieses (vereinfacht dargestellte) Erzählmodell liegt nicht nur vielen Unternehmens- und Produktfilmen zugrunde (Sammer 2014), sondern hilft auch ungemein, die richtigen Metaphern und „Helden“ überhaupt erst zu finden: auch hier erschließt sich schlicht durch das narrative Denkmodell ein ganz anderer kreativer Zugang, der sich in einer konkreten Geschichte mit konkreten Handlungen und Protagonisten manifestiert – und so ideale Identifikationsfläche für die Zielgruppe werden kann.

3.3 Narrative Methoden in Kontext von wertebasiertem Change Management

Besonders in der unternehmensinternen Kommunikation ist es von enormer Bedeutung, dass die Narrationen, die geschaffen werden, um bestimmte Botschaften zu transportieren, eine „Passung“ zur realen Unternehmenskultur haben, dass also die zu transportierenden Inhalte authentisch sind (Thier & Erlach 2016):

„Unternehmenskultur ist die Summe der Geschichten, die man sich erzählt“. Diese Definition von H.R. Jost (2003) weist den Weg für jene, die auf der Suche nach einer authentischen Unternehmenskultur sind: in den Geschichten, Erlebnissen und Anekdoten, die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen verbinden, zeigt sich ein persönliches, unverfälschtes und kraftvolles Bild eines Unternehmens aus der Perspektive derer, die es am besten kennen – der Mitarbeiter und derer, die eng mit dem Unternehmen zusammenarbeiten, etwa Lieferanten und Kunden.

Denn authentisch ist eine Unternehmenskultur nur dann, wenn sie die tatsächlichen Werte, Einstellungen und Haltungen derer widerspiegelt, die Teil dieses Unternehmens sind. Nur wenn die empfundene Wahrnehmung der Werte eines Unternehmens mit der nach innen und außen propagierten Darstellung der Unternehmenskultur übereinstimmt, entsteht ein Gefühl von echter Zugehörigkeit, kann das Empfinden von Sinnhaftigkeit entstehen.

Wer die in einer Organisation schlummernden Werte, Grundhaltungen und Einstellungen kennen lernen und heben will (eine Grundvoraussetzung für jegliche Veränderungsintervention ist eine genaue Kenntnis der Ausgangslage!), kann in den Erzählungen der Mitarbeiter und Kunden aus einer wahren Fundgrube schöpfen. Auch hier sind also narrative Interviews, schlichtes Zuhören und Sammeln möglichst vieler unterschiedlicher Erzählungen sowie Metaphern, die Heldenreise und andere Erzählformate für die Übersetzungsarbeit in kollektive Unternehmensgeschichten die bevorzugten narrativen Methoden.

Stimmen aber die offiziell vom Management in den Unternehmensgeschichten kommunizierten Werte nicht mit denen aus diesen authentischen Narrationen überein, geht das gemeinsame Sinnerleben verloren.

4. Diskussion

Mit dem Hinweis auf die Bedeutung von Sinnhaftigkeit schließt sich der Kreis von der enormen Wirkkraft von Narrationen in Organisationen: Narrationen der Mitglieder von Organisationen helfen, die authentischen Werte und Haltungen der Betroffenen kennen zu lernen; Narrationen sind das Gestaltungsprinzip von uns Menschen, um in komplexen Umfeldern eine Orientierung und damit Handlungsfähigkeit zu bewahren. Narrationen können daher auch einer großen Gruppe von Menschen - also auch Organisationen - ein Gefühl der gemeinsamen Sinnhaftigkeit geben. Das wachsende Interesse an narrativen Herangehensweisen für Kernaufgaben von Organisationen lässt neugierig in die Zukunft schauen, inwieweit sich gängige Auffassungen von Führungsleitbildern, von Kooperationsmodellen und von Management generell für das narrative Denken öffnen werden.

5. Literatur

- Bromme R, Jucks R, Rambow R (2004) Experten-Laien-Kommunikation im Wissensmanagement. In Reinmann G & Mandl H (Hrsg.) Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven – Theorien – Methoden (S.176-188). Göttingen: Hogrefe.
- Bruner J (1986) Actual minds, possible worlds. London: Harvard University Press.
- Bruner J (1990) Acts of Meaning. Cambridge: Harvard University Press.
- Clark HH (1996) Using Language. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Erlach C (2017) Wissenstransfer mit Geschichten: narrative Methoden für das Heben und Weitergeben von Erfahrungswissen. In: Chlopczyk J (Hrsg.) Beyond Storytelling. Wiesbaden: Springer VS.
- Erlach C, Thier K (2015) Narratives Management – was trübe Teiche mit Organisationen zu tun haben. In: Beier H, Schmidt U & Klett D (Hrsg.) WISSENSMANAGEMENT beflügelt: Wie Sie einen unbegrenzten ROHSTOFF aktivieren (S.103-122). Berlin: Akademische Verlagsgesellschaft.
- Frenzel K, Müller M, Sottong H (2006) Storytelling – Das Praxisbuch. München: Carl Hanser Verlag.
- Gruber H (1999) Erfahrung als Grundlage kompetenten Handelns. Bern: Hans Huber.
- Harari YN (2015) A Brief History of Humankind. New York: Vintage.
- Jost HR (2003) Unternehmenskultur – Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden. Orell Fuessli, Schweiz.
- Müller M (2007) Storytelling: die Wiederentdeckung des narrativen Denkens in Unternehmen. Wirtschaftspsychologie aktuell 2/2007, S.9-11.
- Roth G (2015) Wissensvermittlung und Wissenserwerb aus Sicht der Hirnforschung. In: Beier H, Schmidt U, Klett D (Hrsg.) WISSENSMANAGEMENT beflügelt: Wie Sie einen unbegrenzten ROHSTOFF aktivieren (S.213-228). Berlin: Akademische Verlagsgesellschaft.
- Sammer P (2014) Storytelling – Die Zukunft von PR und Marketing. Köln: O'Reilly Verlag.
- Schütze F (1983) Biographieforschung und narratives Interview. Neue Praxis, 13, 283-293.
- Spitzer M (2012) Digitale Demenz. Wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen. München: Droemer Verlag.
- Thier K, Erlach C (2016) Mit Storytelling zur Seele des Unternehmen. In: Marketing Review St. Gallen – Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis, Heft 1/2016, S. 10-17.
- Weick KE (1995) Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.



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