

## **Vortrag Prof. Dr. Michael Müller SYSTEM + KOMMUNIKATION**

### **"Zurück in die Zukunft" Die Anwendung narrativer Methoden**

Mein Vortrag beschäftigt sich mit der Anwendung der Storytelling-Analyse für Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Unternehmen. Unter der Überschrift "Zurück in die Zukunft" möchte ich zeigen, warum es sinnvoll ist, für Veränderungsprozesse aus der Vergangenheit zu lernen.

Wenn man sich Aussagen von Führungskräften oder auch Broschüren und Internetauftritte von Unternehmen anschaut, bekommt man den Eindruck, es gehöre zu den zentralen Aufgaben von Organisationen und von Führung, Vorstellungen über die Zukunft der Organisation zu entwickeln und Schritte zu unternehmen, um diese Zukunftsvorstellungen Wirklichkeit werden zu lassen. Aussagen in Unternehmen sind in der Regel zukunftsorientiert: Wir werden das und das sein. Wir werden dies und jenes erreichen. Wir werden das und das machen.

Man könnte unter narrativen Gesichtspunkten also sagen, ein Unternehmen ist ein System, das Zukunftsgeschichten erzählt. Während im Alltag oder auch in literarischen Texten immer Vergangenheitsgeschichten erzählt werden, was auch der normalen Erzählhaltung entspricht, erzählen Unternehmen in ihren offiziellen Verlautbarungen meist Zukunftsgeschichten: ‚So werden wir sein‘ ist ein häufiger Typus von Zukunftsgeschichten und referiert in der Regel auf Changeprozesse. ‚Wir werden in Zukunft noch kreativer, noch globaler aufgestellt sein‘. ‚Wie werden dies und jenes sein‘. ‚Wir werden flache Hierarchien haben‘. ‚In 20 Jahren werden wir das 1,5 Liter-Auto anbieten‘. Innovationsgeschichten sind ebenfalls in die Zukunft hinein erzählte Geschichten. In einer Ökonomie, die wie die unsere auf Wachstum ausgerichtet ist, ist eine der häufigsten Geschichten in die Zukunft hinein die Ankündigung: ‚Diesen Gewinn werden wir machen‘ oder ‚diesen Umsatz werden wir machen‘.

Das Problem bei sehr vielen dieser Äußerungen ist, dass dabei eigentlich gar keine richtigen Geschichten erzählt werden, sondern nur ein Bild der Zukunft entworfen wird, in der man bestimmte Dinge erreichen will. Und man stellt dann oft fest, dass das, was man angekündigt hat, nicht funktioniert. Changeprozesse bleiben auf halbem Weg stecken, Mitarbeiter ziehen bei einem Veränderungsprozess nicht mit oder Umsatzziele stellen sich als unrealistisch heraus. Berater werden dann häufig mit genau den Fällen betraut, wo diese Zukunftsgeschichten, dieses Erzählen und Realisieren von Geschichten in die Zukunft hinein, nicht funktioniert.

Warum das nicht funktioniert, hängt ganz stark damit zusammen, dass diese Zukunftsgeschichten nie fundiert waren. Was Unternehmen dann machen ist, die Zukunft noch besser zu erforschen, Trendforschung zu betreiben und Szenarien zu entwickeln. So entstehen immer ausgefeiltere Zukunftsbilder, sie werden aber nicht fundierter.

Die grundlegende Idee der Storytelling-Analyse, wie wir<sup>1</sup> sie entwickelt haben und anwenden, war, eine Zukunftsgeschichte zu erzählen, die in der Gegenwart des Unternehmens fundiert ist.

Denn über die Zukunft weiß man nicht viel. Über die Gegenwart als jetziger Zeitpunkt kann man Wissen aber zumindest erwerben.

Erinnern Sie sich an die Definition von Michael Titzmann: Eine Geschichte hat immer drei Elemente: einen Ausgangszustand, ein Ereignis und einen Endzustand, der eine signifikante Änderung zum Ausgangszustand aufweist. Den meisten Zukunftsgeschichten, die in Unternehmen entwickelt werden, fehlt dieser Ausgangszustand als Basis dessen, was sich dann im Verlauf der Entwicklung verändern soll. Und weil der Ausgangszustand nebulös ist, was sich dann natürlich auch auf den Endzustand auswirkt, der gar nicht wirklich beschrieben werden kann, sind diese Zukunftsgeschichten auch keine wirklichen Geschichten und damit nicht erfolgreich.

Jede Zukunft hat und braucht nun einmal eine Vergangenheit, und das ist, wenn man in die Zukunft hinein erzählt, die aktuelle Situation, also die Gegenwart. Somit, wenn man diesen Gedanken zu Ende denkt, beschränkt der gegenwärtige Zustand eines Systems oder eines Unternehmens, die Anzahl der darin möglichen Zukunftsgeschichten. Es ist also nicht aus jeder jetzigen Situation jede mögliche Zukunft entwickelbar. Auch wenn Führungskräfte in Unternehmen das manchmal gerne sagen, ‚wir konzentrieren uns ausschließlich auf die Zukunft‘. Aber ohne zu wissen, was in der Gegenwart im Unternehmen gerade los ist, funktioniert das nicht.

Die Gegenwart zu kennen heißt wiederum die Systemregeln zu kennen von dem Typus, wie sie im Vortrag von Michael Titzmann beschrieben wurden. Man braucht Wissen über die ‚Welt‘, in der dieses System lebt, in der die Mitarbeiter dieses Systems leben. Als Berater hört man ja des öfteren: ‚Die Gegenwart kennen wir. Wir wissen ja, wer wir sind!‘ Aber bekannt ist eigentlich immer nur eine Seite der Realität. Man kennt die postulierte Realität, also die offizielle Identität, wie sie in Organigrammen und Beschreibungen niedergelegt ist. Aber man weiß wenig über die erlebte Identität und die inoffiziellen, aber gelebten Systemregeln, die die Mitarbeiter erleben, die man auch "mentale Systemregelung" nennen kann. Darunter verstehe ich all das, was die Mitarbeiter für möglich und für unmöglich halten in ihrem Unternehmen.

Diese inoffiziellen mentalen Systemregeln kann man nun nicht so einfach erfragen. Denn diese erlebte Identität, das sind keine Aussagen und Meinungen, sondern sie besteht letztlich aus den erlebten Geschichten, die davon handeln, wie das System geworden ist, was es ist.

Nach Jerome Bruner<sup>2</sup> ist Identität die Menge der Geschichten, die man selbst erzählt, und die andere über einen erzählen. Wir nennen diese Sy-

---

<sup>1</sup> SYSTEM \* KOMMUNIKATION, Frenzel, Müller, Sottong ([www.sys-kom.de](http://www.sys-kom.de))

<sup>2</sup> Bruner, Jerome (1997): Sinn, Kultur und Ich-Identität. Zur Kulturpsychologie des Sinns. Heidelberg: Carl Auer

stembeschreibung der Identität eines Unternehmens, die letztlich in den Geschichten der Mitarbeiter deutlich wird, das "Unternehmen im Kopf". Und daher ist es natürlich nahe liegend, diese erlebte Identität eines Unternehmens auch über Geschichten zu transportieren. Wir lassen die Mitarbeiter ihre Geschichte im Unternehmen erzählen. Denn erzählte Erlebnisse in ihren jeweiligen Kontexten (Was ist passiert? Wie kam es dazu?) und Herleitungen (Warum ist das passiert? Warum wurde das so gemacht, und nicht anders?) geben Aufschluss darüber, wie das System – oder in unserem Fall das Unternehmen – geworden ist, was es ist. Wenn wir Mitarbeiter Geschichten aus der Vergangenheit erzählen lassen, geht es in erster Linie gar nicht um die Klärung dieser Vergangenheit, sondern um ein Verständnis der Gegenwart und letztlich um die Zukunft, die sich aus dem Wissen um die Vergangenheit entwickeln und entwerfen lässt.

Ein Argument von Auftraggebern, die von Storytelling noch nicht überzeugt sind, ist zunächst die Einstellung, dass sie die Vergangenheit ruhen lassen wollen. Nach dem Motto: ‚Wir wissen, da ist viel schlecht gelaufen. Aber richten wir den Blick lieber in die Zukunft. Da brauchen wir doch nicht diese alten Geschichten wieder aufwärmen.‘ Uns geht es darum, das mentale System einer Organisation, das ‚Unternehmen im Kopf‘, auf der Basis dieser Geschichten zu analysieren und beschreibbar zu machen. Die Geschichten, die die Mitarbeiter erlebt haben, bilden die Identität des Unternehmens ab.

### **Storytelling: Wie wir vorgehen**

Und genau so gehen wir auch immer vor, wenn wir mit narrativen Methoden, mit der Storytelling-Analyse in Unternehmen arbeiten. Wir sammeln Geschichten von Mitarbeitern, und zwar immer in narrativen Einzelinterviews, die im Idealfall keine Fragen, sondern nur einen Erzähl-Impuls benötigen: ‚Erzählen sie doch mal vom ersten Tag, als sie hier angefangen haben bis heute, was so alles passiert ist.‘ Die Menschen erzählen dann ihre persönliche Biografie im Unternehmen, von ihren Erlebnissen, bis sie dann, nach etwa 30 bis 50 Minuten, beim heutigen Tag angelangt sind. Natürlich müssen wir manchmal einhaken, nachfragen oder weiter helfen, aber wir stellen keine inhaltlichen Fragen und lassen die jeweilige Erzählung sich entwickeln. Wir geben auch keine Themen vor, etwa: ‚Wie ist es bei ihnen denn mit der Kundenorientierung?‘, denn auch was nicht erzählt wird, ist aussagekräftig. Wir haben es beispielsweise einmal erlebt, dass in einem Unternehmen, das sich selbst als absolut kundenorientiert sah, in 40 einstündigen narrativen Interviews der "Kunde" garnicht vor kam, weder bei den Mitarbeitern noch bei Führungskräften.

Zunächst sichern wir unseren Gesprächspartnern absolute Anonymität zu. Die Geschichten werden in Einzelinterviews erhoben, die nur uns zugänglich sind und nicht dem Auftraggeber. Die Geschichten werden aufgenommen und abgetippt. Nur unsere Analyse-Ergebnisse werden schließlich dem Auftraggeber vorgestellt.

Da die Präsentation der Ergebnisse dann auf übergreifende, überindividuelle Aussagen abzielt, tritt die einzelne Erzählung vor dem Hintergrund der Erzählung des ganzen Systems wieder zurück, was ein wichtiger Aspekt

der Anonymität des einzelnen Gesprächspartners ist, aber auch ein wichtiges Element der Storytelling-Analyse: Das System wird aus einer Vielzahl und Vielfalt der Einzelperspektiven beleuchtet und man erhält so ein weites und umfängliches Spektrum der Systemregeln und -Mentalitäten.

### **Die Analyse: Systemregeln sichtbar machen**

Wenn wir die Texte dann mit Hilfe der Semiotik, Narrativik und der strukturalen Textanalyse analysieren, interessieren uns an diesen 20, 30 oder 40 narrativen Interviews zunächst Erlebnisse und Beschreibungen, die in allen Erzählungen ähnlich sind. Denn wir wollen ja die Systemregeln beschreiben können und nicht die (natürlich vorhandenen) individuellen Facetten dieser allgemeinen Regeln. Wir legen gewissermaßen diese Geschichten alle übereinander, leuchten durch und schauen auf die gemeinsamen Strukturen, die sich bei dieser Durchsicht abzeichnen. Auf der Basis dieser Analyse kommen wir dann auf die Systemregeln, auf das ‚Unternehmen im Kopf‘. Für die Analyse steht uns ein ganzes Arsenal an Werkzeugen und Methoden zur Verfügung, viele von ihnen sind in Michael Titzmanns "Strukturelle Textanalyse"<sup>3</sup> für die Interpretation literarischer und alltagssprachlicher Texte beschrieben.

Vielleicht noch zwei Beispiele zu unserer Vorgehensweise. Wir suchen in diesen Geschichten immer nach dem ‚zentralen Ereignis‘, also nach dem hierarchiehöchsten Ereignis. Wie Michael Titzmann in seinem Vortrag beschrieben hat, gibt es in Geschichten immer Ausgangszustand, Ereignis und Endzustand. Das zentrale Ereignis markiert den Übergang und Wendepunkt vom Ausgangszustand („früher“) zum Endzustand des Systems – in Mitarbeitererzählungen also dem jetzigen Zustand („heute“) und wird von verschiedenen Erzählern aus demselben System immer an derselben Stelle verortet. Man könnte meinen, die Mitarbeiter einer Firma X sind lauter Individuen und erzählen dementsprechend ihre Arbeitsbiografie mit vollkommen unterschiedlichen Gewichtungen und Schwerpunkten. Bei einem ist das zentrale Ereignis, wie er befördert worden ist und bei dem anderen, wie er bei der Restrukturierung um seinen Arbeitsplatz bangen musste, bei der dritten, wie sie eine Gehaltserhöhung bekommen hat und bei der vierten, wie sie ein Projekt besonders erfolgreich durchführen konnte. Natürlich gibt es für jeden Menschen Ereignisse unterschiedlicher Bedeutung. Aber bezüglich des zentralen Ereignisses (im Sinne der Geschichte des Unternehmens, nicht der individuellen Arbeitsbiografie) decken sich die Erzählungen von Mitgliedern eines Systems. Ein Indikator, wo dieses zentrale Ereignis liegt, ist das Wort "früher". Das wären Aussagen wie: ‚Früher war es so und so. Und dann: "aber heute ist es so und so". Und dazwischen kann man dieses zentrale Ereignis dann verorten, das dieser Transformation zugrunde liegt, das für diesen Wechsel oder Umschwung steht. Offenbar bildet sich – hier wäre noch genauer zu erforschen, warum – innerhalb eines sozialen Systems nach ziemlich kurzer Zeit der Zugehörigkeit bereits die ‚große Erzählung‘ des Systems in den einzelnen Arbeitsbiografien ab. Denn auch Befragte, die erst ein Jahr bei diesem Unternehmen waren, weisen in ihren Erzählungen dieselbe Struk-

---

<sup>3</sup> Titzmann, Michael (1977): Strukturelle Textanalyse. München: Fink

tur von Geschichte, dieselben Regeln und die Regularitäten auf wie Menschen, die seit Jahren oder Jahrzehnten dem Unternehmen angehören.

Gerade dieses zentrale Ereignis in den Erzählungen eines Systems ist immer eine Funktion der Gegenwart. Das heißt, es kann sich im Lauf der Zeit auch verändern. Wir haben einmal innerhalb von ein paar Jahren im gleichen Unternehmen zwei Mal Geschichten gesammelt und analysiert. Beim ersten Mal war das zentrale Ereignis "Früher waren wir ein kreatives, flippiges Unternehmen, dann kamen die Krawattenträger, jetzt sind wir ein bürokratisches Unternehmen". Das heißt, es kam so etwas wie Controlling ins Unternehmen hinein. Das zentrale Ereignis war diese Transformation. Ein paar Jahre später war dann ein Börsengang, der mittlerweile stattgefunden hat, das zentrale Ereignis. Das zentrale Ereignis in den Geschichten eines Systems ist also immer eine Funktion der Gegenwart und damit letztlich der gegenwärtigen Identität. Das heißt, die Geschichte, die jemand ein paar Jahre später zu erzählen hat, ist nicht einfach eine Addition oder eine Verlängerung des Bisherigen im Sinne einer Ergänzung oder eines Anhangs. Wenn man zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal über sich (etwa in einer Biografie) oder das eigene System (bei einer Storytelling-Befragung) erzählt, dann beschreibt man nicht nur zusätzlich zum bisherigen Verlauf die inzwischen vergangene Zeit, sondern alles bisher Erlebte kann in der Erinnerung nun unter einem anderen Lichte erscheinen, weil es vor dem Hintergrund neuer Erfahrungen auch neu bewertet wird.

Worauf wir bei der Analyse auch achten, sind sogenannte ‚Tropen‘, also uneigenheitliche Arten des Sprechens. Da hatten wir bei einem Unternehmen in ganz verschiedenen Interviews Äußerungen ähnlicher Art: „dann wurden wir wieder einmal ordentlich durcheinander gewürfelt“ oder "Das ganze Unternehmen war in Bewegung", "Wo springst du jetzt hin, das sind lauter fahrende Züge", oder: "Ja dann sind dann oft die Dinge über's Knie abgebrochen worden", also nicht gebrochen, sondern auch gleich wirklich abgebrochen. Wenn sich solche Sprachbilder häufen, schaut man bei der Analyse nach, mit welchen Ereignissen oder anderen Äußerungen sie verknüpft sind. In diesem Fall bezogen sich diese ‚Tropen‘ auf eine Umorganisation im Unternehmen. Sucht man dann das gemeinsame semantische Merkmal dieser Sprachbilder, wäre das in unserem Beispiel irgend etwas wie Chaos, Unkoordiniertheit und Gewalt-samkeit, was dann letztlich mit dieser Umorganisation verbunden wird, die im Übrigen zum Zeitpunkt der Befragung schon über zehn Jahre zurück lag.

### **Warum man für Zukunftsgeschichten Wissen über die Vergangenheit braucht**

Um eine erfolgreiche Zukunftsgeschichte schreiben zu können, benötigt man zuallererst einen tragfähigen, realistischen Ausgangspunkt. Dieser Ausgangspunkt kann nur in der Gegenwart liegen.

Um diese gegenwärtige Identität des Systems kennen zu lernen, muss man (mit Hilfe des Erzählens) ein Stück zurück in die Vergangenheit gehen. Nicht um der Vergangenheit selbst Willen, sondern um durch sie die

Gegenwart zu verstehen und so den richtigen Ausgangspunkt für einen Weg in die Zukunft zu erhalten.

Mit der Storytelling-Analyse, von der hier einige Werkzeuge dargestellt wurden, kann man Schritt für Schritt die System-Regularitäten, die die erzählten Geschichten teilen, beschreiben und sich so der Identität des gegenwärtigen Systems annähern.

Ein Beispiel aus unserer Beraterpraxis zeigt, warum man die Vergangenheit kennen sollten, damit unerkannte Systemregeln sich nicht negativ auf die Gegenwart und Zukunft eines Unternehmens auswirken:

Ein Unternehmen wollte ein Veränderungsprojekt durchführen, hatte das auch begonnen, aber musste dann feststellen, dass die Mitarbeiter trotz aller Anstrengungen seitens der Führungskräfte einfach nicht mitzogen. Sie hatten bereits alles probiert, hatten mit Zuckerbrot und Peitsche gearbeitet, mit Belohnung und Restriktionen, alles ohne Erfolg. Der ganze Change-Prozess kam nicht wirklich in Gang.

Wir haben dann in dem Unternehmen Geschichten gesammelt und haben festgestellt, dass ganz verteilt, in ganz verschiedenen Positionen dieser verschiedenen Geschichten immer kleine Episoden vorkommen, wie: „Ja dieser Prozess wurde dann nach einem Führungswechsel abgebrochen“, oder "Die Ergebnisse dieser Studie wurden nie umgesetzt" oder "Nach viel Mühe ist das dann sang- und klanglos eingeschlafen" Viele solcher kleiner Episoden häuften sich und deuteten auf eine Prägung hin, die sich im Unternehmen festgesetzt hatte: Das ‚Wissen‘ (oder jedenfalls die Annahme aufgrund der wiederholten Erfahrungen), dass neue Projekte höchstwahrscheinlich ohnehin wieder abgebrochen werden. Der Widerstand gegen ein (wiederum) neues Projekt war aus Sicht der Mitarbeiter also eigentlich ein sinnvolles Verhalten. Sie hatten gelernt, dass es sich in diesem System nicht lohnt, Energie in Neuerungen oder neue Projekte zu investieren.

Jetzt stellt sich die Frage, was man nun aus einem solchen Wissen ableitet. Wie kann man die bestehende Prägung wieder auflösen, so dass neuen Projekten von Mitarbeiterseite wieder eine Chance eingeräumt wird und sie nicht von vornherein eher abwartend oder defensiv reagieren? Solche ‚Regeln in den Köpfen‘ kann man nur durch neue, positive Erfahrungen auflösen. Eine Möglichkeit, die wir dann mit dem Kunden auch erarbeitet haben, wäre, ein Projekt sehr schnell und konsequent zu Ende zu führen, um gewissermaßen den Menschen eine neue und andere Erfahrung zu ermöglichen, die der bisherigen ‚Systemregel‘ widerspricht. Dieses Beispiel zeigt, dass auch die Zukunftsgeschichten von den Systemregeln der Gegenwart beeinflusst werden, und dass es wichtig ist, diese unausgesprochenen Regeln zu kennen. In unserem Beispiel wären Change-Projekte weiterhin am ‚Widerstand‘ der Mitarbeiter gescheitert, ohne dass das Unternehmen wirklich die Gründe dafür gekannt hätte.