

Michael Müller, München

### **Das ‚erzählte Unternehmen‘.**

Die Rekonstruktion von System-Regularitäten aus Erzählungen von Mitarbeitern.

Erschienen in: Gustav Frank / Wolfgang Lukas: Norm, Grenze, Abweichung. Kultursemiotische Studien zu Literatur, Medien und Wirtschaft. Michael Titzmann zum 60. Geburtstag. Passau: Stutz 2004, S. 431 – 445.

Spätestens seit dem 18. Jahrhundert nimmt der prozentuale Anteil von Erzähltexten bzw. von Texten mit narrativer Struktur an der Gesamtmenge dessen, was die Kulturen selbst als ‚Literatur‘ bezeichnen, stetig zu. Heute liest fast jedermann, der überhaupt ‚Literatur‘ (in Abgrenzung zu Fach- und Sachbüchern) liest, Erzähltexte; Lyrik ist Lesestoff für ‚Spezialisten‘. Das häufig angesichts neuer Medien wie Fernsehen oder Internet totgesagte (Romanen)Lesen ist lebendiger denn je, und die audiovisuellen Medien selbst sind einer der größten Nachfrager für und Produzenten von Geschichten geworden.

Doch nicht nur im Massenmarkt der Bestsellerlisten und des Fernsehens sind ‚Geschichten‘ ungebrochen in ihrer Attraktivität – auch in der sogenannten Hochliteratur wurde im letzten Jahrzehnt das Erzählen wieder salonfähig, nachdem zumindest im deutschsprachigen Raum lange vom „Tod des Erzählens“ gemunkelt worden war, weil das Geschichtenerzählen in Epochen, die mit ‚Post-‘ angehen, nicht mehr zeitgemäß sei.

Parallel zur literarischen Renaissance des Erzählens begannen sich auch die Sozialwissenschaften und die Psychologie zunehmend für Geschichten zu interessieren; im angelsächsischen Raum setzte diese ‚narrative Wende‘ Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre ein,<sup>1</sup> in Deutschland etwas später. Zunehmend wurden und werden Erzählungen in den Sozialwissenschaften zur Beschreibung sozialer Systeme, in der Psychologie in der Identitätsforschung und in bestimmten

---

<sup>1</sup> Jerome Bruner: *Sinn, Kultur und Ich-Identität. Zur Kulturpsychologie des Sinns*. Heidelberg 1997.

Therapieformen eingesetzt.<sup>2</sup> Obwohl diese Ansätze meist auf die Analyse von Erzählungen angewiesen sind, und teilweise auch behaupten, eine solche durchzuführen, hat keiner von ihnen meines Wissens eine Theoriebildung zur Erzähltheorie betrieben, die auch nur ansatzweise an deren Ausdifferenzierung in der Literaturwissenschaft heranreicht; in der Regel werden in diesen sozialwissenschaftlichen und psychologischen Kontexten Erzählungen als Sprechakte verstanden, die sich von anderen im wesentlichen nur durch ihre temporale Struktur unterscheiden.

Umgekehrt jedoch ist zu beobachten, dass die relativ dazu extensive narratologische Theoriebildung der Literaturwissenschaft kaum die Grenzen der Disziplin und ihrer direkten Nachbarn wie der Film- oder Medienwissenschaft je überschritten hat. Dabei könnten eine Erzähltheorie und die daraus abgeleiteten Analysemethoden, wie sie vor allem von Vertretern struktural-semiotischer Ansätze entwickelt wurden,<sup>3</sup> auch für sozialwissenschaftliche Ansätze wertvolle Werkzeuge bereitstellen.

Einer der Gründe, warum diese 'Grenzüberschreitung' bisher noch kaum vollzogen wurde, mag darin liegen, dass die Literaturwissenschaft selbst die Gültigkeit ihrer Ergebnisse auf den Bereich der Literatur einschränkte; Lotman zum Beispiel entwickelte seine „Grenzüberschreitungstheorie“ ja als ein Spezifikum des „künstlerischen Textes“. Hat man es in der Literatur immer mit einem konstruierten, 'geplanten' Text zu tun, entstehen Alltagserzählungen, mit denen es ja die Sozialwissenschaften in erster Linie zu tun haben, 'spontan' und werden nicht planvoll konstruiert. Gelten dann für sie überhaupt die Konstituenten des Narrativen, die man für literarische Texte festgestellt hat?

Als Karolina Frenzel, Hermann Sottong und ich 1997 begannen, im Kontext der Kommunikations- und Unternehmensberatung mit Geschichten zu arbeiten, mussten wir uns natürlich auch dieser Frage stellen. Denn wir intendierten dadurch, dass wir

---

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Bruner 1997; Jürgen Straub (Hg): *Erzählung, Identität und historisches Bewußtsein. Die psychologische Konstruktion von Zeit und Geschichte.* (Erinnern, Geschichte, Identität I) (stw 1402) Frankfurt/Main 1998; Hans-Jürgen Glinka: *Das narrative Interview. Eine Einführung für Sozialpädagogen.* (Edition soziale Arbeit) Weinheim und München 1998; Uwe Flick/Ernst von Kardoff/Heiner Keupp/ Lutz von Rosenstiel/ Stephan Wolff (Hgg.): *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen.* Weinheim <sup>2</sup>1995; Konrad Peter Grossmann: *Der Fluss des Erzählens. Narrative Formen der Therapie.* Heidelberg 2000.

<sup>3</sup> Vgl. beispielhaft: Jurij M. Lotman: *Die Struktur literarischer Texte.* (UTB 103) München 1972; Michael Titzmann: *Strukturelle Textanalyse. Theorie und Praxis der Interpretation.* (UTB 582) München 1977; Karl Nikolaus Renner: *Der Findling. Eine Erzählung von Heinrich von Kleist und ein Film von George Moore. Prinzipien einer adäquaten Wiedergabe narrativer Strukturen.* (Münchner Germanistische Beiträge 31) München 1983.

Mitarbeiter von Unternehmen erzählen ließen, mehr und tiefere Informationen über die 'Welt' des Unternehmens zu bekommen, als wenn man einfach nur ihre Meinungen und Ansichten erfragen würde. Wir stellten relativ bald fest, dass die Geschichten von Mitarbeitern in Unternehmen in vielen Fällen ähnliche narrative Strukturen aufbauen wie literarische Texte, und dass daher die erzähltheoretischen Analysewerkzeuge, die die Literaturwissenschaft entwickelt hat, auch in diesem Kontext anwendbar sind. Seither haben wir die von uns 'Storytelling' genannte Methode zur Analyse und Veränderung der Unternehmenskultur in vielen Unternehmen erfolgreich angewendet.<sup>4</sup> Vor welchem Hintergrund der Wissens- und Denksysteme in Unternehmen wir arbeiten, beschreibt Hermann Sottong in diesem Band; ein Beispiel für das textanalytische Vorgehen und die Ergebnisse, die wir dabei erhalten, liefert Karolina Frenzel. Ich werde im Folgenden einige narrative Strukturen der Storytelling-Erzählungen näher beschreiben.

---

<sup>4</sup> Vgl. Karolina Frenzel/ Michael Müller/Hermann Sottong: *Das Unternehmen im Kopf. Schlüssel zum erfolgreichen Change Management*. München 2000; Karolina Frenzel/ Michael Müller/Hermann Sottong: *Storytelling: Das Harun al Raschid-Prinzip. Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen*. (erscheint 2004 im Carl Hanser Verlag, München).

## Die Situation des Erzählens beim ‚Storytelling‘

Fiktionale Erzählungen, aber auch viele Alltagserzählungen definieren sich von einem Ende her: Sie erzählen, wie es zugegangen ist, dass A und B ein Paar geworden sind, dass X gestorben oder Y zu Reichtum gekommen ist. Was mögliche Endsituationen für Erzählungen sein können, ist häufig kulturell kodiert; so ist etwas im Initiationsroman der Goethezeit, dem statistisch dominierenden Erzähltypus dieser Epoche, die Verheiratung des Helden und/oder sein Eintritt in eine endgültige soziale Ordnung inklusive Berufswahl die häufigste Endsituation.<sup>5</sup> Das Ende definiert letztlich, welche Geschehnisse und Ereignisse erzählt werden, welche Einzelheiten funktional sind dafür, dass der Zuhörer bzw. Rezipient versteht, wie es zu dieser Endsituation gekommen ist: Geschichten stellen eine Transformation von einem Ausgangs- zu einem Endzustand dar. Ein Text kann natürlich auch mehrere Transformationen darstellen, die dann jedoch hierarchisch geordnet sind; die in einem Text hierarchisch höchste Transformation, die den Gesamttext in ein ‚vorher‘ und ein ‚nachher‘ teilt, stellt die narrative Makrostruktur des Textes dar.

Wenn wir in einem Unternehmen Storytelling-Erzählungen sammeln, ist in der Regel keine Endsituation vorgegeben, auf die hin erzählt wird. Es gibt zwar immer einen Anlass, warum wir geholt werden – die Unternehmenskultur soll nach einer Fusion verändert, die interne Kommunikation verbessert, ein Leitbild entwickelt werden, etc. –, doch meist keinen für die Mitarbeiter, mit denen wir sprechen, nachvollziehbaren Einschnitt im Sinne einer klassischen Endsituation: Sie erzählen nicht, weil sie das Gefühl haben, eine bestimmte Phase sei zu Ende oder eine Ereigniskette abgeschlossen; aus ihrer Sicht ist der Erzählzeitpunkt mehr oder weniger zufällig ausgewählt. In der Regel bitten wir unsere Gesprächspartner, alles zu erzählen, was ihnen wichtig ist, vom Tag ihres Eintritts in die Firma bis heute. Je nach Temperament und Kontext erzählen die Mitarbeiter dann zwischen 30 und 50 Minuten lang. Wir unterbrechen die Erzählung nach Möglichkeit nicht; vor allem stellen wir keine inhaltlichen Fragen (also keine Fragen vom Typus „Wie sieht bei Ihnen die Kundenorientierung aus?“, „Wird bei Ihnen viel Teamarbeit geleistet?“, etc.), da uns wichtig ist, nur von den Mitarbeitern selbst gewählte Inhalte erzählt zu

---

<sup>5</sup> Vgl. Michael Titzmann: „Bemerkungen zu Wissen und Sprache in der Goethezeit (1770 – 1830). Mit dem Beispiel der optischen Kodierung von Erkenntnisprozessen.“ In: Jürgen Link/ Wulf Wülfing (Hgg): *Bewegung und Stillstand in Metaphern und Mythen*. (Sprache und Geschichte 9) Stuttgart 1984, S. 100-120.

bekommen. Denn wichtig kann auch sein, was nicht vorkommt: Wenn in 30 Erzählungen aus einer Firma nie der „Kunde“ auftaucht, ist das ein Befund, der Rückschlüsse zulässt (vgl. dazu auch den Beitrag von Karolina Frenzel in diesem Band). Wir stellen jedoch während des Erzählvorgangs Verständnisfragen und übernehmen eine gewisse Außensteuerung des discours: Wenn der Erzähler über eine lange Phase seines Berufslebens mit einem dünnen Satz hinweggeht, fragen wir nach weiteren Erinnerungen aus dieser Zeit. Oft brauchen die Erzähler solche Aufforderungen, damit ihr Erzählen in Fahrt kommt; erzählen sie aber nach einer Aufforderung immer noch nichts aus der in Frage stehenden Zeit, lassen wir es dabei bewenden: die Phase ist dann Nullposition, was später ebenfalls interpretatorisch ausgewertet wird.

Die Erzählung ist zu Ende, wenn der Erzähler fertig ist und er auch auf Aufforderungen hin („Gibt es noch etwas, das Ihnen wichtig ist?“) nichts mehr erzählt. Die Länge der erzählten Zeit steht erfahrungsgemäß in keiner direkten Relation zur Erzählzeit: Manchmal erzählen Mitarbeiter, die erst seit drei Jahren im Unternehmen sind, 50 Minuten lang, während ein Veteran mit 25jähriger Betriebszugehörigkeit mit 30 Minuten auskommt.

Man könnte nun erwarten, dass solcherart zustande gekommene Erzählungen als Gesamttexte keine narrative Struktur im engeren Sinne haben: dass sie zwar Anekdoten und Erlebnisse, die ihrerseits jeweils natürlich narrative Strukturen haben können, aneinander reihen wie ein Tagebuch, selbst aber keine narrative Großstruktur aufbauen. Denn weder die ordnende Hand eines Dichters noch kulturelle Phasenmodelle („verliebt, verlobt, verheiratet“) geben in diesen Storytelling-Erzählungen eine Transformations-Struktur vor – der Erzählzeitpunkt und damit auch die erzählte Phase sind ja willkürlich gewählt.

Als wir 1997 begannen, mit Storytelling zu arbeiten, stellten wir jedoch fest, dass nahezu jeder der Texte, die wir sammelten, eine narrative Gesamtstruktur hatte – und bis auf ganz wenige Ausnahmen haben wir bis heute, nachdem wir mehrere hundert dieser 15-30seitigen Storytelling-Geschichten analysiert haben, immer eine solche vorgefunden.

Es scheint so zu sein, dass Menschen – zumindest in unserer Kultur – bei der erzählenden Rekapitulation der erlebten Vergangenheit automatisch der gesamten erzählten Zeit eine narrative Struktur zugrunde legen: Sie reihen also nicht nur kleine narrative Einheiten aneinander, sondern integrieren diese in eine Struktur, in der es –

neben vielen kleinen – eine zentrale Transformation bzw. ein zentrales Ereignis gibt. Vermutlich hängt dies damit zusammen, dass nur so die Vergangenheit und das eigene Erleben als sinnhaft empfunden wird: nur wenn ich die einzelnen Erlebnisse in ein 'größeres Ganzes' einordnen kann, kann ich sie als sinnvoll und/oder in irgend einer Weise 'zielführend' interpretieren. Diese Vermutung trifft sich übrigens mit Ergebnissen aus der psychologischen Identitätsforschung, die festgestellt hat, dass die Konstruktion von Ich-Identität wesentlich durch die narrative (Re-)Konstruktion der eigenen Geschichte geschieht – bei Individuen im übrigen ebenso wie in Form von 'Historie' bei ganzen Kulturen.<sup>6</sup>

### **Varianten der Narrativität in Storytelling-Erzählungen**

Unter den Storytelling-Erzählungen gibt es sowohl solche, die lediglich die Minimalbedingung für Narrativität erfüllen, wie sie Gerald Prince<sup>7</sup> beschrieben hat (von mir als ‚schwache‘ Narrativität bezeichnet), und solche, die im engeren Lotmanschen Sinn narrativ sind (‚starke‘ Narrativität). In Anlehnung an Titzmann<sup>8</sup> seien die beiden Definitionen hier zum besseren Verständnis kurz und grob zusammengefasst:

#### *‚schwache‘ oder Prince-Narrativität:*

Ein Text ist narrativ, wenn in ihm explizit oder implizit mindestens ein Ausgangszustand, ein Endzustand und eine Transformation, die den Ausgangs- in den Endzustand überführt, dargestellt sind. Ausgangs- und Endzustand müssen in mindestens einem Merkmal oppositionell und der Endzustand Produkt der Transformation sein. Außerdem müssen sich alle drei Elemente auf denselben Kontext beziehen.

---

<sup>6</sup> vgl. Bruner 1997 und die Beiträge in Straub 1998.

<sup>7</sup> Gerald Prince: *A Grammar of Stories*. The Hague, Paris 1973.

<sup>8</sup> Vgl. Michael Titzmann: „Literatursemiotik“. Unveröffentlichtes Manuskript. Passau [1997]. (Erscheint voraussichtlich in: Roland Posner/ Klaus Robering/ Thomas A. Sebeok (Hgg): *Semiotik/Semiotics. Ein Handbuch zu den zeichentheoretischen Grundlagen von Natur und Kultur/A Handbook on the Sign-*

*„starke“ oder Lotman-Narrativität:*

Ein Text ist narrativ, wenn er ein 'Ereignis' enthält. Ein Ereignis besteht darin, dass eine Entität des Textes (egal ob belebt oder unbelebt, menschlich oder nicht-menschlich) die Grenze zwischen zwei semantischen Räumen (die in der Formulierung von Renner<sup>9</sup> Mengen von definierenden Ordnungssätzen sind) überschreitet. Zudem gilt, dass diese Grenze in der dargestellten Welt als normalerweise nicht überschreitbar semantisiert ist: nur der Protagonist kann sie überschreiten.

Klar ist, dass die Lotmansche Definition ein restriktiveres Kriterium für Narrativität festlegt: Ein Text kann im Sinne von Prince narrativ sein, ohne den Lotmanschen Kriterien zu genügen. Umgekehrt ist jedoch ein Text, der nach Lotmans Kriterien narrativ ist, dies auch im Princeschen Sinne: allein schon die Überschreitung einer normalerweise unüberwindlichen Grenze stellt zumindest für den Protagonisten eine Transformation des beschriebenen Typus dar.

Die Erzählungen, die wir bei Storytelling-Projekten in Unternehmen oder Organisationen sammeln, sind bis auf ganz wenige Ausnahmen narrativ im Princeschen Sinn, ein Teil von diesen ist es wiederum auch nach Lotmans Definition.

*Storytelling-Geschichten mit „schwacher Narrativität“:*

Auf der Oberfläche stellen sich Storytelling-Geschichten meist als Sukzession von Einzelelementen, etwa nach dem Modell eines Tagebuchs dar: Die Mitarbeiter erzählen sich erinnernd von einer (arbeits)biografischen Phase zur nächsten voran: „Als ich bei der Beispiel AG anfing, war ich zunächst in der Abteilung Y. Nach drei Jahren holte mich ein Bekannter zur Abteilung Z. Dort hatten wir ein sehr interessantes Projekt. Dann stieg ich zum Gruppenleiter auf. Und schließlich wechselte ich zur Abteilung Z, in der ich bis heute arbeite.“ Aufgefüllt wird diese Oberflächenstruktur mit einzelnen Anekdoten, Reflexionen, Berichten und Erklärungen von Abläufen, etc. Unter dieser Oberfläche strukturiert jedoch in den meisten Fällen ein narrativer Ablauf im oben beschriebenen Sinne den Text; sichtbar wird diese Struktur in der Regel durch temporale Bestimmungen: Unregelmäßig über den Text verteilt finden sich Äußerungen wie „Früher war das noch so ...“, „Das

---

*Theoretic Foundations of Nature and Culture*. 3 Teilbände. Berlin/New York: Walter de Gruyter 1997ff, Band 3).

<sup>9</sup> Vgl. Renner 1983.

waren die Zeiten, als noch ... galt“, „Heute ist das ganz anders“, „Da hat sich seither vieles verändert“, etc. Bei der Interpretation stellt sich dann fast immer heraus, dass der Erzähler eine zentrale Transformation konstruiert, die die Grenze vom 'Früher' zum 'Heute' markiert. Ein typisches (von mir hier verdichtetes) Beispiel für eine solche narrative Struktur eines Storytelling-Gesamttextes im Princeschen Sinn ist folgende Transformation:

„Früher war das Unternehmen wie eine große Familie; die Arbeitsplätze waren sicher. Dann kam die Globalisierung, und es musste international wettbewerbsfähig werden. Das führte auch zu einem Personalabbau. Heute kann es einem auch bei uns passieren, dass man von heute auf morgen ohne Arbeit dasteht.“

Die dargestellte Transformation kann im übrigen entweder negativ oder positiv bewertet sein, in einigen Fällen auch neutral („es ist anders geworden, ohne dass es unbedingt schlechter oder besser geworden ist“); ebenso wie die Transformation selbst ist die Bewertung häufig nicht auf der Oberfläche zu erkennen, sondern nur interpretatorisch erschließbar. Für unseren Beratungskontext ist natürlich sowohl die Bewertung, als auch der Zeitpunkt in ihrer Arbeitsbiografie, an dem die Mitarbeiter die Transformation vom 'Früher' zum 'Heute' festmachen, von entscheidender Bedeutung.

Ein weiteres, auf den ersten Blick überraschendes Merkmal dieser Geschichten ist, dass nahezu alle Erzählungen eines Storytelling-Samples die zentrale Transformation an der gleichen Stelle lokalisieren. Je nach Unternehmensgröße und Fragestellung lassen wir zwischen 10 und 40 Mitarbeiter der Firma erzählen. An der Oberfläche präsentieren sich diese Erzählungen natürlich sehr unterschiedlich, sowohl was die erzählten Begebenheiten betrifft, als auch im discours: der eine erzählt streng chronologisch, der andere springt zwischen den einzelnen Phasen wild hin und her, und wir müssen die Chronologie bei der Interpretation erst rekonstruieren; und auch in der Ausführlichkeit (also wieviel Erzählzeit jemand den einzelnen Abschnitten der erzählten Geschichte – der *histoire* – widmet) gibt es große Unterschiede. Dennoch – und davon lebt ja nicht zuletzt unsere Methode – rekonstruieren alle Erzählungen die 'Welt' des zur Rede stehenden Unternehmens, seine Regeln, Denk- und Kommunikationsstrukturen, in sehr ähnlicher Weise. Die Verortung der zentralen Transformation ist eine dieser Ähnlichkeiten. Sie kann sich auf ein sehr offensichtliches Ereignis beziehen, wie „den dramatischen Umsatzeinbruch vor drei Jahren“; häufig jedoch sind es auch Geschehnisse, die



niemand im Unternehmen in ihrer Tragweite wahrgenommen hat, die aber das Denken und Handeln der Mitarbeiter stark mitbestimmen, und dadurch zu Problemen führen, deren Ursache vor unserer Analyse den Verantwortlichen nicht klar war. Das kann etwa der Jahre zurückliegende und längst bewältigt geglaubte Weggang eines früheren Geschäftsführers sein, oder ein gescheitertes Projekt, das man auf Führungsebene längst marginalisiert hat und an das man sich kaum mehr erinnern mag.

### *Storytelling-Geschichten mit ‚starker Narrativität‘:*

Bei einem Teil der Storytelling-Erzählungen sind die zentralen Transformationen als Grenzüberschreitungen zwischen semantischen Räumen beschreibbar; diese Texte besitzen damit Merkmale einer ‚starken‘ Narrativität. Ein Beispiel dafür wäre etwa folgende Geschichte, die ich hier wieder sehr verkürzt paraphrasiere:

„Am Anfang waren wir alle Freunde, die Umgangs- und Kleidernormen waren sehr leger. Dann kam Herr L., der erste Krawattenträger. Er holte immer mehr seinesgleichen nach. Jetzt sind wir wie jedes andere Unternehmen, jeder kämpft gegen jeden.“

In dieser Erzählung geschieht eine Grenzüberschreitung zwischen einem Außenraum A und dem Innenraum des Unternehmens U. Herr L. überschreitet die Grenze von A nach U, worauf sich die Merkmale von U verändern. Wie weitere Textmerkmale klar machen, ist der Außenraum der der ‚normalen Unternehmen‘, in denen es sehr steif zugeht, während man in U mit den Kollegen freundschaftlich umgeht; in A herrscht Machtkampf und Intrige, während man in U Probleme gemeinsam löst, usw. Mit der Grenzüberschreitung von Herrn L von A nach U verändert sich U dahingehend, dass sich seine Merkmale denen von A angleichen. Die Opposition zwischen den beiden Teilräumen der erzählten Welt wird damit neutralisiert, was das Ereignis als ein „Metaereignis“ im Sinne Lotmans<sup>10</sup> charakterisiert: Die Struktur der (dargestellten) Welt verändert sich durch die Grenzüberschreitung. Für den Erzähler ist dies eine negative Transformation, war doch das ‚Anders-Sein‘ von U einer der Hauptgründe für ihn, sich für das Unternehmen zu entscheiden. In der erzählten Welt, wie sie der Erzähler (re)konstruiert, ist die Grenze zwischen A und U normalerweise nicht überschreitbar: Ein ‚Bewohner‘ von A käme mit den Regularitäten von U nicht zurecht, und

---

<sup>10</sup> vgl. Titzmann [1997].

umgekehrt – sie gelingt nur um den Preis der Auflösung von U im emphatischen Sinne als unterscheidbarer semantischer Raum (als juristisch-ökonomisches Gebilde bleibt das Unternehmen natürlich auch in der Erzählung bestehen).

Für unseren Kontext der Unternehmensanalyse und -beratung ist es natürlich besonders signifikant, wenn wir auf Texte oder ganze Textkorpora aus einem Unternehmen stoßen, die Merkmale einer 'starken' Narrativität aufweisen: Denn die Tatsache, dass die Erzähler die erzählte Vergangenheit – natürlich weder geplant noch meist auch nur bewusst – als Transformation im Sinne einer Lotmanschen Grenzüberschreitung strukturieren, zeigt, dass die Transformation semantisch emphatisch sehr aufgeladen ist: Da normalerweise unüberwindliche Grenzen überschritten worden sind, wird das, was geschehen ist, als sehr unerwartet und nahezu unvorstellbar klassifiziert. Diese Transformation muss im übrigen nicht notwendig eine 'zum Schlechteren hin' sein; ähnliche Geschichten werden auch als Retter-Geschichten erzählt: Als das Unternehmen schon beinahe hoffnungslos darnieder lag, taucht aus dem Außenraum ein Retter auf, der es verändert und dadurch wieder erfolgreich macht. Es ist sogar denkbar, dass die oben zitierte Geschichte von anderen Erzählern aus dem selben Unternehmen nicht als negative, sondern als positive Transformation im Sinne einer Retter-Geschichte erzählt wird: „Am Anfang war das Unternehmen ein unstrukturierter, emotionsgetriebener Haufen. Dann kam Herr L. Seither ist die Firma endlich ein ‚richtiges‘ Unternehmen geworden.“ Die Semantisierung und Bewertung der Räume A und U unterscheidet sich hier natürlich von denen des ersten Falles. Beide Geschichten erzählen die selbe Grenzüberschreitung (das Auftauchen von Herrn L. in der Firma), bewerten jedoch ihre Auswirkungen diametral entgegengesetzt.

Wenn relevante Gruppen in einem Unternehmen in der beschriebenen Weise die gleiche narrative Grundstruktur unterschiedlich oder sogar oppositionell semantisch ausdifferenzieren, ist das natürlich ein Hinweis auf einen tiefsitzenden kulturellen und kommunikativen Bruch im Unternehmen (zum Zusammenhang von Kultur und Kommunikation in Unternehmen vgl. den Beitrag von Sottong in diesem Band); häufig kommt derartiges nach schlecht oder überhaupt nicht bewältigten Fusionen vor.

Auf der Basis unserer Interpretation der Erzählungen können wir den auf die Analyse folgenden Veränderungsprozess sehr genau planen: Wir wissen detailgenau, welche semantischen Merkmale verschiedene Gruppen im

Unternehmen den einzelnen Phasen der gemeinsamen Vergangenheit zuschreiben, und welche ideologischen und pragmatischen Folgen sich daraus für sie ergeben. Die Ergebnisse der Textanalyse führen dann also schnell und ohne Umwege in die Praxis eines Optimierungsprozesses für das Unternehmen.

## Die Veränderung von Geschichten

Manchmal kommt es vor, dass wir bei einem Kunden nach mehreren Jahren erneut eine Storytelling-Analyse durchführen. So erzählte uns auch einer der Mitarbeiter, dessen Geschichte um Herrn L. wir schon kennen, nach vier Jahren nochmals seine Arbeitsbiografie. Die Relation der beiden so entstandenen Texte zeigt ein weiteres wichtiges Merkmal von Storytelling-Erzählungen.

Man könnte erwarten, dass die später entstandenen Geschichte 2 eine Fortführung von Geschichte 1 ist: Dass beide also weitgehend struktur- und inhaltsgleich sind, die Geschichte 2 jedoch akkumulativ die Begebenheiten der letzten vier Jahre ‚hinten anhängt‘. Unsere Erfahrung ist es jedoch, dass sich die beiden Erzählungen in jeweils grundsätzlichen Elementen unterscheiden: sie konstruieren in der Regel unterschiedliche semantische Räume und situieren die zentrale Transformation bzw. das zentrale Ereignis an einer jeweils anderen Stelle. In unserem Beispiel fungierte in Geschichte 2 nun der Prozess einer Umfirmierung des Unternehmens von der GmbH zur AG und der anschließende Börsengang als zentrales Ereignis: Das Unternehmen überschritt die Grenze vom semantischen Raum ‚GmbH‘ (den der Erzähler als einen beschrieb, „in dem es nicht auf jede Mark ankam“) zum semantischen Raum ‚börsennotierte Aktiengesellschaft‘ (in der durch die Pflicht zur Veröffentlichung der Bilanzen jede Ausgabe gerechtfertigt werden muss). Sowohl die semantische Grundordnung als auch die Entität, die die Grenzüberschreitung vollzieht, haben sich also geändert; Herr L. (und die mit ihm verknüpfte „Invasion der Krawattenträger“) kam in Geschichte 2 überhaupt nicht mehr vor. Die zentrale Transformation war jetzt infolgedessen auch nicht mehr die von einem ‚Früher‘, in dem alle Freunde waren, zu einem ‚Jetzt‘, in dem harter Konkurrenzkampf herrscht (Geschichte 1), sondern die von einem ‚Früher‘, in dem man seine kreativen Ideen verwirklichen konnte, weil nicht so streng aufs Geld geschaut wurde, zu einem ‚Jetzt‘, in dem die Controller und ‚Beamten‘ regieren, in Geschichte 2. Die negative Bewertung der Transformation ist geblieben, die Inhalte haben sich verändert.

In einem anderen Unternehmen, in dem wir ebenfalls einige Mitarbeiter im Abstand von einigen Jahren nochmals erzählen ließen, war in den verschiedenen Geschichten 1 das zentrale Ereignis die Bekanntgabe eines mehrere hundert Millionen Mark großen Verlustes im Unternehmen, die für die Mitarbeiter völlig

überraschend kam, und in dessen Folge der charismatische Geschäftsführer seinen Hut nehmen musste. Dieses zentrale Ereignis wurde gleich durch ein ganzes Bündel von Grenzüberschreitungen repräsentiert: Der Geschäftsführer musste die Grenze vom Unternehmen zum Außenraum überschreiten, was, wie die Erzähler stets betonten, noch nie vorgekommen war; bisher hatte man für Führungskräfte, die versagt hatten, oder für die man aus anderen Gründen keine Verwendung mehr zu haben glaubte, ebenso gut dotierte wie inhaltsleere Positionen geschaffen, eine Institution, die im Unternehmen liebevoll-ironisch als „Elefantenfriedhof“ bezeichnet wurde. Zum zweiten überschritt das Unternehmen selbst die Grenze vom 'erfolgreichen' zum 'erfolglosen' Unternehmen, und zum dritten überschritten die Mitarbeiter, die die Bekanntgabe des Verlustes als Schock beschrieben, die Grenze vom 'Nicht-Wissen' zum 'Wissen' – beinahe wie in einem goethezeitlichen Geheimbundroman, in dem es dem Helden irgendwann „wie Schuppen von den Augen“ fällt.

In den Geschichten 2 war dieses Ereignis nahezu vollständig getilgt; es kam allenfalls am Rande noch als eine „schwierige Zeit“ vor. Das zentrale Ereignis war an einer anderen Stelle situiert. Bei der ersten Analyse hatten wir herausgefunden, dass der Hauptgrund dafür, dass niemand im Unternehmen Vorzeichen für den drohenden Verlust wahrgenommen hatte, darin bestand, dass im Unternehmen eine verborgene Regularität galt, die zu nicht realitätsadäquater Kommunikation führte, und die etwa besagte: „Wenn du Zahlen nach oben berichtest, beschönige sie ein klein wenig, ohne wirklich zu lügen. So förderst du am besten das Image deines Unternehmens bzw. deiner Abteilung.“ (vgl. zu diesem Beispiel auch den Beitrag von Sottong). Diese Regel beherzigte nahezu jeder im Unternehmen, so dass sich über mehrere Berichts- und Hierarchieebenen die kleinen kosmetischen Maßnahmen an den Zahlen zu einer handfesten Verfälschung summierten. Die Erkenntnis, dass jeder ein wenig Schuld an der schwierigen Situation hatte, löste Scham aus und führte in Teilen des Unternehmens zu einer der Verdrängung ähnlichen Reaktion, was die Tilgung des Ereignisses zu dem Zeitpunkt, an dem die Geschichten 2 erzählt wurden, erklärt.

Die Tatsache, dass sich Storytelling-Geschichten, die zu verschiedenen Zeitpunkten im selben Unternehmen oder sogar von den selben Personen produziert werden, sehr stark unterscheiden können, und die neueren Geschichten keineswegs nur kumulative Ergänzungen der älteren sind, zeigt, dass ihre Strukturierung ganz

wesentlich ein Produkt des Erzähl-Zeitpunktes ist: Durch die Erzählung der Vergangenheit wird eine Darstellung der Sichtweisen und Semantisierungen der Gegenwart gegeben. Da die Gegenwart zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich erlebt wird, werden auch unterschiedliche Geschichten erzählt.

Für unsere Beratungstätigkeit nutzen wir die Tatsache, dass die Erzählungen immer primär eine Erklärungsfunktion für die Gegenwart haben und dadurch zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedliche Geschichten entstehen, in mehrfacher Weise:

- zur Evaluierung des Erfolgs von Veränderungsprojekten, die im Anschluss an eine erste Storytelling-Analyse aufgesetzt wurden;
- zur Planung von Prozessen: Wie soll die Geschichte in zwei oder drei Jahren erzählt werden? Was muss sich bis dahin wie ändern, damit sie wahrheitsgemäß so erzählt werden kann?
- zur Prognose von zukünftigen Entwicklungen: Da die Erzählungen der Transformationen der Vergangenheit implizit auch die Systemregeln für (Veränderungs)Prozesse enthalten, kann abstrahiert werden, welche Entwicklungen für die Zukunft zu erwarten sind (oder welche die Mitarbeiter implizit tatsächlich erwarten), wenn keine entscheidend anderen Rahmenbedingungen eintreten.

### **Discours und histoire: Die nachträgliche Löschung einer Transformation**

Eine wichtige Kategorie für die Analyse von Storytelling-Geschichten ist immer auch die Relation von Elementen des discours und der histoire: nicht selten tauchen in der histoire, die uns ein Erzähler präsentiert, Elemente einer 'offiziellen' Firmengeschichte auf (wie sie beispielsweise das Unternehmen im Internet oder im Geschäftsbericht präsentiert), die jedoch durch die Erzählweise, also durch Eigenheiten des spezifischen discours, in ihrer Bedeutung verändert werden. Ein besonders signifikantes Beispiel möchte ich im Folgenden kurz vorstellen.

Das Management eines Unternehmens, das im Anlagenbau tätig ist, hatte beschlossen, ein neues Produktkonzept zu entwickeln. Bisher hatte man die Produkte, die preislich im zweistelligen Millionenbereich liegen, für jeden Kunden – andere Unternehmen oder öffentliche Institutionen – individuell nach dessen

Vorstellungen geplant und gefertigt. Nach dem neuen Konzept sollten die Produkte dagegen in Serie produziert werden, und individuelle Kundenbedürfnisse nur noch in Randbereichen Berücksichtigung finden. „90 Prozent Gleichteile“ lautete die Devise. Als Vorteil für das Unternehmen wurden niedrigere Herstellungskosten erwartet, die sich für den Kunden in einem niedrigeren Preis ausdrücken sollten. Dieses an sich vernünftige neue Konzept wurde vom Management sehr schnell „durchgezogen“; schon relativ kurze Zeit nach seiner Einführung wurde kommuniziert, dass die Produktion jetzt nach dem neuen Konzept funktioniere, dass also Serienprodukte hergestellt würden.

Der Erzähler, der hier als Beispiel dienen soll, ein Konstrukteur, berichtete auf der Oberfläche seiner Geschichte von dieser Transformation: Vom ‘Früher’ der alten Produktionsweise (Prod. 1) über die Einführung des neuen Konzepts bis zum ‘Jetzt’ der Serienproduktion (Prod. 2), eine Transformation, die er in Übereinstimmung mit dem Management als vollzogen darstellte („Wir produzieren jetzt in Serie“).

Im Lauf des discours dieses Mitarbeiters häuften sich jedoch zunehmend Einzelheiten, die inhaltlich Prod. 1 beschrieben, aber eindeutig dem ‘Jetzt’ von Prod.2 zugeschrieben wurden: „Dann wollte der Kunde nochmals eine Änderung“; „dann hat sich herausgestellt, dass die Betriebsbedingungen beim Kunden Y eine Neukonstruktion eines zentralen Bauteils verlangten,“ etc. Beim bloßen Zuhören fiel das gar nicht so sehr auf; doch bei der Interpretation der transkribierten Erzählung stellten wir fest, dass, je länger der Konstrukteur erzählte, die Merkmale der „jetzigen“ Produktion zunehmend denen der „früheren“ ähnelten: Prod.2 war am Ende kaum noch von Prod.1 unterscheidbar. Im Lauf der Erzählung wurde also die zunächst postulierte Transformation von Prod. 1 zu Prod. 2 implizit wieder gelöscht: „in Wirklichkeit“, so die Tiefenbedeutung des Textes, hatte gar keine Transformation auf der Ebene der realen Produktions-Parameter stattgefunden.

Die Erzählung bildete also einen Widerspruch zwischen einer explizit erzählten Transformation und deren impliziten Löschung ab; und genau das stellte sich auch als das Hauptproblem des Unternehmens dar: Da das Management darauf gedrängt hatte, dass das neue Konzept, das als „Rettung“ für die angeschlagene Firma galt, nach sehr kurzer Zeit als „realisiert“ galt, die Mitarbeiter jedoch in der täglichen Arbeit und im Kontakt mit den Kunden dazu widersprüchliche Erfahrungen machten, lebten sie in einer ständigen kognitiven Dissonanz: Das, was ‚offiziell‘ als Realität galt, widersprach dem täglich Erlebten; und umgekehrt durfte das, was die Mitarbeiter

täglich erfahren, ‚offiziell‘ nicht Wirklichkeit sein. Den meisten Mitarbeitern war diese Dissonanz nicht bewusst: sie waren guten Willens, das rettende neue Produktkonzept für umgesetzt zu halten – hing doch auch die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze von seinem Erfolg ab. In Wahrheit belastete die immanente Schizophrenie des Systems jedoch sowohl die Produktion als auch die Kundenbeziehungen erheblich.

### **Die Frage nach dem Protagonisten: Wessen Geschichte wird eigentlich erzählt?**

Die Erzählsituation der Storytelling-Geschichten ist immer die einer Ich-Erzählung: Wir fordern unsere Gesprächspartner ja auf, ihre Erlebnisse und Erfahrungen innerhalb des Unternehmens zu erzählen. Die Frage ist nun, ob diese Ich-Erzähler, die ja in den Texten selbst wieder als Figuren repräsentiert sind, zugleich auch die Protagonisten / Helden / Handlungsträger sind. Denn der Protagonist eines narrativen Ablaufs im Sinne Lotmans (‘starke Narrativität’) ist diejenige Entität, die passiv oder aktiv die Grenzüberschreitung vollzieht;<sup>11</sup> da die einzelnen Ereignisse eines Erzähltextes, wie schon erwähnt, immer hierarchisch geordnet sind, kann man als den Protagonisten des Gesamttextes diejenige Entität definieren, der die hierarchiehöchste Grenzüberschreitung der Geschichte vollzieht und damit das zentrale Ereignis auslöst. Wie die bisher angeführten Beispiele zeigen, muss dies nicht der Ich-Erzähler sein; in der oben angeführten ‘Geschichte 1’ ist Herr L. der Protagonist, in der ‘Geschichte 2’ im Grunde das Unternehmen selbst. Letzteres ist im übrigen bei unseren Storytelling-Erzählungen der statistisch häufigste Fall: die zentralen Transformationen oder Grenzüberschreitungen macht ‚das Unternehmen‘ als kollektiver Protagonist.

Daneben gibt es natürlich auch den Fall, dass sich der Ich-Erzähler selbst als Protagonist konstruiert, der die zentrale Grenzüberschreitung durchführt; erwartungsgemäß ist dies häufig bei Führungskräften der Fall, die sich gerne als Motor der Entwicklungen sehen.

Doch auch wenn das Unternehmen der Protagonist der Gesamterzählung ist, gibt es in den Texten natürlich Passagen, z.B. abgeschlossene Projekte oder

---

<sup>11</sup> Vgl. dazu Titzmann [1997]).



Arbeitsphasen, in deren Mikrostruktur der Ich-Erzähler selbst als Protagonist auftaucht, der eine Transformation auslöst bzw. eine Grenze überschreitet. Für die Rekonstruktion der Unternehmenskultur ist es natürlich signifikant, in welchen Typen von Kontexten sich die Mitarbeiter eines Unternehmens als Protagonisten wahrnehmen, und in welchen nur als Zeugen bzw. randständige Opfer des Geschehens. Ist das Unternehmen der Protagonist der narrativen Makrostruktur, dann ist natürlich wiederum signifikant, welche Merkmale ihm in dieser seiner Funktion als Handlungsträger von den Erzählern zugeschrieben werden; gerade in sehr großen Firmen ist ‚das Unternehmen‘ als Handlungsträger manchmal eine nahezu metaphysische Größe, die wie einst Zeus aus einer Wolke Blitze schleudert, die man weder kommen sieht noch deren Sinn und Zweck sich einem erschließt. Diese Unternehmen sind auf der Erzähl-Oberfläche dann häufig durch das indefinite Pronomen „man“ oder durch Passivkonstruktionen repräsentiert: „Dann hat man das Unternehmen umstrukturiert“; „Dann wurde wieder eine neue Struktur geschaffen“, etc. Interessanterweise wird diese anonyme Handlungsgröße nicht mit realen Vorständen (deren Namen und Funktionen die Erzähler natürlich alle kennen) noch mit anderen Führungskräften gleichgesetzt: es bleibt eine vage, in den Erzählungen nie explizit definierte Macht.

### **Methodologischer Wissenstransfer**

Diese wenigen Beispiele mögen genügen, um zu zeigen, dass Modelle der Erzähltheorie, die ursprünglich für literarische Texte entwickelt wurden, auch bei der Analyse von Alltagserzählungen einsetzbar sind. Unsere praktische Arbeit nutzt diese Übertragbarkeit (und die anderer Modelle und Werkzeuge der strukturalen Textanalyse, der Literaturwissenschaft und der Semiotik, wie sie Frenzel und Sottong in diesem Band darstellen) in einem methodologischen Wissenstransfer von der Literaturwissenschaft zur Unternehmensberatung bzw., allgemein gesprochen, zur Praxis der Intervention in komplexe Systeme. Unsere Erfahrungen der letzten sechs Jahre beweisen, so sind wir jedenfalls überzeugt, dass eine Ausbildung in strukturaler Textanalyse nicht nur den Kulturwissenschaften im engeren Sinne zugute kommen muss.

## Literatur

Jerome Bruner: *Sinn, Kultur und Ich-Identität. Zur Kulturpsychologie des Sinns.* Heidelberg 1997.

Uwe Flick/Ernst von Kardoff/ Heiner Keupp/ Lutz von Rosenstiel/ Stephan Wolff (Hgg.): *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen.* Weinheim <sup>2</sup>1995.

Karolina Frenzel/ Michael Müller/Hermann Sottong: *Das Unternehmen im Kopf. Schlüssel zum erfolgreichen Change Management.* München 2000.

Karolina Frenzel/ Michael Müller/Hermann Sottong: *Storytelling: Das Harun al Raschid-Prinzip. Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen.* (erscheint 2004 im Carl Hanser Verlag, München).

Hans-Jürgen Glinka: *Das narrative Interview. Eine Einführung für Sozialpädagogen.* (Edition soziale Arbeit) Weinheim und München 1998.

Konrad Peter Grossmann: *Der Fluss des Erzählens. Narrative Formen der Therapie.* Heidelberg 2000.

Jurij M. Lotman: *Die Struktur literarischer Texte.* (UTB 103) München 1972.

Gerald Prince: *A Grammar of Stories.* The Hague, Paris 1973.

Karl Nikolaus Renner: *Der Findling. Eine Erzählung von Heinrich von Kleist und ein Film von George Moore. Prinzipien einer adäquaten Wiedergabe narrativer Strukturen.* (Münchner Germanistische Beiträge 31) München 1983.

Jürgen Straub (Hg): *Erzählung, Identität und historisches Bewußtsein. Die psychologische Konstruktion von Zeit und Geschichte.* (Erinnern, Geschichte, Identität I) (stw 1402) Frankfurt/Main 1998.

Michael Titzmann: *Strukturelle Textanalyse. Theorie und Praxis der Interpretation.* (UTB 582) München 1977.

Michael Titzmann: „Bemerkungen zu Wissen und Sprache in der Goethezeit (1770 – 1830). Mit dem Beispiel der optischen Kodierung von Erkenntnisprozessen.“ In: Jürgen Link/ Wulf Wülfing (Hgg): *Bewegung und Stillstand in Metaphern und Mythen.* (Sprache und Geschichte 9) Stuttgart 1984, S. 100-120.

Michael Titzmann: „Literatursemiotik“. Unveröffentlichtes Manuskript. Passau [1997]. (Erscheint voraussichtlich in: Roland Posner/ Klaus Robering/ Thomas A.Sebeok (Hgg): *Semiotik/Semiotics. Ein Handbuch zu den zeichentheoretischen Grundlagen von Natur und Kultur/A Handbook on the Sign-Theoretic Foundations of Nature and Culture.* 3 Teilbände. Berlin/New York: Walter de Gruyter 1997ff, Band 3).

**Kontakt:**

Dr. Michael Müller

+49 89 260 222 58

[mueller@sys-kom.de](mailto:mueller@sys-kom.de)