



Master Thesis

Merkmale und Potenziale von Storytelling in der internen Führungskommunikation

eingereicht von

Ing. Andreas Ganahl

Matrikelnummer: 1164566

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science

eingereicht an der

Donau-Universität Krems

Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement

Zentrum für Journalismus und Kommunikationsmanagement

im Rahmen des

13. Universitätslehrgangs

Kommunikation und Management, Communications MSc

GutachterInnen:

Dr.ⁱⁿ Silvia Ettl-Huber

Mag.^a Eva Maria Bauer

Nenzing, 17.05.2013



Eidesstattliche Erklärung

Ich, Ing. Andreas Ganahl, geboren am 10.06.1986 in Bludenz erkläre,

dass ich meine Master Thesis selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

dass ich, falls die Master Thesis mein Unternehmen oder einen externen Kooperationspartner betrifft, meinen Arbeitgeber über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Nenzing, 17.05.2013

Ing. Andreas Ganahl

Danksagung/Widmung

In dieser Master Thesis steckt ein ganzes Jahr Arbeit das geprägt war von schönen Erlebnissen, neuen Erfahrungen und Wissen, das mich unglaublich fasziniert hat.

An dieser Stelle möchte ich mich daher bei Silvia Ettl-Huber und Eva-Maria Hauer für die Betreuung und stets konstruktive und hilfreiche Kritik bedanken.

Meinen Studienkollegen ein Dankeschön für die immer fortlaufenden Diskussionen und großartigen Hinweise die verschiedensten Perspektiven und Aspekte zu berücksichtigen, die schlussendlich maßgeblich dazu beigetragen haben, dass dieses Werk jetzt in dieser Form vorliegt.

Dieses Jahr war aber nicht immer geprägt von tollen und einfachen Situationen. In der Erstellung zu dieser Master Thesis gab es auch viele Tiefpunkte, Momente der Ausweglosigkeit und kein Licht am Horizont. Daher möchte ich mich bei meiner Familie, Freunden und Bekannten für die unglaubliche Motivationsarbeit bedanken und, dass sie mich in solchen Situationen immer wieder auf andere Gedanken gebracht haben.

Ein großes Danke gilt auch meinem Arbeitgeber, im speziellen Guntram, der mich in Sachen Studium stets mit enormer Eifrigkeit und Einsatz unterstützt hat. Ohne ihn wäre ich jetzt nicht so weit – Danke!

Zuletzt ein Danke an Christine Erlach, von Narrata Consult, die mir besonders bei der Themenfindung und dem Ansatz zur Arbeit eine sehr große Hilfe war und mich auch während der Arbeit stets mit guten Ratschlägen unterstützt hat.

Danke auch an die Interviewpartner die zu diesem Studienergebnis beigetragen haben und Yvonne für das unglaubliche Lektorat;)

„Wege entstehen dadurch, dass man sie geht.“ - Franz Kafka -

Abstract (Kurzbeschreibung)

Die vorliegende Master Thesis untersucht den Einsatz von Storytelling im Bereich der internen Führungskommunikation. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der persönlichen Kommunikation zwischen Führungskräften aus dem obersten Management und den Mitarbeitern eines Unternehmens. Als Instrument der internen Kommunikation wurde dabei die Rede im Speziellen untersucht. Storytelling ist ein Instrument, das im amerikanischen Raum sehr verbreitet eingesetzt wird. Im deutschsprachigen Raum wird diese Methode eher unbewusst als Instrument der persönlichen Führungskommunikation verwendet. Ziel dieser Arbeit ist es, Merkmale des Storytelling von Führungskräften aus dem obersten Management zu erforschen und Potenziale für die Methode abzuleiten. Dazu wurden im Zuge der empirischen Forschung qualitative Interviews mit Führungskräften aus dem obersten Management durchgeführt. Es hat sich gezeigt, dass die meisten Führungskräfte die Methode des Storytelling unbewusst einsetzen, und vermehrt mit den Faktoren einer emotionalen Ansprache, erklärenden und bildhaften Beispielen in Verbindung bringen. Dennoch war eine erstaunlich hohe Bereitschaft spürbar, Storytelling vermehrt bewusst in der internen Führungskommunikation einzusetzen. Storytelling hat ein sehr hohes Potenzial in der Führungskommunikation und ist in nahezu jedem Bereich eines Unternehmens einsetzbar.

Abstract (englisch)

This Master Thesis does evaluate the use of 'Storytelling' for internal management communication. The main focus is predominately in the personal communication between the upper management and the staff at large. The speech has been evaluated as one tool within the scope of internal communication. 'Storytelling' as a tool for communication has been widely used in the USA. In the German speaking countries, however, this method is more subconsciously been used as a means of inter-personal communication of the management. The main objective of this assignment is to probe the characteristics of 'Storytelling' within the upper management and draw conclusions for the potential of this method. In the course of the empirical research work qualitative interviews within the upper management circle have been carried out. It clearly has been shown that most managers use the method of 'Storytelling' unknowingly, combining it with emotional and figurative facts in the speech. However, a strong empathy among management to use 'Storytelling' within the internal communication has been recognized. 'Storytelling' provides an excellent potential within the internal management communication and practically can be applied anywhere within a corporation.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Relevanz	1
1.2	Zielsetzung und Forschungsfrage.....	2
1.3	Aufbau und methodisches Vorgehen	3
2	Interne Führungskommunikation	4
2.1	Begriffsdefinitionen	4
2.1.1	Mitarbeiterkommunikation	4
2.1.2	Führungskräftekommunikation.....	6
2.1.3	Führungskommunikation.....	7
2.2	Instrumente der internen Kommunikation für die Führungskommunikation.....	9
2.2.1	Interne Kommunikation	9
2.2.2	Instrumente der internen Kommunikation	12
2.3	CEO-Kommunikation	15
2.3.1	Persönliche Kommunikation	18
2.3.2	Rede als Instrument der persönlichen Kommunikation	22
2.4	Ziele der internen Führungskommunikation.....	25
2.4.1	Information	25
2.4.2	Orientierung	26
2.4.3	Aktivierung	27
3	Storytelling	29
3.1	Begriffsdefinition Storytelling.....	29
3.2	Kernelemente von Geschichten.....	30
3.2.1	Kernbotschaft.....	31
3.2.2	Charaktere	32
3.2.3	Handlungsverlauf	34
3.2.4	Höhepunkt und Konflikt.....	38

3.3	Verarbeitung von Geschichten im menschlichen Hirn	40
3.4	Bedeutung von Geschichten.....	42
3.5	Wirkung von Geschichten	44
3.5.1	Emotion – Empathie – Beteiligung – Identifikation.....	45
3.5.2	Anregung der Vorstellungskraft	46
3.5.3	Motivation.....	47
3.5.4	Wertevermittlung.....	48
3.6	Merkmale des Storytelling.....	49
4	Storytelling als Methode in der Führungskommunikation	52
4.1	Einsatz von Storytelling in der Führungskommunikation	52
4.2	Anforderungen des Storytelling an die Führungskraft.....	56
4.2.1	Storytelling basiert auf Dialog	58
4.2.2	Die Rolle der Führungskraft im Storytelling	61
4.3	Ansprüche an die Führungskommunikation – Möglichkeiten des Storytelling – Ein Abgleich.....	62
5	Zwischenfazit: Potenziale von Storytelling in der Führungskommunikation	66
6	Empirische Forschung.....	70
6.1	Qualitative Experteninterviews.....	71
6.2	Auswahl der Interviewpartner	71
6.3	Durchführung der Interviews.....	73
6.4	Auswertung mit qualitativer Inhaltsanalyse.....	74
6.5	Ergebnisse der empirischen Forschung	75
6.5.1	Kategorie I – Kommunikation im Unternehmen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern	75
6.5.2	Kategorie II - Vorbereitung der persönlichen Kommunikation.....	78
6.5.3	Kategorie III – Inhalte der persönlichen Kommunikation/Merkmale des Storytelling.....	82
6.5.4	Kategorie IV – Potenziale des Storytelling	90
7	Beantwortung der Forschungsfrage und Fazit.....	93

8	Literaturverzeichnis.....	100
9	Abbildungsverzeichnis	106
10	Tabellenverzeichnis	107
11	Abkürzungsverzeichnis.....	108
12	Anhang.....	109
12.1	Interviewleitfaden	109
12.2	Auswertungskategorienschema der Experteninterviews	110

In Bezug auf die leichtere Lesbarkeit wird in dieser Master Thesis die männliche Form verwendet. Sämtliche Ausführungen sind jedoch in jedem Fall für beide Geschlechter zu sehen.

1 Einleitung

Führungskräfte aus dem obersten Management stehen in regelmäßigen Abständen vor Mitarbeitern und halten Ansprachen. Viele Führungskräfte haben sich darauf vorbereitet und konkrete Vorstellungen über die Ziele ihrer Rede. Sie können geschult werden, wie sie auftreten und sich verhalten sollen, damit sie Kompetenz, Sicherheit und Vertrauen ausstrahlen und zugleich authentisch wirken. Die Inhalte für die Ansprachen können definiert werden, aber schlussendlich kommt es darauf an, wie die Inhalte transportiert werden.

Das Schwierige dabei ist, die unterschiedlichen Bezugsgruppen in einem Unternehmen auf ihre Art und Weise ansprechen zu können. Die Inhalte sollen leicht verständlich sein und nicht langweilen. Im besten Fall bewirkt die Rede Motivation, schenkt Vertrauen und Verständnis, übermittelt Unternehmenswerte, steigert die Arbeitsfähigkeit und weckt Begeisterung (vgl. Faust 2006:3ff).

Storytelling als narrative Management-Methode rückt in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus vieler Unternehmensbereiche. Potenziale hat das Prinzip des Geschichtenerzählens vor allem in den Unternehmensbereichen interne Kommunikation, Change-Management, Imagebildung, Marketing und Produktkommunikation und in der PR- und Öffentlichkeitsarbeit. Thier (2010:3) sagt, dass mit dem Prinzip des Storytelling komplizierte Sachverhalte und Lernbotschaften auf eine einfache Art und Weise vermittelt werden können. Vielmehr jedoch erhoffen sich Unternehmen mit dem gezielten Einsatz von Geschichten weitreichende Kosteneinsparungen und positive Effekte, die sich z. B. auf das Betriebsklima oder die Motivation der Mitarbeiter auswirken.

Für diese Master Thesis stellt sich die Frage, ob Storytelling als Methode in der internen Führungskommunikation eingesetzt wird, welche Merkmale sich dabei erkennen lassen und welche Potenziale sich dadurch ableiten lassen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der persönlichen Kommunikation, im Speziellen auf dem Instrument der Rede.

1.1 Problemstellung und Relevanz

Ein wesentlicher Bestandteil in der Mitarbeiterführung stellt der Faktor Kommunikation dar. Führung geschieht über Kommunizieren. Trotz aller Professionalisierung von Führungskräften aus dem obersten Management ist die Rolle des Kommunikators in den meisten Fällen noch sehr gering ausgeprägt. Die hohe Professionalität in der

Kommunikation ist im weitesten Sinne geprägt von kapitalmarktbezogener Kommunikation und kontrastiert auffällig zur strategisch geplanten und gestalteten Unternehmenskommunikation und vor allem der internen Kommunikation. Dabei ist es von entscheidender Wichtigkeit, wie Führungsstil und Kommunikationsstil gemeinsam funktionieren, weil sie maßgeblich über Erfolg und Misserfolg des Unternehmens entscheiden. Heutzutage besteht die moderne Führung in einem starken Maße aus Kommunikation und muss als Teil der unternehmerischen Agenda verstanden werden. (vgl. Klöfer/Nies 2003:21, Deekeling/Arndt 2006:9ff)

Sehr viele Einsatzbereiche von Storytelling wurden bereits erforscht, darunter insbesondere die Bereiche des Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagements. Der Einsatz von Storytelling ist in den USA eine weitverbreitete Methode, die in nahezu allen Unternehmensbereichen Einsatz findet. Im deutschsprachigen Raum ist diese Methode erst seit einigen Jahren als Trend zu erkennen, wird jedoch mehr und mehr in Unternehmen eingesetzt (vgl. Thier 2010:3). Der Einsatz von Storytelling als Instrument in der Führungskommunikation, vor allem im Bereich des obersten Managements, und dessen Potenziale wurden bis dato noch nicht wissenschaftlich untersucht.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

In dieser Master Thesis sollen Merkmale des Storytelling in der internen Führungskommunikation identifiziert werden, um dadurch mögliche Potenziale abzuleiten. Der bewusste Einsatz von Storytelling in der Führungskommunikation könnte zu einem verstärkten Einsatz dieser Methode führen, sei es bei Versammlungen der Belegschaft oder Motivationsansprachen bis nahezu in allen Reden und Ansprachen, die eine Führungskraft des obersten Managements an Mitarbeiter eines Unternehmens hält.

Durch diese Master Thesis sollen die beiden Bereiche Führungskommunikation und Storytelling miteinander in Verbindung gebracht werden. Zudem soll die Literatur mit der Praxis verglichen werden. Die empirische Forschung soll zeigen, inwieweit die bestehende Literatur mit der Praxis übereinstimmt und ob sich Merkmale und Potenziale des Storytelling in der internen Führungskommunikation erkennen lassen.

Daher wurde für dies Master Thesis folgende Forschungsfrage formuliert:

„Welche Merkmale und Potenziale hat der Einsatz der narrativen Methode Storytelling im Bereich der internen Führungskommunikation?“

1.3 Aufbau und methodisches Vorgehen

Der theoretische Teil der Arbeit beginnt mit der Behandlung der zwei großen Kernthemen interne Führungskommunikation (vgl. Kapitel 2) und Storytelling (vgl. Kapitel 3). Im Anschluss daran werden die beiden Bereiche zusammen betrachtet und behandelt (vgl. Kapitel 4). Den Abschluss des Literaturteils bildet ein Zwischenfazit, in dem mögliche Potenziale für den Einsatz von Storytelling im Bereich der internen Führungskommunikation gezogen wird (vgl. Kapitel 5).

In der empirischen Forschung wurden qualitative Experteninterviews mit zehn Interviewpartnern geführt (vgl. Kapitel 6). Die Ergebnisse wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet und bilden den Abschluss des Forschungsteils.

Den Abschluss bilden die Ergebnisse dieser Master Thesis und die Beantwortung der Forschungsfrage, die in einem Fazit gemeinsam dargestellt werden (vgl. Kapitel 7).

2 Interne Führungskommunikation

In diesem Kapitel erfolgt zunächst eine Begriffsdefinition der Führungskommunikation und deren Aufgabe in der internen Kommunikation. Anschließend werden die Instrumente in der internen Kommunikation und die CEO-Kommunikation mit dem Instrument der Rede, stellvertretend für Führungskräfte aus dem obersten Management, näher betrachtet. Die Ziele der Führungskommunikation bilden den Abschluss dieses Kapitels.

2.1 Begriffsdefinitionen

Die Begriffe Mitarbeiterkommunikation, Führungskräftekommunikation und Führungskommunikation werden in diesem Kapitel voneinander abgegrenzt und definiert.

2.1.1 *Mitarbeiterkommunikation*

In der Literatur gibt es zur Definition des Begriffs Mitarbeiterkommunikation einige Unstimmigkeiten, vor allem deshalb, weil meist verschiedene Begriffe verwendet werden z. B. interne Unternehmenskommunikation, interne Public Relations, Internal Relations oder auch Mitarbeiterinformation. (vgl. Mast 2008:253)

Spricht man von Mitarbeiterinformation, ist dabei meist das Instrument der Informationskaskade gemeint: Informationen der Geschäftsleitung werden über die verschiedenen Führungsebenen weitergegeben, bis sie ganz unten beim letzten Glied der Kette ankommen. Dieses Instrument ist für ein effizientes Management von Unternehmenskommunikation unter den heutigen Bedingungen nur selten geeignet, da die Ergebnisse meist unkalkulierbar sind. Die Botschaften verlieren von Stufe zu Stufe an Kontext und gewinnen an zusätzlichen Bedeutungen bzw. Fehlinterpretationen. Je weiter sich die Informationen von der Ursprungsquelle entfernen, desto mehr werden sie mit unterschiedlichen Interessen und Motiven angereichert. (vgl. Mast 2007:762)

Somit kann der in der Praxis meist verwendete Begriff der Mitarbeiterinformation leicht missverstanden werden. Es geht nicht nur um Information, sondern um Kommunikation. Den innersten Kern, das Pflichtprogramm, bildet die Informationspolitik des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern, die gesetzlich vorgeschrieben ist. Die interne Kommunikation gestalten die Unternehmen jedoch ihren Geschäftszielen und der Unternehmenskultur entsprechend. (vgl. Mast 2008:253)

Klöfer (2003:34) setzt Kommunizieren im Betrieb gleich mit Führen: Auf den Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens Einfluss nehmen. Die Führungskräfte versuchen ihre Mitarbeiter zu beeinflussen, zu lenken, zu motivieren, zu aktivieren. Dies ist das wichtigste Ziel der Mitarbeiterkommunikation aus Sicht des Unternehmens.

Dabei unterscheidet sich die Mitarbeiterinformation von der Mitarbeiterkommunikation qualitativ dadurch, dass die Mitarbeiterkommunikation von der Führungskraft zum Mitarbeiter verläuft, aber im nächsten und entscheidenden Schritt auch in umgekehrter Richtung. So gesehen ist Mitarbeiterkommunikation ein Vorgang, der im Führungsprozess in erster Linie die Vorgesetzten angeht. Sie spielen im Organisationsgefüge, in das jeder Mitarbeiter eingebunden ist, und im Netz der betrieblichen Informations- und Kommunikationsbeziehungen die entscheidende Rolle. (vgl. Klöfer/Nies 2003:21f)

Mitarbeiter benötigen stets neue Informationen, Hilfen zum Verstehen und Einverständnis, um für einen stetigen Meinungs austausch mit den Vorgesetzten motiviert zu sein und jeweils vor Ort überzeugt und verantwortlich Entscheidungen treffen zu können. Diese erhalten sie aber nicht nur über die Führungskräfte, sondern auch durch Kommunikation mit den neben ihnen stehenden Verantwortlichen. Das bedeutet, dass nicht nur die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu beachten ist, sondern auch die Kommunikation quer durch das Unternehmen und zwischen den Mitarbeitern auch ohne Beteiligung einer Führungskraft. (vgl. Klöfer/Nies 2003:21)

Klöfer (2003:6) schreibt der Mitarbeiterkommunikation deshalb eine bedeutsame Rolle zu, weil dadurch auch die Rolle des Mitarbeiters als glaubwürdiger Botschafter zunimmt.

„Mitarbeiter haben großen Einfluss auf das Image des Unternehmens, denn sie sind die perfekte Quelle, um die Werte des Unternehmens an Kunden und andere Interessensgruppen zu vermitteln. Die Mitarbeiter gehören zu den vertrauenswürdigsten Informationsquellen über die Unternehmung und wahrscheinlich sind sie das bedeutsamste Publikum für die firmeninternen Aktivitäten.“ (Dörfel 2008:11)

Die Mitarbeiterkommunikation, als zwischenmenschlicher Prozess gesehen, ist ein *unterstützender Produktionsfaktor* [HiO] für einen verbesserten Einsatz menschlicher Arbeit. Durch sie werden über den produktiven und kreativen Faktor menschliche Arbeit Werte geschaffen. Vom Ergebnis her gesehen geht es jedoch um wirtschaftliche Kategorien: um den Erfolg von Unternehmen am Markt. Denn dieser Erfolg, wird durch kommunikative Maßnahmen geförderte Qualifikation von Mitarbeitern, von

Leistungsträgern eines Unternehmens, ermöglicht. (vgl. Klöfer/Nies 2003:55, Mast 2007:757)

Einwiller et al. (2008:223) sagt, dass Mitarbeiterkommunikation mehr will, als nur informieren. In Anlehnung an Einwiller wird der Begriff Mitarbeiterkommunikation daher für diese Master Thesis folgendermaßen definiert: Die Kommunikation bezieht die Sichtweisen und die aktive Teilnahme aller Beteiligten auf allen Hierarchiestufen, in allen Funktionen und an allen Standorten im Sinne einer wechselseitigen Einflussausübung mit ein. Mitarbeiterkommunikation umfasst demnach alle kommunikativen und informativen Vorgänge, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens ablaufen.

2.1.2 Führungskräftekommunikation

Der wichtigste Kommunikator im Unternehmen, der Kommunikation initiiert, fördert und vorlebt und nicht aus der Verantwortung genommen werden kann und darf, ist die Führungskraft. (vgl. Schick 2005:143, Fallosch 2007:124)

Die Führungskräftekommunikation, die Dörfel (2009:12) der Mitarbeiterkommunikation gleich setzt, stellt einen vielfach verwendeten und für die Führungsarbeit unentbehrlichen Aufgabenbereich dar, der im (auch wissenschaftlichen) Rahmen von Führungsmodellen, Führungstrainings und Führungsalltag eine herausragende Rolle einnimmt. Dabei haben Führungskräfte mit ihrer Verantwortung und Kompetenz schon von der Definition ihrer Aufgaben her zu führen und als Kernaufgabe, in einem kommunikativen Prozess auf ihre Mitarbeiter Einfluss zu nehmen (vgl. Klöfer/Nies 2003:63).

Führung wäre ohne die Bausteine *Information* und *Kommunikation* [HiO] zum Scheitern verurteilt. Wenn sich Mitarbeiter über die Kommunikationsqualität ihres Vorgesetzten beklagen, dann vor allem wegen mangelnder Aktualität der Information, unregelmäßiger und unsystematischer Information und zu wenig Diskussion und Meinungs austausch. Führungskräfte sollten in der Lage sein, Kommunikationsstörungen zu überwinden und zweckmäßige Kommunikation zu gestalten. (vgl. Fallosch 2007:125, Schick 2005:135)

Die Kommunikationsaufgaben erfüllen Führungskräfte bislang hauptsächlich arbeitsbezogen (Ziele der Organisation, Steuerung und Kontrolle) und/oder motivierend in Richtung Mitarbeiter, Kollegen und Hierarchie (vgl. Dörfel 2009:12). Um jedoch erfolgreich kommunizieren und führen zu können, wird ein hohes Maß an Vertrauen bei den Mitarbeitern benötigt. Das Vertrauen der Adressaten ist wesentlicher Bestandteil der Kompetenz der Führungskraft. (vgl. Klöfer/Nies 2003:64)

Neben der fachlichen Kompetenz der Führungskräfte zählt heutzutage auch immer mehr die menschliche Kompetenz. Dabei ist zu beobachten, dass ein noch nie da gewesener Trend zur Personalisierung vorherrscht. Führungspersönlichkeiten sind mittels Impression Management¹ in der Lage, ihr Image, ihren Ruf und somit ihre Glaubwürdigkeit zum Wohle des Unternehmens zu stärken bzw. zu erhöhen und treten zunehmend als Repräsentant ihrer Organisation in der Öffentlichkeit auf. (vgl. Fallosch 2007:125)

Für diese Master Thesis wird die Führungskräftekommunikation definiert als sämtliche interne Kommunikation zwischen Führungskräften, aber auch zwischen Führungskräften und deren hierarchisch unterstellten Mitarbeitern.

2.1.3 Führungskommunikation

Mitarbeiterkommunikation gelingt, wenn die Unternehmensleitung die Mitarbeiterkommunikation aktiv trägt. Daher ist es von immenser Wichtigkeit, dass Führungsimpulse immer von oben kommen. Die erste Initiative in der betrieblichen Information und Kommunikation muss daher von der Geschäftsleitung ausgehen. Jedoch ist es nicht ausreichend, nur einen Anstoß in diese Richtung zu geben, es bedarf einer ununterbrochenen Aktivität und Förderung. (vgl. Klöfer/Nies 2003:99)

Eck (2008:102) sagt, dass Führung in den verhaltensorientierten Organisationswissenschaften häufig als unmittelbare, absichtliche und zielorientierte Einflussnahme von Vorgesetzten auf Unterstellte mit Hilfe der Kommunikationsmittel definiert wird.

Das es heutzutage angesichts massiver und andauernder Veränderungsprozesse für Führungskräfte nicht mehr ausreicht, arbeitsbezogene und motivierende Kommunikationsaufgaben zu erfüllen (vgl. Kapitel 2.1.1 und 2.1.2), entwickelt sich ein völlig neuer Gestaltungsbereich von Kommunikation: Nach innen als integraler Bestandteil der internen Kommunikation, wirkt Führungskommunikation nach außen als erweitertes Rollenverständnis von *Organisation von Wahrnehmung* [HiO] (vgl. Deekeling/Arndt 2006:21f). Diese Entwicklung beschreibt Dörfel (2009:12) als Wandlung von Führungskräftekommunikation zu Führungskommunikation, die zugleich eine gewaltige Auswirkung auf die Kooperation von Führungskräften mit anderen

¹ Impression Management ist Eindruckssteuerung durch Selbstdarstellung bzw. Steuerung der für die Eindrucksbildung relevanten Informationen. (vgl. Ebert/Piwinger 2007:205)

Kommunikationspartnern im Unternehmen hat und ein deutlich erweitertes Rollenverständnis und eine neue Kommunikationspraxis verlangt.

Führungskommunikation wird daher definiert als sämtliche interne Kommunikation, ausgehend von Führungskräften an die ihnen hierarchisch unterstellten Ebenen. In dieser Master Thesis wird der Schwerpunkt auf die persönliche Führungskommunikation ausgehend vom obersten Management gelegt und betrifft daher alle hierarchisch unterstellten Mitarbeiter, unabhängig der Position oder Qualifikation des unterstellten Mitarbeiters.

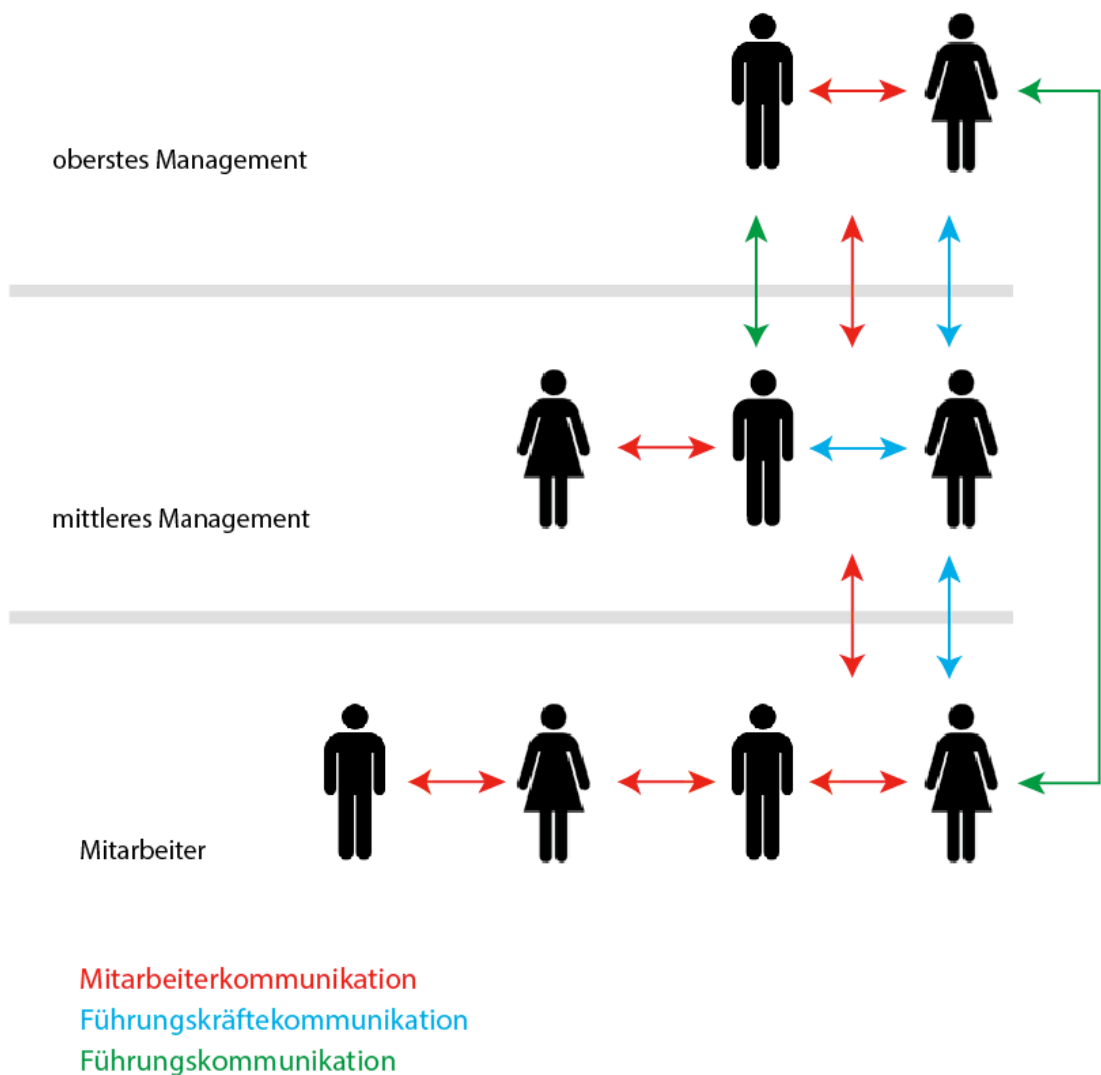


Abbildung 1 – Kommunikationswege im Unternehmen (eigene Darstellung)

2.2 Instrumente der internen Kommunikation für die Führungskommunikation

„Ein Betrieb lebt und stirbt mit seinem Unternehmen. Im Zentrum des Interesses befindet sich daher die Führungskraft als Kommunikator, die Führungspersönlichkeit eines Unternehmens und deren Kommunikationsverhalten.“ (Fallosch 2007:2)

Laut Klöfer (2003:107) ist die interne Kommunikation als eine unternehmerische Funktion immer in die gesamte Unternehmenskommunikation eingebettet. Die Abstimmung zwischen personenbezogenen Aktivitäten und Marktaktivitäten findet dort statt.

Eine Führungskraft ist maßgeblich am Erfolg der internen Kommunikation beteiligt, sie muss Kommunikation fördern, betreiben und auch zulassen. Fallosch (2007:126) behauptet, dass die Relevanz des Themas *Information und Kommunikation im Unternehmen* [HiO] von Verantwortlichen häufig unterschätzt wird. Kommunikation wird als selbstverständlicher Bestandteil unseres Alltags wahrgenommen. Weiters darf die erfolgreiche Führungskraft ihr Kommunikationsverhalten keinesfalls dem Zufall überlassen, denn sie wird von der Teilöffentlichkeit *Mitarbeiter* [HiO] sehr genau beobachtet. Die Führungskraft als Kommunikator, das *who* [HiO] der Lasswell-Formel², sollte ein intentional mitteilendshandelnder Akteur sein. Eine koordinierende und organisierende Kommunikation wird von ihr erwartet. (vgl. Fallosch 2007:2)

Schick (2005:1) spricht von tief greifenden Veränderungsprozessen in der Wirtschaft in den letzten fünf bis zehn Jahren und einem sich grundlegend vollziehenden Wandel der internen Kommunikation weg von der Sozialleistung hin zum strategischen Führungsinstrument.

Da interne Führungskommunikation für diese Master Thesis einen Schwerpunkt darstellt, wird in den folgenden Kapiteln auf die interne Kommunikation sowie deren Instrumente genauer eingegangen.

2.2.1 Interne Kommunikation

Hein (2008:15) definiert interne Kommunikation in einer vereinfachten Form als organisierten zielgerechten Prozess des Informationsaustauschs zwischen den

² „Who says what in which channel to whom with what effect?“ (vgl. Scheufele 2007:105)

Angehörigen eines Unternehmens, um dessen Ziele zu erreichen. Die Definition von Hein behandelt im Wesentlichen drei Bestandteile: Die Mitarbeiter bzw. Angehörigen eines Unternehmens, den zielgerechten Prozess des Informationsaustauschs und die Ziele des Unternehmens; auf letztere wird im Folgenden näher eingegangen.

Als Hauptziel der internen Kommunikation steht die Förderung der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und die Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Belegschaft. In Bezug auf die Mitarbeiter kann gesagt werden, dass die interne Kommunikation das Potenzial besitzt, die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen, die Treue zum Betrieb zu stärken und die Lernbereitschaft zu steigern. Dabei ist ein Parallelziel, die Arbeitsfreude der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen und deren Wunsch nach Anerkennung und Selbstverwirklichung zu fördern. (vgl. Fallosch 2007:126f). Die Kommunikation erfolgt keineswegs zum Selbstzweck, sondern stützt ihre Daseinsberechtigung auf eine maßgebliche Rolle: Sie stärkt das Verhältnis und vor allem das Verständnis zwischen den Mitarbeitern und der Institution. Zudem kann sie als Spiegel der Unternehmenskultur gesehen werden, in der alle Werte, Normen, Regeln und Einstellungen vereint und ausgedrückt werden. Interne Kommunikation bildet also einerseits die Unternehmenskultur ab und ist andererseits ein Resultat genau dieser Unternehmenskultur (vgl. Dörfel 2008:107f). Sie zielt darauf ab, dass sich Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen identifizieren und auf diesem Weg motiviert werden, sich intensiv für die Ziele des Unternehmens einzusetzen (vgl. Fallosch 2007:1). Genau aus diesem Grund wird interne Kommunikation als Führungsaufgabe gesehen (vgl. Fallosch 2007:126).

Dass sich interne Kommunikation heutzutage ausschließlich als Medienmacher sieht, kann gänzlich ausgeschlossen werden. Vielmehr verfolgt sie strategische Ziele und Themen und nutzt dazu die Medien, die am Besten geeignet sind (vgl. Schick 2005:3). Sie lebt sowohl von den Inhalten und Informationen als auch von Instrumenten und Kanälen, derer man sich bedient (vgl. Blaschke 2008:147).

Das Kommunikationssystem wird benötigt, um die Beweglichkeit der internen Kommunikation zu fördern und die Mitarbeiter zu ermutigen, am kontinuierlichen Wandel mitzuarbeiten und ihn auch emotional zu akzeptieren. Zudem ist interne Kommunikation auf die Schaffung von Werten ausgerichtet, wenn sie die Umsetzung von Geschäftsstrategien fördert. Im Zentrum der Werte stehen Orientierung und Dialog: die Beeinflussung von Meinungen und Einstellungen sowie die Stärkung individueller Handlungsmotivationen, die Reduktion von Komplexität und das Management von

Beziehungen, Medien und Inhalten. Durch die Kommunikation können Unternehmen Werte erhöhen oder aber sie zerstören. (vgl. Fallosch 2007:758ff) Die Aufgabe der internen Kommunikation besteht darin, dafür zu sorgen, dass dieser Dialog zwischen Führungskräften und den Mitarbeitern im Unternehmen wahrgenommen und als Beleg für die gewünschte Unternehmens- bzw. Kommunikationskultur verstanden wird (vgl. Schick 2005:122ff).

Mast (2008:255) unterscheidet interne Kommunikation nach zwei Grundfunktionen:

1. Einer *instrumentellen* [HiO] Funktion, die sich vor allem durch die Koordination der organisationsinternen Aktivitäten und den Austauschbeziehungen des Unternehmens zu den Umwelten definiert sowie
2. einer *sozialen* [HiO] Funktion, die die emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte befriedigt. Ihre Wichtigkeit ist gegeben, da sie Einfluss auf das Verhalten der Mitglieder sowie ihren Status und ihre Machtposition ausübt.

Noch detaillierter aufgelistet und in vier wichtige Grundfunktionen aufgeteilt, wurde die interne Kommunikation von Eck (2008:107f):

1. *Orientierungsfunktion* – schafft eine Orientierungshilfe zur besseren Einschätzung und Messbarkeit von Ideen, Plänen und Leistungen und bietet interessante Aufbereitungen von Absichten und Zielen sowie Unterricht zur Grundhaltung der Organisation.
2. *Vorbildfunktion* – definiert sich durch emotionale, bildhafte Ansprache, um zu einem zielgerechten Verhalten motivieren. Nur durch Verinnerlichung der Botschaften kann sie ihre volle Kraft entfalten und so zum entscheidenden Unternehmenserfolg beitragen.
3. *Kommunikationsfunktion* – erleichtert die Führung durch Steuerung der persönlichen Kommunikation. Es erfolgt eine Vermittlung der Berechenbarkeit und Stabilität des Unternehmens, dabei geben Inhalte Aufschluss über die Absichten und Arbeit des Unternehmens.
4. *Identifikationsfunktion* – erhöht bei richtigem Umgang mit den Instrumenten die Identifikation mit dem Unternehmen und motiviert dazu, sich besonders einzusetzen. Sie unterstützt die Bildung einer Corporate Identity.

Vergleicht man die Grundfunktionen von Mast mit denen von Eck, lassen sich einige Gemeinsamkeiten feststellen. Die Orientierungsfunktion laut Eck kann der instrumentellen Funktion von Mast zugeordnet werden. Vorbildfunktion, Kommunikationsfunktion und Identifikationsfunktion lassen sich der sozialen Funktion zuordnen.

Zusammengefasst sind die Ziele der internen Kommunikation folgende: (vgl. Mast 2008:254)

- Bereitstellung von Informationen, um eine optimale Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter zu ermöglichen.
- Mobilisierung des Know-how der Mitarbeiter und Förderung deren Engagements (Partizipation).
- Erhaltung der Zufriedenheit der Mitarbeiter und Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen.
- Langfristige Sicherung und Erhöhung der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens der Mitarbeiter in das Unternehmen und seine Entscheidungsträger.
- Stärkung der Akzeptanz von Entscheidungen und Personen.
- Verbesserung der Umsetzung der Geschäftsziele auf allen Ebenen des Unternehmens.
- Optimierung der einzelnen Kommunikationswege (z. B. Mitarbeiterzeitschriften) sowie der *Kommunikationsarchitektur* [HiO].

Die Top-Themen der kommenden Jahre werden, trotz aller nachweislichen Fortschritte und Erfolge, die Kommunikationskultur, Dialog, Interaktivität, Authentizität und Glaubwürdigkeit in der internen Kommunikation sein (vgl. Frenzel et al. 2008:65). Die Ziele der internen Kommunikation werden in Kapitel 4.3 mit den Möglichkeiten des Storytelling abgeglichen.

2.2.2 Instrumente der internen Kommunikation

„Die Instrumente der internen Kommunikation haben aus Sicht der Herausgeber die Aufgabe, für Transparenz und Orientierung zu sorgen und den Informationsstand, die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter zielbezogen und bewusst zu beeinflussen.“ (Eck 2008:12)

Dabei kann dies durch strukturelle Maßnahmen, wie etwa die Technikgestaltung, gute Prozessorganisation oder Anreizsysteme, erfolgen, aber auch durch personelle Maßnahmen, die spezifisch auf die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern abzielen (vgl. Eck 2008:12). Aus der Literaturrecherche für diese Master Thesis gehen als Kernbereiche bzw. -instrumente die drei folgenden als zentrale Kommunikationswege hervor:

Elektronische Kommunikation

Als Beispiele sind hier Telefon- und Videokonferenzen, Corporate- oder Business TV, E-Mail, Intranet, Corporate Blogs etc. genannt. Dabei stehen vor allem mit Intranet und E-Mail direkte Kommunikationsinstrumente zur Verfügung, mit denen alle Mitarbeiter unmittelbar angesprochen werden können (vgl. Deekeling/Arndt 2006:41). Das Intranet offeriert als Medium der Selbstbedienung Informationen ohne hierarchische Barrieren und hebt Grenzen von Zeit und Raum auf (vgl. Mast 2007:765). Dadurch wird das Interesse der Mitarbeiter an den wirtschaftlichen Entwicklungen des Unternehmens verstärkt und die Möglichkeit des permanenten Feedbacks steigert die Erwartungshaltung. Die Mitarbeiter wollen nicht nur allein über Entscheidungen, sondern auch über Hintergründe und Ziele des unternehmerischen Handelns informiert werden. (vgl. Deekeling/Arndt 2006:41) Zu beachten ist allerdings, dass das Intranet als Arbeitsmittel zwar die Produktionsabläufe optimiert und als Informations- und Kommunikationsplattform das Wissen bündelt, die Informationen jedoch oft ungefiltert an ihren Empfänger gelangen (vgl. Mast 2007:765).

Printmedien

Als Beispiele sind hier Mitarbeiterzeitschrift, Newsletter, Rundschreiben, schwarzes Brett, Broschüre, Prospekte und andere Druckschriften genannt.

Es ist ein Trend in der internen Kommunikation zu erkennen, dass diese Instrumente vermehrt zur Vermittlung von Hintergründen und Zusammenhängen eingesetzt werden, zur Bewertung und Analyse von Problemthemen und zur emotionalen Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen. Ein Grund dafür ist vermutlich der Einzug der elektronischen Medien mit ihren kurzen Vorlaufzeiten, niedrigen Produktionskosten und der schnelleren Berichterstattung. Die Beschaffenheit der Inhalte von Printmedien muss sich von denen der elektronischen Medien differenzieren. Nur so können sie ihre neue Rolle aktiv ausführen. (vgl. Mast 2007:767)

Persönliche Kommunikation

Als Beispiele sind hier Mitarbeiterversammlungen, Dialoge im Sinne von face-to-face-Gesprächen, Informationsbesprechungen nach der Top-Down-Methode, Workshops, Seminare oder organisierte Essen genannt.

Zum Aufbau von intensiven Kontakten oder um Einfluss auf den Kommunikationspartner zu nehmen, ist diese Art der Kommunikation den anderen überlegen. Es kann sowohl ein komplexer Sachverhalt kommuniziert werden und gleichzeitig ein Höchstmaß an emotionaler Ansprache vorhanden sein (vgl. Mast 2007:769). Äußerungen im direkten Dialog unter Menschen wirken zudem verlässlicher und glaubwürdiger (vgl. Frenzel et al. 2008:62). Weiters ist auf Grund der persönlichen Übermittlung und der Interaktivität eine höhere Integration und Motivation der Mitarbeiter zu verzeichnen. Dies ist vor allem in Zeiten des Wandels ein nicht zu unterschätzender Vorteil. (vgl. Mast 2007:769)

Tabelle 1 – Die Kommunikationsformen und ihre spezifischen Vor- und Nachteile (vgl. Schick 2005:53)

	Spezifische Vorteile	Spezifische Nachteile
Direkte, persönliche Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> -Direktes Feedback/direkter Dialog -Direkte Erfolgskontrolle -Individuelle Differenzierung möglich -große Emotionalität möglich -Vertraulichkeit möglich 	<ul style="list-style-type: none"> -Zeitaufwändig -Unterschiedliche Gesprächsverläufe -Abhängig von der Qualität des Vermittlers -Informationen nicht archivierbar
Vermittelte Kommunikation durch Printmedien (im Vergleich zur direkten persönlichen Kommunikation)	<ul style="list-style-type: none"> -Informationen archivierbar -Niedriger zeitlicher Aufwand pro Empfänger -Einheitlicher Informationsstand -Schnelle Information bei großen Bezugsgruppen -Emotionalität begrenzt möglich 	<ul style="list-style-type: none"> -Keine individuelle Differenzierung möglich -Dialog begrenzt möglich -Hoher Abstimmungsaufwand -Papierflut -Hohe Produktions- und Transportkosten
Vermittelte Kommunikation durch E-Mail bzw. Intranet/Internet	<ul style="list-style-type: none"> -Schnelle Information großer Bezugsgruppen über große Distanzen -Dialog möglich -Informationen archivierbar -Einheitlicher Informationsstand -Niedrige Produktions- und 	<ul style="list-style-type: none"> -Kommunikationspartner benötigen PC bzw. Internetzugang -E-Mail-Flut -Geringere Gestaltungsqualität (gegenüber Print) -Große Textmengen werden am Bildschirm nicht gelesen

	Transportkosten (gegenüber Print)	-Emotionalität kaum möglich
--	-----------------------------------	-----------------------------

Eine Modernisierung der Printmedien oder der Einsatz von elektronischen Medien allein reicht als Erfolgsfaktor nicht mehr aus. Es geht um den Einklang und die Verknüpfung der drei Instrumente untereinander, was einen klaren Vorsprung im Wettbewerb der Unternehmen untereinander bedeuten würde. (vgl. Mast 2007:772) Nicht nur eine Optimierung der Kommunikationswirkung, sondern auch eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit wäre die Folge. Dies setzt aber voraus, dass zuerst die bestehende Kommunikationsinfrastruktur genau geprüft wird, bevor neue Kommunikationswege entwickelt werden. (vgl. Schick 2005:15)

Mitarbeiter haben heutzutage mit vielen Problemen zu kämpfen: Sie fühlen sich ihren Vorgesetzten gegenüber nicht richtig verbunden, die physikalische und psychologische Entfernung ist meist weit und das Vertrauen in die belastbaren und organisatorischen Strukturen ist nicht vorhanden. So ist es nachvollziehbar, dass Mitarbeiter wählerisch werden bei den Medien, wem sie zuhören, was sie glauben und wem sie selbst die Wahrheit sagen. Am Schluss entscheidet nicht der angebotene Mix der Kommunikationsinstrumente, sondern die Konsistenz aller von den Menschen erlebten Maßnahmen mit den Worten und Bildern, die diese begleiten. (vgl. Hein 2008:21)

Für diese Master Thesis und die folgenden Kapitel sind vor allem die Vorteile der persönlichen Kommunikation aus Tabelle 1 wichtig. Inwieweit diese Vorteile auch für das Storytelling relevant sind, wird in Kapitel 3.6 und 4.3 genauer betrachtet.

2.3 CEO-Kommunikation

Im folgenden Kapitel wird die CEO-Kommunikation betrachtet, wobei der Schwerpunkt die persönliche Kommunikation bildet und im Speziellen das Führungsinstrument der Rede.

Als CEO (das Akronym steht für Chief Executive Officer) wird der Chef, das Oberhaupt, der Führer eines Unternehmens bezeichnet, der auf Vorstands- oder Geschäftsführerebene die oberste Verantwortung für das Unternehmen, die Unternehmensbereiche, Units und Divisions trägt. Der CEO spielt in der internen und externen Öffentlichkeit eine herausragende Rolle – um nicht zu sagen die herausragende Rolle. Losgelöst von den landestypischen gesellschaftsrechtlichen Definitionen oder Funktionsbeschreibungen im Rahmen von Corporate-Governance-Regelungen,

verkörpert der CEO die Strategie und interpretiert die Unternehmenspolitik. CEOs sind somit die wichtigsten Sprecher und Repräsentanten des Unternehmens. (vgl. Deekeling/Arndt 2006:7f)

Mitarbeiter identifizieren sich zunehmend und in immer stärker werdendem Maße mit ihrem CEO. Er ist die Projektionsfläche für den Erfolg und Misserfolg und wird für Dinge verantwortlich gemacht, die gut oder weniger gut laufen. Nicht nur in der Organisationstheorie, sondern auch im ganz wörtlichen Sinne wird er als Kopf oder Gesicht des Unternehmens bezeichnet. Das Unternehmen und der CEO bilden zusammen eine Einheit. Er gibt die Linie vor und bestimmt, wohin die unternehmerische Reise geht. Seine Reputation und die des Unternehmens hängen eng zusammen. Dabei spielt nicht nur die Persönlichkeit des CEO eine wichtige Rolle, sondern auch die Positionierung als Marke, die ohne Konflikt mit der Markenstrategie des Unternehmens sein soll. (vgl. Deekeling/Arndt 2006:21f, Immerschitt 2009:115ff)

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass der CEO auch an der Effizienz und Umsetzung seiner Ziele bzw. seiner Managementleistung gemessen und wahrgenommen wird. Die Organisation von Wahrnehmung des CEO ist somit der Schlüssel für den Unternehmenserfolg. Ganz unabhängig davon, ob diese Einsicht auch in das persönliche Deutungs- und Managementmuster des CEO fällt. (vgl. Deekeling/Arndt 2006:21f)

Unter CEO-Kommunikation versteht man alle Kommunikationsaktivitäten des CEO an die internen Bezugsgruppen (Mitarbeiter und Führungskräfte). Dabei werden alle Kommunikationsaktivitäten als systematisch geplant, durchgeführt und evaluiert und zudem als Teil der Unternehmenskommunikation gesehen. Das Ziel ist, Handlungen zu koordinieren, Interessen abzugleichen und Handlungsräume zu sichern. (von Zerfaß/Sandhu 2006:52, zit. n. Sandhu/Zielmann 2010:215) Dabei muss und soll die CEO-Kommunikation eine Teilmenge der Unternehmenskommunikation darstellen, ohne dass die kommunikative Agenda zu hundert Prozent die Gesamtkommunikation abdeckt. (vgl. Immerschitt 2009:117) Mit Bezug auf den CEO entwickelt sich hier ein neuer Gestaltungsbereich von Unternehmenskommunikation. Man spricht nicht mehr nur von einer neuen Praxis, sondern von einer neuen Managementdisziplin im Schnittpunkt von Strategie, Führung und Kommunikation. (vgl. Deekeling/Arndt 2006:8)

Je komplexer die unternehmerischen Ziele sind, desto mehr Aufwand muss in die Planung und Umsetzung der kommunikativen Agenda investiert werden. Das Auftreten bei internen Veranstaltungen, Mitarbeiterversammlungen oder Gesprächen mit den

Führungskräften wird als prägend für das gesamte Unternehmen verstanden. Durch professionelles Auftreten kann der CEO stark an Profil gewinnen. Dabei wird ihm einiges an Vermittlungskompetenz abverlangt. (vgl. Immerschitt 2009:122f)

In einer Studie der Freien Universität Berlin (2005:19) unter 179 PR-Praktikern, die sich in einem Unternehmen oder in einer Agentur mit CEO-Kommunikation beschäftigen bzw. verantwortlich dafür sind, wurde die Rolle des CEO in der Unternehmenskommunikation erforscht. Dabei gaben ca. 95 % der Befragten an, dass sich ein regelmäßiger, engagierter Kontakt zu den Mitarbeitern positiv auf das Image des CEO im Unternehmen bzw. in der Organisation auswirkt. 90 % stimmten der Aussage zu, dass ein CEO so oft wie möglich mit seinen Mitarbeitern in Kontakt treten sollte.

Doch nicht nur Vermittlungskompetenz, sondern auch Sachkompetenz ist eine wesentliche Voraussetzung um Vertrauen auf der Sachebene zu schaffen; mindestens genauso wichtig ist jedoch die Emotion. (vgl. Immerschitt 2009:123) Ein Topmanager sollte sich im Klaren sein, dass jede seiner Handlungen eine kommunikative Wirkung hat. Alles, was er tut und sagt, ist Kommunikation und wird wahrgenommen und interpretiert. (vgl. Deekling 2006:59)

Erfolgreichen Kommunikatoren werden in der Literatur häufig Persönlichkeitsattribute wie *empathisch*, *entspannt und unterstützend* [HiO] zugeordnet. Profilierte Unternehmer werden häufig auch als *charismatisch* [HiO] bezeichnet. Dabei orientieren sie sich meist am Kommunikationsstil ihres Gegenübers und sind in der Lage, flexibel auf verschiedene Situationen zu reagieren. (vgl. Immerschitt 2009:120)

Deekeling/Arndt (2006:25) bezeichnet dies auch als Outside-in-Perspektive. Dabei wird die komplette Umgebung miteinbezogen, wobei der erfolgreiche Kommunikator versucht, sich in die einzelnen Bezugsgruppen hineinzusetzen und zu verstehen: Wer sind eigentlich meine Bezugsgruppen? Was und wie denken sie? Wie sehen sie die Welt? Wer trägt Verantwortung für sie? Wie lese ich die komplexer werdende Umwelt richtig?

Diese Form des Dialogs ist komplett auf Interaktion und die Fähigkeit ausgerichtet, einen Kommunikationsprozess in Gang zu halten. (vgl. Immerschitt 2009:120)

Angaben der Kommunikationsverantwortlichen zufolge wendet etwa die Hälfte der CEOs zwei bis fünf Stunden wöchentlich für interne PR-Aktivitäten auf, ein Drittel weniger als eine Stunde wöchentlich. Diese Zahlen zeigen deutlich, dass dem CEO immer noch eher Executive als Entertainment zuzuordnen ist, da der Chef offensichtlich nur einen Bruchteil

seiner wöchentlichen Arbeitszeit für Kommunikationsmaßnahmen aufwendet. (vgl. Freie Universität Berlin 2005:31)

Deekeling/Arndt (2006:133ff) ist nicht der Meinung, dass sich CEOs in eine Art Entertainer verwandeln sollten. Er stellt dem CEO nach wie vor Sachkompetenz wie strategisches Denken, Konsequenz und Zielstrebigkeit als einen der wichtigsten Faktoren voraus. Zusätzlich spielt der Unternehmenserfolg eine ausschlaggebende Rolle, kommunikative Kernkompetenzen wie Präsentationsgeschick und Rhetorik kommen erst danach.

Für diese Master Thesis wird der Begriff CEO nicht ausschließlich für den Geschäftsführer verwendet, sondern stellvertretend für Führungskräfte aus dem obersten Management. Darunter fallen auch Mitglieder der Geschäftsleitung, Gesellschafter, Vorstandsmitglieder und alle Führungskräfte aus der obersten Management-Ebene. Darauf basierend wird der Begriff der CEO-Kommunikation in dieser Master Thesis synonym mit dem Begriff der Führungskommunikation verwendet. Wie sehr das Eingehen auf bestimmte Bezugsgruppen im Unternehmen für die persönliche Kommunikation einer Führungskraft aus dem obersten Management wichtig ist, wird sich in Kapitel 4.1 zeigen. Da sich diese Master Thesis schwerpunktmäßig mit der persönlichen Kommunikation auseinandersetzt, wird diese im folgenden Kapitel detaillierter behandelt.

2.3.1 Persönliche Kommunikation

Die meisten Ansätze der internen Kommunikation verharren noch im instrumentellen Denken und interne Kommunikation wird als ein strategisches Werkzeug betrachtet, das lediglich für das anstehende Problem geeignet sein müsse. Zu den Grundannahmen des traditionellen Verständnisses von interner Kommunikation gehören: (vgl. Mast 2007:763f)

- Je besser eine Botschaft formuliert ist und je einflussreicher der Kommunikator, desto höher ist auch die Wirkung bei der anvisierten Zielgruppe.
- Wenn eine Botschaft die Mitarbeiter und Führungskräfte erreicht, wird sie aufgenommen, verstanden und akzeptiert.
- Was in den Augen des Kommunikators klar, verständlich und überzeugend ist, ist es auch in den Augen der Rezipienten.
- Feedback spielt eine geringe Rolle, vielmehr wird der Rezipient als passiver Adressat von Botschaften und Mitteilungen gesehen.

Blaschke (2008:150f) definiert persönliche Kommunikation als direkte Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Menschen z. B. im Gespräch, per Telefon oder E-Mail. Sie bietet den Vorteil, Informationen direkt geben zu können, Gegenmeinungen aufzunehmen und zu besprechen sowie mit dem Anlass verbundene Gefühle der Mitarbeiter zu beachten.

Gegenüber der anonymen Massenkommunikation über Print- oder elektronische Medien, hat die persönliche Kommunikation einer Führungskraft ein ungleich höheres Gewicht – intern wie extern. (vgl. Schick 2005:15) Vor allem für den Vorstand ist es im Zeitalter ständiger Veränderungen wichtig, nicht nur über Medien und über Führungskaskaden zu kommunizieren, sondern die direkte persönliche Kommunikation zu pflegen (vgl. Schick 2005:140). Die persönliche Kommunikation ist in erster Linie dafür da, Meinungen auszutauschen und zu versuchen, den anderen von der eigenen Meinung zu überzeugen. Dabei gehört es dazu, Konflikte auszutragen, einen Konsens herzustellen und sich zu gemeinsamen Zielen und Vorgehensweisen zu verpflichten. (vgl. Schick 2005:140ff) Hinzu kommt, dass Kommunikation, wenn sie neben den sachlichen Informationen auch eine emotionale Komponente bedient, Vertrauen schafft (vgl. Blaschke 2008:147).

In einer Studie von scm (2011:12f), in der insgesamt 177 Mitarbeiter und leitende Angestellte – hauptsächlich aus den Bereichen der internen Kommunikation und der Unternehmenskommunikation – befragt wurden, zeigen sich eindeutige Ergebnisse zum Thema persönliche Kommunikation: Das persönliche Gespräch bewerten ca. 95 % als wichtig, die Mitarbeiterversammlung bewerten 75 % mit wichtig. In den Top Five der wichtigsten Medien zeigt sich auf Platz 1 das persönliche Gespräch. Platz 3 belegt die Mitarbeiterversammlung.

Direkte persönliche Kommunikation kann in einer *authentischen* [HiO] Form dazu beitragen, die Informationsflut zu reduzieren und den Gesamtaufwand an Vermittlung, Deutung, Erklärung und Redundanzen deutlich senken. Die Grenze für diese Strategie liegt jedoch in der Endlichkeit der verfügbaren Zeit der Führungskräfte aus dem obersten Management. (vgl. Frenzel et al. 2008:62)

Wenn persönliche Kommunikation in einer wirkungsvollen Art und Weise praktiziert werden soll, gehört es zu den Grundanforderungen, dass sie als Dialog begriffen wird. Das beinhaltet, dass in der Kommunikation das Verständnis einer Lage erweitert und eine gemeinsame Sichtweise aufgebaut wird. Nur ein Austausch von Botschaften stellt sicher, dass die Themen von den Beteiligten verstanden und die sie interessierenden Aspekte

auch wirklich behandelt werden. Und genau diese unterschiedlichen Perspektiven bieten die Chance, dass danach qualifizierte Entscheidungen getroffen werden können, vielleicht sogar Entscheidungen, die einen innovativen Durchbruch bedeuten. (vgl. Ellinor/Gerard 2000:133, Posner 2008:29)

Der persönliche Blickwinkel wird durch den Dialog um viele verschiedene Perspektiven und Blickwinkel erweitert. Diese Form des divergierenden Gesprächs fördert eine offenere Herangehensweise an Probleme, Sachfragen oder Themen. (vgl. Ellinor/Gerard 2000:29) Missverständnisse würden oft erst gar nicht entstehen, wenn auf das Sprachniveau und die Erwartungshaltungen der Rezipienten öfter eingegangen bzw. nachgefragt würde, wie das Gesagte angekommen ist. (vgl. Immerschitt 2009:122)

Führung wird in Zukunft eher einem Interaktionsprozess zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gleichen, bei dem das Fachwissen des Mitarbeiters Einfluss auf die Tätigkeit der Führungskraft nimmt. Das erfordert aber auch von der Führungskraft einiges an Vermittlungskompetenz, um den Interaktionsprozess effektiv gestalten zu können. Erfolgreiche Manager kommunizieren zukünftig nicht mehr von oben nach unten, sondern auf Augenhöhe. Das Resultat daraus zeigt sich in Engagement, Bindung und letztlich Kreativität der Mitarbeiter im Unternehmen. (vgl. Fallosch 2007:129, Immerschitt 2009:122, Groysberg/Slind 2012:46)

Im positiven Falle erlebt die Führungsmaßnahme eine Verstärkung, im negativen Falle haben die Adressaten zu den konkreten Anweisungen mancherlei andere, wie sie glauben, bessere Ideen. Diese Bedenken und Befürchtungen, die die Mitarbeiter daran hindern, im gewünschten Sinn zu handeln, erfordern von der Führungskraft, dass sie zu ihnen spricht, auf ihre Ideen eingeht, um Einwände und Befürchtungen abzubauen und bestmögliche Überzeugungsarbeit zu leisten. Wenn Führungsarbeit im Unternehmen im Sinne von Druck und Drohung von oben nicht akzeptiert wird, kann Führung nur im kommunikativen Prozess der Interaktion gelingen. Selbst im Falle einer neutralen Haltung der Mitarbeiter erscheint Führung mit Interaktion/Kommunikation angebracht, um vielleicht von einer neutralen in eine positive Einstellung gegenüber der Führungskraft und dem Unternehmen zu kommen. Dieser wechselseitige Beeinflussungsprozess von oben nach unten und von unten nach oben, wird im Führungsgeschehen also nicht nur von der Führungskraft, sondern auch vom Mitarbeiter geprägt. (vgl. Klöfer/Nies 2003:29f)

„Das Geheimnis scheint zu sein, der Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen am Arbeitsplatz sowie der unterschweligen Kultur und den kollektiven Denkmustern, die uns

helfen, die anstehenden Aufgaben zu bewältigen, mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Dies ist das Versprechen, das in der Schaffung und Bewahrung einer Kultur der Zusammenarbeit und Partnerschaft durch den Dialog liegt.“ (vgl. Ellinor/Gerard 2000:25)

Dabei bildet Respekt vor der Unterschiedlichkeit der Menschheit den Kern der meisten Glaubenssysteme ungeachtet der Kultur und ist die Grundlage der Fähigkeit, Unterschiedlichkeit aufrichtig zu schätzen. Ein Mangel an Respekt würde dazu führen, dass Beiträge anderer ausgeschlossen, bagatellisiert oder heruntergespielt werden. Die Kreativität würde sinken und das Misstrauen gefördert. Somit bildet Respekt die wesentliche Voraussetzung für jedes Gespräch, für Offenheit und eine erweiterte Sichtweise. (vgl. Ellinor/Gerard 2000:134)

Der Dialog kann helfen, über kulturelle Vorurteile hinauszublicken und das Gefühl einer gemeinsamen Sinnsetzung zu entwickeln, er trägt dazu bei, die zunehmend in modernen Unternehmen zu findende Diversität zu überbrücken. Durch die Erkundung von Bedeutung und Sinn kann erlernt werden, wer der andere ist und wie wir auf angemessene Weise zusammenarbeiten und dadurch das authentische Wesen des anderen kennenlernen. (vgl. Ellinor/Gerard 2006:26) Aktives Zuhören und ein Gefühl für Zwischentöne sind somit die wichtigsten Kommunikationskompetenzen, die eine Führungskraft vorweisen sollte, wenn sie eine effiziente persönliche Kommunikation betreiben will. (vgl. Dörfel/Hinsen 2009:133)

Führungskräfte, die das Prinzip der Unternehmenskonversation ernst nehmen, wissen, wann sie mit dem Reden aufhören und stattdessen zuhören müssen. Aufmerksames Zuhören im Gespräch fördert/bedeutet: (vgl. Groysberg/Slind 2012:49f)

- Vertrautheit im Gespräch.
- Aufrichtiges Interesse.
- Respekt für Menschen auf allen Hierarchieebenen und in allen Funktionen.
- Neugierde und sogar eine gewisse Bescheidenheit.
- Unangenehmes in Kauf zu nehmen.
- Kritik anzunehmen, selbst wenn sie direkt und persönlich ist – auch wenn die Kritiker die Untergebenen sind.

Es kann somit zusammengefasst werden, dass in Zeiten der zunehmend starken Kommunikation über Print- und elektronische Medien die persönliche Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern stets in einer gegenseitigen und dialogischen Form stattfinden sollte. Welche Bedeutung diese Form der persönlichen Kommunikation für das Storytelling hat, wird sich in Kapitel 4.2 zeigen.

2.3.2 Rede als Instrument der persönlichen Kommunikation

Bazil (2007:430) definiert die Rede für die meisten Unternehmen als ein Instrument interner und externer Kommunikation, das der Information, Motivation und Unterhaltung oder als personenbezogene Äußerungen wie Laudationes dient.

Neben Leistung, interpersonaler Kompetenz und Vorbildfunktion als zentrale Führungsaufgabe erwartet man von Führungskräften aus dem obersten Management Deutungskompetenz. Sie müssen in der Lage sein, in ihren Reden einen Deutungsrahmen geben zu können und *Texte* in *Kontexte* [HiO] einzubetten. Reden eignen sich hierzu ausgezeichnet als Führungsinstrumente. Da man heutzutage in der geplanten Kommunikation verstärkt auf eine *direkte* und *personalisierte* [HiO] Ansprache der Bezugsgruppen setzt, wird die Rede – je höher man in der Managementhierarchie aufsteigt – ein immer wichtigeres Instrument. (vgl. Bazil 2007:430ff)

Eine Umfrage des Verbandes der Redenschreiber deutscher Sprache (VRdS) unter den 500 größten deutschen Unternehmen besagt, dass 49 % aller Reden vom CEO selbst und 44 % von den übrigen Vorstandsmitgliedern gehalten werden. Die Rede ist das einzige und am meisten verwendete Instrument, das von Führungskräften persönlich eingesetzt und direkt benutzt wird. (vgl. Bazil/Wöller 2008:11)

In der Organisationskommunikation stehen alle Instrumente in einem kommunikativen Kontext. Während PR-Instrumente wie Pressekontakte, Publikationen, Anzeigen, Placements oder Veranstaltungen unterschiedliche Botschaften in unterschiedlichen Formaten mit aktiver Beteiligung unterschiedlicher Personen aussenden, werfen Reden zusätzlich Fragen der Identität, des Images und der Reputation des Unternehmens auf. Wer eine Rede hält, enthüllt dem Publikum Vieles über sich selbst und auch Einiges über sein Unternehmen. Raum, Bühne, Beleuchtung, Kleidung und Körpersprache, die Argumente und der Ton beantworten still Fragen, die sich das Publikum entweder ausdrücklich oder implizit stellt. Reden sind sprachliche Handlungen, verweisen über sich hinaus immer auf etwas Anderes und stiften so symbolische Bedeutung: Explizit verweisen sie auf Inhalt und Anlass, implizit aber auf den Redner und das Unternehmen,

in dessen Namen er spricht. Die sprachlichen Handlungen geschehen manchmal bewusst, oft aber unbewusst. (vgl. Bazil/Wöller 2008:7ff)

Klöfer (2003:41) sagt, dass sich die Versammlung mit sehr vielen Teilnehmern nur bedingt zur persönlichen Kommunikation eignet. Es muss daher noch mehr Wert auf die Vorbereitung, die konzentrierte Durchführung und eine angemessene Nachbereitung Wert gelegt werden. Jede Rede beginnt vor der Rede und keine Rede endet nach der Rede (vgl. Bazil/Wöller 2008:9). Eine These von Immerschitt (2009:128) besagt, dass die Inhalte einer Rede von der antizipierten Erwartungshaltung der Zuhörer bestimmt werden.

In der Durchführung einer Rede bewegt sich der Redner auf vier Ebenen: (von Thun/Ruppel/Stratmann 2001: 33, zit. n. Bazil 2007:430, vgl. Lay 2000:159ff)

1. **Information** – der Redner spricht über eine Sache.
2. **Kontakt** – der Redner stellt den Kontakt zum Publikum her.
3. **Appell** – der Redner will das Publikum zu einer Handlung veranlassen.
Appelle sind offene oder versteckte Aufforderungen, mit denen der Redner versucht, das Publikum zu beeinflussen, d. h. zu erziehen, zu manipulieren, zu einer bestimmten Verhaltensweise zu veranlassen und zu überzeugen. Sprache ist generell appellhaltig. Appelle sind wesentliche Bestandteile des Kommunikationsprozesses. Führungskräfte müssen appellieren, um Einfluss zu nehmen und Überzeugungsarbeit leisten zu können. (vgl. Becker 1995:158f)
4. **Selbstdarstellung** – der Redner stellt sich selbst und dadurch auch sein Unternehmen dar, daraus gehen *Identität*, *Image* oder *Marke* [HiO] hervor und entscheiden über den Unternehmenswert.

Wenn der Redner die Informationen klar und verständlich vermittelt, sich imagegerecht darstellt, eine positive Beziehung zum Publikum aufbaut und es zu Handlungen bewegt (Meinungs-, Einstellungs- und Verhaltensänderung), kann der Redner einen Nutzen daraus ziehen: Die Inferenzen des Publikums wirken und beeinflussen die Identität und das Image des Unternehmens bzw. Redners – immer und überall, ob vor oder nach der Rede. (vgl. Bazil/Wöller 2008:9f)

Ist das Publikum ein homogener Adressatenkreis, erfüllen Reden am Besten ihren Zweck. Hierbei können die Stärken des Mediums *Rede* [HiO] am besten ausgespielt werden: persönliche Überzeugung, Glaubwürdigkeit und Dialogfähigkeit. Reden sollen klar und

verständlich, unterhaltsam und mit einem sozialen Mehrwert (emotionale Aufwertung, Bekanntschaften etc.) aufbereitet sein. Der Redner soll sympathisch und hörerorientiert und die Sprache geistreich und kurzweilig sein. (vgl. Posner 2008:21, Bazil/Wöller 2008:11)

„Eine Rede stößt Kommunikation an. Der Wert einer Rede bemisst sich in dem, was nachhaltig in Erinnerung haften bleibt, und darin, ob sie einen Anlass bietet, weiter über das Thema zu sprechen.“ (Piwinger 2008:126)

Allerdings kann die Rede auch einige Nachteile mit sich bringen. Die *mündliche Kommunikation* [HiO], also Reden in größeren oder kleineren Kreisen, ist nur für eine begrenzte Zahl von Adressaten geeignet und schwieriger zu dokumentieren. Denn bekanntlich gilt ja *das gesprochene Wort* [HiO]. (vgl. Posner 2008:21)

Nach Piwinger (2008:137) sind Reden riskant. Bleibt eine Rede folgen- und wirkungslos, hat sie ihren Zweck verfehlt und war nach wirtschaftlichen Maßstäben eine Fehlinvestition. Schlimmer ist es allerdings, wenn durch eine Rede Schaden angerichtet wird: Rufschädigung, Reputationsverlust, in einzelnen Fällen sogar rechtliche Auseinandersetzungen sind die Folge. Zu oft wird die Absicht, Wirkung zu erzielen nicht erreicht.

Die Schwächen von Reden als Führungs- und Kommunikationsinstrument müssen dadurch kompensiert werden, dass sie als Teil eines dialogorientierten Kommunikationskonzepts verstanden und auch dokumentiert werden. Dennoch sind sie zum Transport von Botschaften unerlässlich, weil sie im Vergleich zu den anderen eher anonymen Kommunikationswegen eine persönliche Note und damit Glaubwürdigkeit ausstrahlen. Rede und Antwort stehen in unserer Wahrnehmung die höchste Form der Glaubwürdigkeit. Die mündliche Rede zählt damit zu den wichtigsten Kanälen der internen und externen Unternehmenskommunikation. (vgl. Posner 2008:31f)

Aus diesem Kapitel kann festgehalten werden, dass Reden im Bereich eines homogenen Adressatenkreises ihren Zweck am Besten erfüllen. Die Schwierigkeit in einem Unternehmen liegt daher vermutlich in der Homogenität des Adressatenkreises; die Homogenität muss durch eine gewisse Identifikation mit dem Unternehmen oder dem Redner bzw. dem Inhalt der Rede geschaffen werden. Inwieweit das Storytelling dafür geeignet ist, wird in Kapitel 3.6 behandelt.

2.4 Ziele der internen Führungskommunikation

Die für den Kapitalmarkt bestimmte Kommunikation eins zu eins auch an die übrigen Bezugsgruppen eines Unternehmens zu richten, würde nicht funktionieren. Es ist daher wichtig, dass alle Bezugsgruppen stets im Blick gehalten und einbezogen werden. Eine klare spezifische Ansprache, die den jeweiligen Interessen, Zielen und Empfindlichkeiten entspricht, ist eine Grundvoraussetzung und als Managementaufgabe zu sehen. (vgl. Deekeling/Arndt 2006:50, Immerschitt 2009:120)

Kommunikation gehört zum Kerngeschäft einer Führungskraft aus dem obersten Management und muss als Teil der unternehmerischen Agenda verstanden werden (vgl. Deekeling/Arndt 2006:15). Die Analyse der Ausgangslage bildet die Basis für die Planung der kommunikativen Ziele. Dabei ist unter anderem festzulegen, welche kommunikativen Aufgaben tatsächlich Chefsache sind und welche in den Bereich der allgemeinen Unternehmenskommunikation fallen, (vgl. Deekeling/Arndt 2006:62) jedoch immer mit dem Ziel, dass Mitarbeiter eigenverantwortlich Ergebnisse erzielen können. Die Beeinflussung der Mitarbeiter dahingehend, dass sie ihre Ziele erreichen können, erfolgt über Führungskommunikation. (vgl. Dörfel/Hinsen 2009:128)

Der Erfolg der Führungskommunikation hängt wesentlich davon ab, ob die Mitarbeiter frühzeitig, umfassend und offen informiert werden. Vertrauen ist eine wichtige Voraussetzung zur Erreichung der wesentlichen Ziele Information, Orientierung und Aktivierung der Mitarbeiter, auf die in den nachfolgenden Kapiteln näher eingegangen wird. (vgl. Dörfel/Hinsen 2009:59)

2.4.1 Information

Große Unsicherheiten auf den Märkten, steigende Verantwortungsspielräume bei den einzelnen Mitarbeitern sowie der Abbau von Hierarchien in Unternehmen fordert gleichzeitig auch mehr Information für die Mitarbeiter. Schlechte Information durch fehlende Organisationsstrukturen wurde bislang in den meisten Unternehmen noch nicht kompensiert und führt dazu, dass Mitarbeiter mehr denn je um ihren Arbeitsplatz fürchten müssen. Das Ziel ist daher, dem Mitarbeiter ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln. Das schließt einen stetigen Austausch über die wirtschaftliche Situation und die künftige Entwicklung des Unternehmens mit ein. Erst wenn solche Betrachtungen aus Sicht der Mitarbeiter positiv ausfallen, fühlen sich die Mitarbeiter sicher. (vgl. Mast 2007:761, Klöfer/Nies 2003:72f)

2.4.2 Orientierung

Orientierung als Ziel in der Führungskommunikation setzt vier wesentliche Bestandteile voraus: Überzeugungsfähigkeit, Interesse, Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Die erfolgreiche Führungskommunikation wird zunehmend daran gemessen, wie überzeugungsfähig eine Führungskraft ist. Ob und wie diese Überzeugungsfähigkeit gelingt, beurteilen nicht nur die internen Bezugsgruppen, sondern auch vermehrt die externen Bezugsgruppen wie Kunden, Shareholder oder Kooperationspartner. (vgl. Immerschitt 2009:130)

Mitarbeiter wünschen sich ein ehrliches Interesse der Unternehmensleitung an ihrem Tun und Handeln. Dieses Interesse kann vor allem durch soziale Verantwortung ausgedrückt werden: Dazu gehören Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit und Kommunikation auf Augenhöhe. (vgl. Dörfel/Hinsen 2009:51)

In den letzten Jahren haben viele Topmanager an Glaubwürdigkeit und Vertrauen verloren. Unternehmerische Entscheidungen werden nicht mehr ausreichend begründet und dadurch Verunsicherungen geschaffen (vgl. Immerschitt 2009:138). Glaubwürdigkeit und Vertrauen gelten als Basis des Umgangs miteinander und sind Zielwerte der Kommunikation von Unternehmen mit ihren Bezugsgruppen. Glaubwürdigkeit wird dabei vorrangig unter kommunikativen Aspekten betrachtet (Kommunikationsdimension), Vertrauen als Grundfeste von Beziehungen angesehen (Beziehungsdimension). (vgl. Mast 2008:279)

Glaubwürdigkeit bildet die Basis jeder Kommunikation zwischen zwei Menschen, aber auch der Kommunikation eines Unternehmens mit seinen Bezugsgruppen. (vgl. Mast 2008:279) Sie ist dann gegeben, wenn konsequent, aufrichtig, selbstreflektierend und offen kommuniziert wird. Es muss eine Übereinstimmung mit den Werten des Unternehmens geben und Sagen und Tun müssen authentisch sein. Zusätzlich verlangt Glaubwürdigkeit, dass das Verhalten der Führungskraft die Werte spiegelt, für die sie selbst und das Unternehmen als Ganzes stehen. Glaubwürdigkeit heißt nichts anderes, als dass jemand würdig ist, dass man ihm glaubt und hängt sehr eng mit Vertrauen zusammen. Zentral für den Aufbau persönlichen Vertrauens innerhalb eines Unternehmens ist die Ausgestaltung der Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. (vgl. Immerschitt 2009:137)

Vertrauen ist die Grundlage jeder Arbeitsbeziehung. Das Gefühl, als Gesprächspartner ernst genommen, offen und ehrlich informiert zu werden und an der Kommunikation beteiligt zu sein, trägt wesentlich zur Entwicklung und zum Erhalt von Vertrauen in die Führungskraft und zu deren Glaubwürdigkeit bei. (vgl. Mast 2008:258)

2.4.3 Aktivierung

Die Identifikation mit der Arbeit und dem eigenen Unternehmen wird durch die Arbeitserfahrungen beeinflusst. Als Beispiele können hier das Ausmaß an sozialer Integration oder Partizipationsmöglichkeiten genannt werden. Diese Erfahrungen hängen ebenso mit der Information als auch mit übergreifenden Konzepten wie *Corporate Identity* [HiO] oder *Unternehmenskultur* [HiO] zusammen. (vgl. Mast 2008:258)

Zusätzliche Kommunikation im Unternehmen soll vor allem die Motivation der Arbeitnehmer steigern. Positive Wirkungen auf die Effizienz und Effektivität der individuellen Arbeitsleistung gelten als Erwartungen. *Management by information* [HiO] gilt als eines der wichtigsten Motivationsinstrumente. (vgl. Mast 2008:258) Zusätzlich sind informierte Mitarbeiter gleichzeitig auch motivierte Mitarbeiter. Sie identifizieren sich in einem höheren Maß mit dem Unternehmen, was wiederum ihre Bereitschaft steigert, mehr für den Betrieb zu leisten, als unbedingt notwendig. (vgl. Fallosch 2007:127)

Neben der Motivation und der Identifikation ist eine hohe Arbeitszufriedenheit ein weiteres zentrales Ziel der Führungskommunikation. Zufriedenheit resultiert aus der Befriedigung individueller Wünsche und Präferenzen. Werden Information und Kommunikation als wesentliche Bedürfnisse von Mitarbeitern eines Unternehmens angesehen, führen sie zur Befriedigung von Bedürfnissen wie Orientierung, Einbindung, Sinnerleben, Kontakt, Bestätigung etc. (vgl. Mast 2008:258)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass neben diesen drei wesentlichen Zielen Information, Orientierung und Aktivierung für Führungskräfte Fragen von Gerechtigkeit und Glaubwürdigkeit eine weit größere Rolle spielen als Sicherheitserwägungen. Für die Mitarbeiter sind dagegen Sicherheit, Verlässlichkeit und klare Perspektiven das Entscheidende. In erster Linie zählen für sie die langfristigen Perspektiven: sichere Arbeitsplätze, regelmäßige Gehaltssteigerungen, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, Weiterbildungsangebote. Für beide Gruppen, Führungskräfte wie Mitarbeiter, spielen jedoch auch emotionale Faktoren wie z. B. Stolz eine wichtige Rolle. Die Beschäftigten wünschen sich einen Chef an der Spitze, der sie nach außen glaubwürdig vertritt, mit dem

sie sich identifizieren können und der auch über die unternehmerische Kernaufgabe hinaus das Unternehmen überzeugend repräsentiert. (vgl. Deekeling/Arndt 2006:41f)

Mast (2007:759f) präsentiert einen interessanten Befund aus Literatur und Praxis, der besagt, dass sich die meisten Manager lieber mit den harten Faktoren (Strategie, Strukturen oder Abläufe) beschäftigen und die weichen (Personal, Struktur, Selbstverständnis) meiden. Die Scheu des Managements vor dem weichen Faktor Kommunikation ist erklärbar: Kommunikation ist schwer fassbar und erfordert eine selbstkritische Überprüfung des eigenen Verhaltens. Die weichen Handlungsfelder hingegen sind auf das Gebiet der Meinungsbildung zurückzuführen, der Verhaltensweisen und der Kommunikationsabläufe. Bei ihnen spielen nicht nur fassbare Größen wie Zahlen, Statistiken, Gesetze und Verordnungen eine Rolle, sondern auch Emotionen aller Art wie Ängste, Unsicherheit, Machtgefühle, Neid, Eitelkeit, Eifersucht oder Wut. Die Sprache der Wirtschaft besteht nicht nur aus Zahlen, sondern verlangt nach mehr Überzeugung, Motivation und positiven Schwingungen (vgl. Immerschitt 2009:127).

Bei der Schaffung einer Kommunikationskultur geht es um die Einbindung der Mitarbeiter und Führungskräfte in das System der innerbetrieblichen Kommunikation und um deren Positionierung und Zugang zu den unterschiedlichen Formen des Austausches bzw. der Kommunikation. Bis heute haben die meisten Unternehmen mit Einzelmaßnahmen reagiert, getreu der Vision, den Informationsstand zu verbessern, aber nicht mit einer Systemoptimierung. Dieses System fordert eine gründliche Renovierung: Neben Informationsmaßnahmen treten interaktive, dialogisch aufgebaute Kommunikationsformen und die Optimierung des Beziehungsmanagements in den Vordergrund. (vgl. Kocks 2001:129ff, Mast 2007:761) Die Führungskraft als Kommunikator wird in Zukunft mehr denn je die Erfolgsfaktoren Information und Kommunikation benötigen, denn sie sind der Schlüssel für das Erreichen von Zielen. Und sie wird zudem von der Bereitschaft geprägt sein, unterschiedliche Interessen zu akzeptieren, Probleme zu diskutieren und Konflikte zu bereinigen. Der Trend zum kooperativen Führungsstil und zu Miteinbeziehung der Mitarbeiter wird sich aller Wahrscheinlichkeit nach fortsetzen. (vgl. Fallosch 2007:130)

3 Storytelling

Dieses Kapitel startet mit der Definition des Begriffs Storytelling und geht anschließend auf die Kernelemente von Geschichten ein. Im Anschluss wird die Verarbeitung von Geschichten im menschlichen Hirn näher betrachtet und darauf eingegangen, welche Bedeutung Geschichten zuzuschreiben ist bzw. wie die Wirkung von Geschichten stattfindet. Den Abschluss des Kapitels bilden die Merkmale des Storytelling, die auch Basis der empirischen Forschung sind und zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen.

3.1 Begriffsdefinition Storytelling

Der Begriff *Storytelling* [HiO] hat in den letzten Jahren im angelsächsischen Sprachraum eine Inflation erfahren. Vom internetgestützten Abenteuerspiel über das Erzählen von Märchen und Sagen oder auch persönliche Erlebnisse bis zu Managementinterventionen wird alles darunter verstanden, was irgendwie mit dem Erzählen von Geschichten zu tun hat. So wird Storytelling auch als Synonym für das narrative Interview verwendet. (vgl. Loebbert 2003:161)

Dabei geht es beim Storytelling nicht um Plaudereien und Erfundenes, Kaffeeklatsch oder Geschichten, die zur Unterhaltung und ohne einen bestimmten Zweck erzählt werden, nicht um Chroniken oder Metaphern. (vgl. Herbst 2008a:13f, Thier 2010:2) Die Geschichten beim Storytelling sollen zeigen, wofür ein Unternehmen oder eine Person steht, welche Visionen verfolgt werden und warum die internen und externen Bezugsgruppen das Unternehmen oder die Person unterstützen sollen.

Storytelling beruht auf Daten und Fakten. Nicht nur Positives, sondern auch Probleme und Konflikte sind Bestandteil von Geschichten. (vgl. Herbst 2008a:13f) Storytelling bedeutet, Geschichten gezielt, bewusst und gekonnt einzusetzen, um wichtige Inhalte besser verständlich zu machen, um das Lernen und Mitdenken der Zuhörer nachhaltig zu unterstützen, um Ideen zu streuen, geistige Beteiligung zu fördern und damit der Kommunikation eine neue Qualität hinzuzufügen. (vgl. Frenzel et al. 2006:3)

Brown and Duguid (2000) bezeichnen Storytelling als *Soziale Software* [HiO], die organisationelles Lernen steigert, die Mitarbeiterintelligenz erhöht und Innovationen mehr fördert als jedes High-Tech-Informationssystem. (von Brown und Duguid 2000, zit. n. Muir 2007:368)

Storytelling ist eine Abfolge von Ereignissen, die zusammen eine Geschichte bilden, in der die visuellen, sensorischen und emotionalen Erlebnisse übermittelt werden, die sowohl für den Erzähler als auch für den Zuhörer von einer bedeutenden Wichtigkeit sind. (von Simmons 2003:41f, zit. n. Muir 2007:368). Geschichten sind die identifizierbaren und identitätsbildenden Abschnitte menschlichen Erlebens, über die wir sinnvolle Aussagen machen können. In Geschichten sind wir als Personen und als soziale Organisationen individuell (vgl. Loebbert 2004:4). Geschichten sprechen die emotionale Seite in uns an. Komplexe Sachverhalte können auf anschauliche, nachvollziehbare Weise vermittelt werden. Wir identifizieren uns mit Charakteren und Geschichten liefern Hintergrundwissen. Geschichten bleiben nachhaltiger im Gedächtnis haften als nüchterne Fakten. Sie liefern Anknüpfungspunkte an unsere tägliche Welt, sind eingebettet in unsere vertrauten und nachvollziehbaren Kontexte und werden dadurch als viel wirklicher und realitätsnaher empfunden. (vgl. Thier 2010:2ff)

Das National Storytelling Network (1997) hat Storytelling wie folgt definiert:

„Storytelling is the art of using language, vocalization, and/or physical movement and gesture to reveal the elements and images of a story to a specific, live audience. A central, unique aspect of storytelling is its reliance on the audience to develop specific visual imagery and detail to complete and co-create the story.“

Für diese Master Thesis wird Storytelling nach der Definition des National Storytelling Network (1997) verwendet.

3.2 Kernelemente von Geschichten

Campbell (1999) fand heraus, dass Heldengeschichten weltweit eine weitgehend identische Struktur aufweisen. Dabei unterscheiden sie sich hauptsächlich in der Ausschmückung der Details. Die grundsätzliche Struktur ist aber universell. Sie tritt in allen Zeiten, in jeder Kultur in Erscheinung. Diese Grundstruktur wird als Monomythos bezeichnet. Menschen erleben Geschichten genau dann als bereichernd und spannend, wenn sie zentrale Elemente und Strukturen des Monomythos beinhalten (vgl. Littek 2011:13ff).

Von einer organisationalen Geschichte spricht man immer dann, wenn folgende drei Merkmale gegeben sind: eine Ausgangslage, ein Ereignis, eine Konsequenz. (vgl. Thier 2010:8) Vollständig sind Geschichten aber erst dann, wenn Charaktere auftreten und die Gesamtheit bzw. die Aneinanderreihung der Ereignisse eine Handlung ergeben. Die

Charaktere geben uns Auskunft über das *Wer* [HiO] und die Handlung gibt Aufschluss über das *Warum* [HiO]. (von Mitroff 1983, zit. n. Thier 2010:8)

Für Denning (2005:xvii) beinhaltet der effektive Einsatz von Storytelling folgende Bestandteile: "... a hero or heroine, a plot, a turning point, and a resolution." In dieser Master Thesis werden daher die Kernelemente in Anlehnung an Denning (2005:xvii) in den folgenden Kapiteln näher behandelt: die Kernbotschaft (resolution), die Charaktere (hero or heroine), der Handlungsverlauf (plot) und der Konflikt (turning point).

3.2.1 Kernbotschaft

Geschichten mit einem einfachen und konsistenten Handlungsverlauf haben auch eine einfache Kernbotschaft. Kernbotschaften sind allgemeinere Beschreibungen von Erlebnis- und Handlungsmustern, die in einer bestimmten Situation erfolgreich waren. Eine Geschichte wird nicht authentischer, wenn man alle Details wahrheitsgemäß aufzählt. Erst wenn eine Erzählung auf einen Kern fokussiert ist und alles weggelassen wird, was nichts damit zu tun hat, werden die Zuhörer die Botschaft der Geschichte verstehen. Das Herausarbeiten der Kernbotschaft einer Geschichte wird in der Literatur auch als Storyshaping bezeichnet. (vgl. Frenzel 2008:178f, Loebbert 2003:122)

Sehr oft sind Kernbotschaften mit Lektionen oder Lehrsätzen verbunden:

„Wirksame Kernbotschaften werden aus einem dialektischen konflikthaften Handlungsverlauf dargestellt: der Grundkonflikt zwischen Liebe und Klassenzugehörigkeit oder zwischen Ehrlichkeit und Geschäft ist die dramatische Triebfeder des Spannungsbogens.“ (Loebbert 2003:122)

Um keine missverständlichen Kernbotschaften an die Bezugsgruppen zu formulieren, ist es von nicht zu unterschätzender Wichtigkeit, dass auch die Nebenbedeutungen erkannt und gegebenenfalls eliminiert werden. (vgl. Frenzel 2008:179)

Die Kernbotschaft beantwortet die Frage, worum es in der Geschichte geht, was aus der Geschichte gelernt werden kann oder was mit den Charakteren schließlich passiert. Geschichten erzählen meist von Charakteren und deren Handeln, um ein Ziel zu erreichen. Diese Handlungen können in physische (für die Bezugsgruppe sichtbar) und in emotionale Handlungen (wie sie sich fühlen, welchen Konflikt sie gedanklich durchleben, Zweifel und Überzeugung, ein Problem zu lösen) eingeteilt werden. Sie machen vor, was andere nachmachen können. Dabei muss die Handlung zur Person und ihrer

Persönlichkeit passen, damit die Bezugsgruppen das Handeln als stimmig und zuverlässig erleben. Durch dieses Erleben kann die Kernbotschaft besser und erfolgreicher platziert und von den Bezugsgruppen verstanden werden. Die Handlungen bestimmen zudem den dramatischen Dialog der Charaktere: (vgl. Herbst 2008a:106ff)

- Die Person gerät in Konflikt, muss z. B. gegen Angst kämpfen
- Die Person interagiert mit anderen (freundlich, feindlich etc.)
- Die Person agiert mit sich selbst (überwindet die Angst)

3.2.2 Charaktere

Im Mittelpunkt von Geschichten stehen sehr oft Menschen. Die Bezugsgruppen orientieren sich an Menschen, weil sie sich mit ihnen identifizieren können und deren Geschichte ihnen helfen kann, Probleme zu lösen. Daher kann Menschen in Geschichten eine herausragende Bedeutung zugeschrieben werden. Um die einzelnen Charaktere voneinander unterscheiden zu können, erfolgt die Einteilung zumeist in Protagonisten, Antagonisten und einen Held. Sie bilden das Zentrum der Geschichte und häufig werden die Geschichten aus ihrer Perspektive erzählt. Ein Archetyp für den Protagonisten ist beispielsweise der Freund und Helfer, für den Antagonisten der Feind oder der größte Konkurrent. (vgl. Herbst 2008a:93)

Für Frenzel (2008b:179) bildet der *Held* [HiO] in der Regel die Hauptfigur, es kann aber auch jemand sein, der erst später dazukommt und einen wichtigen Impuls gibt. Littek (2011:117) unterscheidet nicht zwischen Held und Protagonist. Für ihn ist der Held der Protagonist und zugleich die Figur, die die Handlung erlebt. Der Protagonist muss dabei nicht menschlich sein. Auch Organisationen oder Unternehmen als Zusammenschluss vieler Menschen können Protagonisten einer Geschichte sein.

Eine anerkannte Liste führt zwölf Archetypen der Fiktion für den Helden auf: der Schöpfer, der Verliebte, der Hofnarr, der Normalbürger, der Zauberer, der Rebell, der Herrscher, der Held, der Weise, der Forscher, der Unschuldige und der Fürsorgliche. Diese Erörterung der Wesenszüge des Helden dient vor allem der weiteren Inspiration zur Stärkung der emotionalen Bedürfnisse und zur Beilegung des Konflikts einer Geschichte. (vgl. Jensen 2002)

Neben den zentralen Charakteren gibt es Platzhalter und Nebenfiguren: Platzhalter sind Stereotype und Teil der Szenerie, die auf- und wieder abtreten. Sie geraten selbst nicht

ins Blickfeld und bleiben namenlose Funktionsträger. Die Nebenfiguren stehen nicht im Zentrum der Geschichte, sie spielen meist unmerkliche Rollen, auf die aber nicht verzichtet werden kann. (vgl. Herbst 2008a:94f)

Die Wirkung der einzelnen Charaktere kann durch mehrere Punkte beeinflusst werden: (vgl. Herbst 2008a:97ff)

- Charakter – Alter, soziale Einordnung und Beziehung der Person zu Dritten. Ein zentrales Element bildet der Wesenszug der Person – das, was ihr Denken und Handeln leitet.
- Persönlichkeit – Kein Mensch gleicht dem anderen, denn jeder Mensch ist einzigartig. Grundsätzlich ist jeder Mensch durch die individuelle Zusammenstellung seiner Motive gekennzeichnet, durch seine Erziehung und seine Eltern, seine Ausbildung, seinen Beruf und seine Privatinteressen. Jeder verfügt über einzigartige Erfahrungen, die auf einzigartige Weise mit Emotionen gekoppelt sind.
- Handlungsebenen – Die Charaktere können auf unterschiedlichen Ebenen erlebt werden z. B. im Beruf, in ihren Beziehungen oder ihrem Privatleben.
- Erscheinungsbilder – Das äußere Erscheinungsbild sowie die Sprache einer Person liefern wichtige Schlüsselinformationen zur blitzschnellen Beurteilung. Dabei stehen die Körpermerkmale (Körperbau und Hautfarbe) den gestaltbaren Merkmalen des Äußeren (Kleidung, Frisur, Schmuck) gegenüber.
- Attraktivität – Eines der zentralen Merkmale, die für das Prüfen und Bewerten herangezogen werden, ist die Attraktivität der Person. Über das Sehen und das Interpretieren des Gesehenen wird auf weitere Eigenschaften geschlossen. Attraktiven Menschen werden z. B. schnell positive Eigenschaften über deren Intelligenz, Charakter und Fachkompetenz zugeschrieben.
- Bewegung – Das Sehsystem misst scheinbar kleinen Veränderungen von Bewegtbildern enormes Gewicht bei. Personen, die zunächst als *sympathisch, empfindsam, zärtlich, ehrlich* oder *bescheiden* [HiO] wahrgenommen werden, können durch kleinste Veränderungen an ihrem Bewegtbild auf einmal als *unsympathisch, kalt, hinterlistig, arrogant, hart und abweisend* [HiO] gelten.

- Gesicht, Augen und Mund – Auf das Erkennen von Gesichtsausdrücken ist ein spezieller Teil im limbischen System spezialisiert. Er verarbeitet die Mimik und bewertet zusammen mit Teilen des Belohnungssystems und einem anderen Hirnteil die Attraktivität der Gesichtszüge. Augen und Mund sind dabei zentrale Informationsanker: Durch den Blick in die Augen kann eingeschätzt werden, wie das Gegenüber gestimmt ist.
- Sprache – Die Sprache liefert uns auf zwei Ebenen Informationen über die Person: Was der Mensch sagt und wie er es sagt. Die Bedeutung des Gesagten und Geschriebenen ist zum einen offensichtlich und bewusst (z. B. Sprache und Stimme eines Menschen), zum anderen unbewusst (z. B. das Verwenden bestimmter Begriffe, die Stimmhöhe und die Stimmfärbung).
- Kleidung und Symbole – Symbole, also Zeichen, die eine Bedeutung vermitteln, sagen etwas über die Person aus. Menschen verwenden Symbole beispielsweise, um Zugehörigkeiten oder Abgrenzungen zu Gruppen zu signalisieren. Symbole einer Person finden sich im persönlichen Gebrauch (z. B. Auto, Aktentasche), in der Interaktion mit anderen (z. B. Geschenke, Mahlzeiten) oder in der Umwelt (z. B. Büroeinrichtung).

Die Frage, welche Charaktere bzw. Rolle eine Führungskraft aus dem obersten Management einnehmen kann/soll, wird in weiterer Folge in Kapitel 4.2.2 aufgegriffen.

3.2.3 Handlungsverlauf

Ein Synonym, das für den Handlungsverlauf steht, ist der Plot (vgl. Fuchs 2009:194, Denning 2005:xvii). Der Plot bestimmt die Botschaft der Geschichte und gibt gewisse Fixpunkte in einem vorgegebenem Erzählverlauf vor. Plots gibt es in unterschiedlichen Ausführungen, z. B. Abenteuer, Entdeckung, Flucht, Rache, Rätsel, verbotene Liebe, Versuchung, Verwandlung etc. (vgl. Fuchs 2009:194)

Durch eine einfache Aneinanderreihung von Ereignissen entsteht aber noch keine Geschichte. Der Handlungsverlauf ist geprägt davon, dass die Ereignisse in einer richtigen Beziehung zueinander stehen und verbunden werden. Daher sind die drei wichtigsten Elemente des Storytelling nachfolgend aufgeführt: das Ereignis, das Geschehen und die Geschichte: (vgl. Herbst 2008a:1108ff)

- Das Ereignis ist die kleinste Handlungseinheit einer Geschichte. Es trägt zur Anschaulichkeit bei, da es meist sehr bildhaft ist. Durch die Erzählung von Ereignissen werden die Bezugsgruppen gedanklich in die Handlung miteinbezogen, ihre Erwartungen steigen und es entstehen Spannungsbögen über die gesamte Geschichte hinweg. Ereignisse, die nur chronologisch aufeinander folgen, werden als Chronik bezeichnet. Sie müssen nicht in einem bedeutsamen Zusammenhang stehen.
- Das Geschehen besteht aus allen chronologisch und nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten aufeinanderfolgenden Ereignissen.
- In einer Geschichte folgen die Ereignisse nicht nur chronologisch aufeinander, sie stehen auch in einem bedeutungsvollen Zusammenhang und hängen voneinander ab. Ein Ereignis alleine macht also noch keine Geschichte aus. Erst durch eine logische Aneinanderreihung wird aus einem Ereignis ein bedeutungsvolles Ganzes. (vgl. Thier 2010:8)

Die Urformen von Geschichten werden von der Menschheit meist schon in sehr jungen Jahren erlernt. Dabei bilden vor allem Märchen und Mythen Muster für Handlungsverläufe, um die Geschichten unbewusst besser verstehen zu können. Die Urform von Geschichten scheint in unserer überlebenswichtigen biologischen Vergangenheit begründet: der Nahrungsaufnahme: (vgl. Campbell 1999:55ff, Herbst 2008a:107ff)

1. Bewusstwerden des Bedürfnisses: Auslöser der Handlung ist ein Mangel, eine Schädigung oder eine Verbotsverletzung.
2. Verlassen der Basis: Der Held ist mit der Gegenhandlung beauftragt und zieht los.
3. Entdeckung des rechten Ortes: Der Held wird auf die Probe gestellt und bekommt als Belohnung zusätzliche Unterstützung z. B. durch einen Helfer.
4. Kampf um die Nahrung: Der Held gelangt an den gesuchten Ort und trifft dort auf seinen Gegenspieler.
5. Erfolg: Der Gegner wird besiegt und die Mangelsituation behoben.
6. Rückkehr: Der Held wird für seine Taten belohnt.

Für das Anordnen von Ereignissen ist deren Dramaturgie ausschlaggebend. Der dramatische Bogen (auch als Spannungsbogen bezeichnet) ist dafür verantwortlich, dass die Geschichte vom Beginn bis zum Ende führt (vgl. Frenzel 2008:179). Ereignisse setzen nicht an einer beliebigen Stelle ein und hören auch nicht an einer beliebigen Stelle auf. Geschichten, wirkliche genauso wie erfundene, folgen immer einer Dramaturgie und sie haben eine dramatische Form: Die Geschichte beginnt. Die handelnden Personen werden eingeführt. Das Thema oder das Motiv wird eingeführt. Eine Spannung entsteht, die gelöst, eine Frage, die beantwortet werden muss, unterschiedliche Möglichkeiten oder ein Widerspruch, die geklärt werden müssen. Hindernisse und Widerstände bauen sich auf. Die Handlung drängt zu einem Höhe- und Wendepunkt, an dem sich Lösung, Antwort und Klärung entscheiden. Jede Geschichte (oft auch als *narrative Sequenz* [HiO] bezeichnet) hat einen Anfang, einen Wendepunkt (Peripetie) und ein Ende. Im Storytelling sorgt die Dramaturgie dafür, dass die Aktivitäten optimal auf die Aufnahmekapazitäten der Bezugsgruppen abgestimmt sind, die Botschaft dauerhaft erlernt wird und die Bezugsgruppen sich nachhaltig daran erinnern. Oft wird die systematische Aneinanderreihung und das in-Beziehung-setzen von Ereignissen als *Storyline-Prinzip* [HiO] bezeichnet. Die Anwendung dieses Prinzips bewirkt, dass die Zeit viel kürzer und intensiver wahrgenommen wird, wenn die Geschichten in viele Einzelereignisse unterteilt werden. Zudem bekommt jedes Einzelereignis seinen dramatischen Ort. (vgl. Herbst 2008a:116, Loebbert 2003:22f)

Die folgende Abbildung zeigt die Führung des klassischen Spannungsbogens.

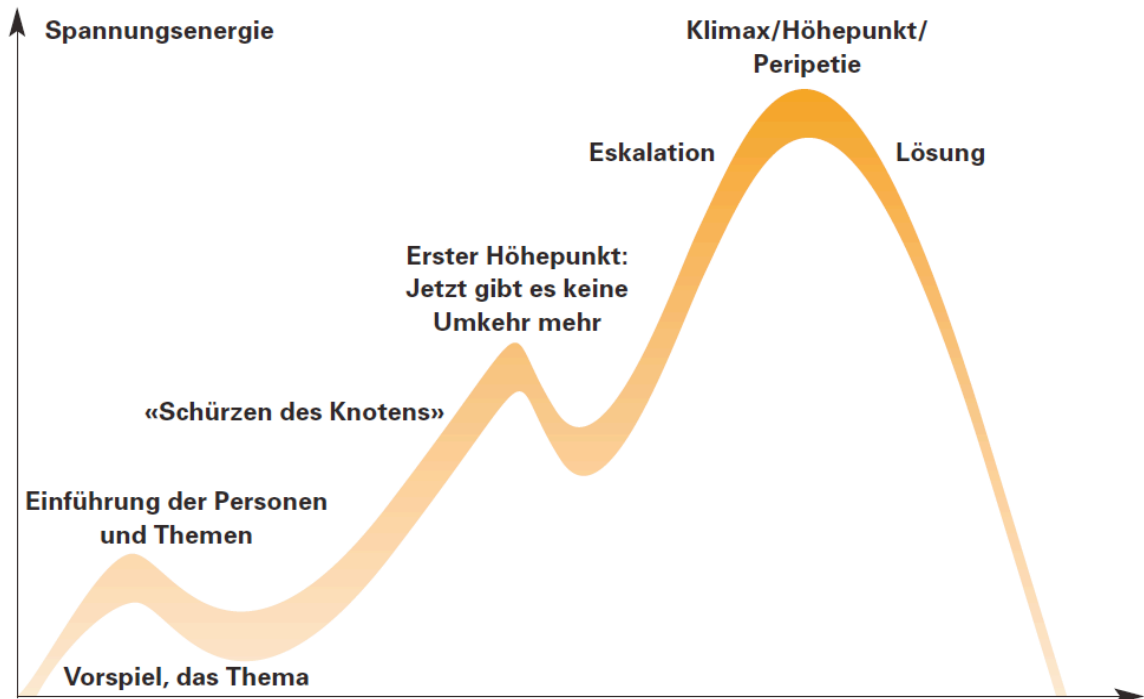


Abbildung 2 – Klassischer Spannungsbogen nach Lessing und Hitchcock (vgl. Loebbert 2004:2)

Der klassische Spannungsbogen nach dem dramaturgischen Konzept von Aristoteles über Lessing bis Hitchcock: (vgl. Loebbert 2003:122ff)

1. **Vorspiel, das Thema:**

Das Thema, um das es in der Geschichte geht, spiegelt sich wie in einer kleinen Scherbe als Botschaft. Oft taucht die Botschaft der Geschichte schon in einer kleinen Szene auf, bevor sie begonnen hat.

2. **Einführung der Personen und Themen:**

Personen treten mit ihren Themen, Fragen und Beziehungen auf.

3. **Schürzen des Knotens [HiO]:**

Gotthold Ephraim Lessing beschrieb so, wie sich die Handlungsfäden der Personen langsam verwirren und schließlich in einem *Knoten geschürzt* [HiO] sind. Meist läuft dieser erste Spannungsansatz auf seinen ersten Höhepunkt zu.

4. **Erster Höhepunkt:**

An diesem Punkt gibt es keine Umkehr mehr. An diesen Punkten geht z. B. zum ersten Mal etwas richtig schief, eine Krise und Emotionen sind zum ersten Mal wahrnehmbar.

5. **Eskalation:**

Nach dem ersten Höhepunkt im Spannungsverlauf gibt es meistens eine kleine Atempause. Hindernisse und Widerstände bauen sich aber schon wieder auf und drohen eine Lösung zu verhindern. Die Spannung steigt. Das Gehirn kann der Geschichte an diesem Punkt nicht entfliehen.

6. **Klimax, Höhepunkt, Peripetie³:**

Der Höhepunkt einer Geschichte ist in der Regel eine Art Krise. Wie es bei einem Krankheitsverlauf einen Wendepunkt gibt, so hat auch jede Geschichte einen Wendepunkt. Falsche Vorstellungen werden aufgeklärt, neue Sichtweisen ermöglichen neue Handlungsmöglichkeiten, die Beteiligten eines Konflikts entscheiden sich dafür, diesen lösungsorientiert auszutragen.

7. **Lösung:**

Der Held erreicht sein Ziel. Die Liebenden finden zueinander. Im Falle eines guten Ausgangs der Geschichte bringt der Höhepunkt den Erfolg. Tragödien enden meist tragisch: Der Höhepunkt brachte keine Wende zum Guten, sondern war nur die höchste Stufe einer Eskalation, und das ist meistens der Tod und das Ende dieser Geschichte.

Der Handlungsverlauf bzw. die Dramaturgie ist in dieser Master Thesis auch Bestandteil der empirischen Forschung und wird daher im Interview mit den Experten genauer analysiert. Die Ergebnisse werden Kapitel 6.5.3 behandelt.

3.2.4 Höhepunkt und Konflikt

Damit eine Geschichte funktioniert, muss sich in ihr etwas Besonderes, Außergewöhnliches oder Merkwürdiges ereignen, sie muss vom normalen Routinealltag abweichen. Der Höhepunkt ist die Stelle in der Geschichte, in der sich etwas Grundlegendes verändert und bildet den Übertritt von der Ausgangssituation zu einer Endsituation. Er ist der kreative Kern jeder Geschichte, der die Lösung mit sich bringt. Die meist unvorhergesehene Wendung am Höhepunkt ist es, die aus einer Situation oder einer gleichförmigen Folge von Ereignissen eine Geschichte macht. Sie reißt die

³ In der Literaturrecherche zu dieser Master Thesis, wurden weitere Synonyme gefunden: Konflikt, Plot-Point, Höhe-, Wende- oder Umschlagpunkt.

Bezugsgruppe mit und bringt die Handlung in Schwung. (vgl. Faust 2006:12, Littek 2011:116, Frenzel 2008:179)

Besonders aktivierend ist die Handlung, wenn sie einen Konflikt zum Thema hat: Dieser kann sich im Erleben und Verhalten abspielen und ist meist mit äußeren Konflikten verbunden. Dies kann z. B. die Unzufriedenheit mit einer augenblicklichen Situation oder Rolle sein, oder die Unvereinbarkeit von Interessen, der Kampf gegen Angst und Unsicherheit, gegen Eintönigkeit und Langeweile oder gegen Unterlegenheit und Wut. Spannende Geschichten sind geprägt von Ereignissen, die sich in Form eines oder mehrerer Konflikte entwickeln. Konfrontationen entstehen, Personen kämpfen gegeneinander an. Die Beseitigung eines Konfliktes setzt Energien frei, die zu Entscheidungen und Handlungen der Hauptperson führen. Die Lösung des Konfliktes besteht aus Alternativen, die der Mensch ergreifen kann. (vgl. Herbst 2008a:108f, Littek 2011:119)

„Ein Konflikt ist das Zusammentreffen von gegensätzlichen Kräften. Konflikt entsteht, wenn die Wünsche einer Figur auf Widerstand treffen. Konflikt ist eine Auseinandersetzung zwischen Menschen, aber auch zwischen Menschen und Normen, dem Mensch und der Gesellschaft, der Natur, der Technik oder gar dem Schicksal, um nur einige Beispiele zu nennen. Ein Konflikt kann auch der innerer[sic] Widerstreit eines Menschen von Motiven, Wünschen und Werten sein. Ein Konflikt ist eine gestörte Ordnung, die auf eine Lösung drängt. In einem Konflikt treffen die Wünsche einer Figur häufig auf Widerstand und sie muss kämpfen. Jeder Konflikt in einer Geschichte drängt auf eine Auflösung, die in der Geschichte erfolgen sollte. Damit bringt der Konflikt die Handlung voran. Er ist der Treibstoff jeder Geschichte.“ (Littek 2011:119)

Damit der Konflikt als Kernelement einer Geschichte wirksam wird, muss er gewisse Voraussetzungen erfüllen: (vgl. Herbst 2008a:110)

- Die Bezugsgruppen müssen den Konflikt verstehen können.
- Der Konflikt muss für die Bezugsgruppen bedeutend sein.
- Die Lösung des Konfliktes muss für die Bezugsgruppen belohnend sein, indem Gefahr gebannt und Angst vermieden oder das Wohlbefinden gesteigert wird.

- Die Bezugsgruppen müssen sich in den Konflikt einfühlen können, damit sie am Geschehen teilnehmen können.
- Die Hauptperson sollte durch ihr Handeln wesentlich dazu beitragen, den Konflikt zu lösen – möglichst unterstützt durch den Beitrag der Bezugsgruppen, damit die Geschichte auch für sie handlungsauslösend ist.

Zu diesem Zeitpunkt bleibt offen, inwieweit alle der vier genannten Kernelemente nach Denning (2005:xvii) wirklich Teil des Storytelling in der Führungskommunikation sind bzw. sein müssen, oder ob in gewisser Weise auch die drei benannten Merkmale nach Thier (2010:8) ausreichen, um eine Geschichte einzusetzen. Daher wird diese Frage auch in der empirischen Forschung erneut aufgegriffen und es wird versucht zu ermitteln, ob wesentliche Kernelemente in den Geschichten von Führungskräften aus dem obersten Management erkennbar sind. (vgl. Kapitel 6.5.3)

3.3 Verarbeitung von Geschichten im menschlichen Hirn

Herbst (2008a:70) bezeichnet Storytelling als gehirngerechte Kommunikation. Das Prinzip des Geschichtenerzählens ermöglicht es, die Wahrnehmung der Bezugsgruppen zu optimieren, weil es an die Grundprinzipien des Gehirns anknüpft: Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung. Zudem können Geschichten als gehirngerechte Kommunikation bezeichnet werden, weil sie bildhaft, bewegungsnah und anschaulich sind. Dabei ist das Ziel nicht, möglichst viele Informationen zu übermitteln, sondern Schlüsselinformationen, anhand derer die Bezugsgruppe entscheidet, in welchem Ausmaß die Geschichte eine Reaktion in ihnen hervorruft. (vgl. Herbst 2008b:191)

Das menschliche Hirn kann nicht als riesige Bibliothek verstanden werden, in der alles Erlebte, Gehörte oder Gefühlte gespeichert wird. Das würde erstens zu viel Speicherkapazität brauchen und zweitens beim Abrufen zu viel Aufwand generieren. (vgl. Fuchs 2009:34f) Dialoge, die zwischen Menschen stattfinden, werden vor allem aus Sicht der bewussten Wahrnehmung diskutiert. Die meisten Informationen, so haben Neurowissenschaftler herausgefunden, werden zu 95 % unbewusst verarbeitet (von Zaltmann 2003, zit. n. Herbst 2008a:26). Dafür, dass nur der geringste Teil von Informationen in unser Bewusstsein eindringt, gibt es drei Gründe: (vgl. Herbst 2008a:26)

1. Bewusstsein kostet den Körper Energie.
2. Reaktionen laufen wesentlich schneller ab als bewusstes Prüfen einer Situation.

3. Unbewusstes ruft leicht und schnell bewertete Erfahrungen ab.

Nicht alles, was an Informationen vom Gehirn aufgenommen wird, interpretiert das Gehirn automatisch als Geschichte. Aber es neigt dazu, möglichst viele Informationen in Form von Geschichten zu strukturieren, um die Wirklichkeit besser verstehen und ordnen zu können. (vgl. Littek 2011:85f) Wie wichtig Geschichten für unser Hirn sind, zeigt sich daran, dass der Mensch eigene neuronale Netzwerke hat, die sich um das Speichern von Geschichten kümmern. Wissenschaftler sprechen vom episodischen oder autobiografischen Gedächtnis; darin werden Geschichten wie z. B. Lebenserfahrungen (Erinnerungen an die Kindheit, erster Arbeitstag etc.) als Datenpakete gesammelt. Dieses Gedächtnissystem verfügt über enorme Kapazitäten, weil es für den Menschen sehr wichtig ist, auf dieses Wissen zurückzugreifen. (vgl. Herbst 2008a:71, Fuchs 2009:25)

Die Wirkung bzw. die Verarbeitung funktioniert so, dass das Hirn jede Geschichte auf das Wesentliche verdichtet. Das bedeutet, dass vom Hirnareal „autobiografisches Gedächtnis“ ein Muster der Geschichte erstellt und gespeichert wird. (vgl. Herbst 2008a:28, Fuchs 2009:25) Ein Muster hat eine enorme Bedeutung für das Gehirn, weil es seine Arbeit wesentlich erleichtert: Das Gehirn muss dadurch nicht alles neu erlernen, sondern lernt lediglich das Muster, nach dem schnell jede Art von Situation analysiert und mit dem verglichen werden kann, ob bereits Erfahrungen mit dieser Situation gemacht wurden, oder was erwartet werden kann. Mit den Mustern werden auch Schlüsselinformationen (Gefahr, Wohlbefinden, Charaktere und Botschaften) einer Situation abgespeichert. Dabei beziehen sich die Muster nicht nur auf statische Konstellationen, sondern auch auf Ereignisse. Mit Ereignissen ist ein Verhaltensablauf gemeint, der allgemein bekannt ist (z. B. Vorstellungsgespräch, Zerschneiden eines Bandes zur Eröffnung, Spatenstich etc.). In der Fachsprache werden diese Ereignisse oft Skripts genannt. Skripts laufen fast automatisch ab und beeinflussen unser Leben, indem sie uns anderen Menschen gegenüber und in den Erwartungen an unser eigenes Verhalten Orientierung geben. (vgl. Herbst 2008a:58ff) Beim Weitererzählen von Geschichten werden meist auch genau diese Schlüsselinformationen weitergegeben, die für die Handlung und die *Moral von der Geschichte* [HiO] wichtig sind. (vgl. Herbst 2008a:28)

Skripte und Geschichten in Form von Mustern erlauben es dem Menschen, dass er sich an soziale und kulturelle Gegebenheiten anpassen kann. Existenzielle Urfragen sind am wichtigsten, gefolgt von Geschichten, die das kulturelle und soziale Umfeld geschrieben hat und zuletzt das individuell Erlebte. Müssen Entscheidungen getroffen werden, ruft unser Gehirn blitzschnell die gespeicherten Muster und Skripts ab, um zu einer ersten

spontanen Einschätzung zu gelangen. Die gespeicherten Schlüsselinformationen und Gefühle helfen uns in solchen Situationen, die positiven Eigenschaften aus der Erfahrung auf die vorliegende Situation zu übertragen. Die Entscheidungen werden in den unbewusst arbeitenden Hirnarealen getroffen und sparen dadurch wertvolle Energie für das Gehirn (vgl. Herbst 2008a:28, Fuchs 2009:37)

Herbst (2008a:30) und Fuchs (2009:26f) sprechen in Bezug auf das Hirn von einem Datenverarbeitungssystem, das Effektivität mehr belohnt als Vollkommenheit. Es ist die effizienteste Form der Datenverarbeitung, um vielfältige und komplexe Aufgaben meistern zu können. Es gibt keine effizientere Methode als das Verpacken von riesigen Datenmengen in eine Geschichte.

Geschichten sprechen aber nicht nur den analytischen Verstand an, sondern auch die emotionale Seite des Zuhörers. Botschaften, die über Ohren, Bauch und Herz ihr Ziel erreichen, haben die größte Chance, gehört, verstanden, gemerkt und im eigenen Handeln berücksichtigt zu werden. Sie aktivieren beide Gehirnhälften und erreichen damit den ganzen Menschen. (vgl. Frenzel et al. 2004:183, Eck 2008:104)

3.4 Bedeutung von Geschichten

Geschichten werden seit Menschenbestehen erzählt und von Generation zu Generation weitergetragen. Einander Geschichten zu erzählen, ist ein alter Brauch. Menschen erleben dabei Ereignisse noch einmal und verleihen ihnen gemeinsam eine Bedeutung. (vgl. Kleiner/Roth 1998:10)

Geschichten und Erzählungen können daher als Sinngeneratoren menschlichen Handelns und der Organisation von Handeln in Organisationen und Unternehmen verstanden werden. Den Sinn, den unser Handeln für uns macht, beziehen wir aus der Geschichte, die wir darüber erzählen. Das gilt für unsere persönliche Lebensgeschichte genauso wie für die Geschichte eines Unternehmens, eines Staates oder einer Geschichte unserer Welt. (vgl. Loebbert 2003:17)

Die bedeutendsten Vorteile einer Geschichte, sowohl aus der Sicht der Bezugsgruppen als auch von Unternehmen, sind: (vgl. Herbst 2008a:77ff)

- Geschichten erleichtern das Einordnen neuer Informationen in das vorhandene Wissen.

- Geschichten ermöglichen Orientierung, wenn über Vergangenheit, Gegenwart und die Zukunft (Visionen) gesprochen wird.
- Bezugsgruppen können sich mit einer Geschichte identifizieren, da sie stark emotional ansprechend ist und den Werten und Motiven der Bezugsgruppen entspricht.
- Geschichten helfen, Probleme zu lösen. Konflikte sind der Kern guter Geschichten, die Lösung des Konflikts dient als Lerneffekt.
- Geschichten wirken im sozialen Umfeld der Bezugsgruppen, da sie weitererzählt werden.
- Geschichten unterhalten – vor allem Erfolgsgeschichten.
- Geschichten lösen Aufmerksamkeit bei den Bezugsgruppen aus.
- Geschichten zeigen die Bedeutung einer Information, da unser Hirn jede Information danach bewertet, welche Bedeutung und welche Belohnung sie bringt.
- Geschichten sind sehr anschaulich: emotional, bildhaft, bewegungsnah.
- Geschichten können alle Sinne ansprechen: Die Inszenierung einer Geschichte wirkt besonders stark, wenn sie alle Sinne anspricht.
- Geschichten beziehen ein. Aufgrund der Spiegelneuronen können die Zuhörer die Geschichten miterleben.
- Geschichten halten das Interesse aufrecht, weil Bezugsgruppen bei spannend erzählten Geschichten erfahren wollen, wie sie weiter geht.

Geschichten haben deshalb eine so große Bedeutung, weil es keine effizientere Methode der Datenverarbeitung gibt, als Informationseinheiten in Geschichten zu verpacken. Große Datenmengen können schnell verarbeitet und Informationen verdichtet werden, die Verarbeitung verbraucht wenig Energie. Geschichten sind leicht erlernbar, an verschiedenen Orten einsetzbar, lassen Mehrdeutigkeiten zu, ermöglichen eine sichere Orientierung, haben einheitliche Grundbefehle und können mit wenig Aufwand weiterentwickelt werden. (vgl. Fuchs 2009:26f)

3.5 Wirkung von Geschichten

Geschichten, die in Unternehmen erzählt werden, sind nur dann erfolgreich, wenn sie auch über Jahre hinweg konsequent durchgehalten werden (vgl. Faust 2006:13). Sie beziehen ihre Kraft und Wirkung schon aus der Tatsache *tua res agitur* [HiO], es geht um die eigene Sache und die eigene Geschichte als Mitglied einer Organisation. Der Erzähler erzählt die Geschichte, die die Zuhörer im Erleben ihres eigenen organisatorischen Kontexts noch einmal rekonstruieren und durchleben. (vgl. Loebbert 2003:119, Denning 2001:55ff)

Das erneute Durchleben der Geschichte erzielt bei den Zuhörern folgende Wirkung:

Gedankliche Präsenz – Die Geschichten sind im Kopf der Bezugsgruppen präsent. Um präsent zu bleiben, müssen Geschichten daher immer und immer wieder erzählt werden. Geschieht dies nicht, können die aufgebauten neuronalen Verbindungen verschwinden. Um zu wirken, müssen Geschichten also in lebendiger Erinnerung gehalten werden. Je bekannter und präsenter sie sind, desto sympathischer gilt das Unternehmen oder die Person. (vgl. Herbst 2008a:177f)

Klare Vorstellungsbilder – Das Vorstellungsbild im Kopf ist das Ergebnis des gesamten Wissens und Erlebten sowie des Gefühlten, das man mit einem Unternehmen oder einer Person verbindet. Es hilft, Entscheidungen zu treffen, die das Verhalten und das Bewerten des Gegenübers betreffen. Storytelling kann sehr bildhaft wirken und kann daher ein klares Vorstellungsbild davon schaffen, was die Bezugsgruppen erwartet, wenn sie sich darauf einlassen. (vgl. Herbst 2008a:178f)

Vertrauen – Vertrauen kann das Risiko verringern, von Unternehmen oder Personen und deren Leistungen enttäuscht zu werden. Ein widerspruchsfreies und glaubwürdiges Bild, das klar von einer Person oder einem Unternehmen kommuniziert wird, wirkt vertrauenswürdig; man kann nur jenem Unternehmen vertrauen, das eine Persönlichkeit besitzt. Vertrauen in die Führungskraft oder den Mitarbeiter haben, kann auf sich positiv auf die Leistung des Mitarbeiters und somit auf das Unternehmen übertragen werden. Vertrauen in das Unternehmen legt den Grundstein für eine langfristige Beziehung, denn der Mensch bleibt nur dem treu, dem er vertraut. (vgl. Herbst 2008a:179f)

Der Mehrwert einer Geschichte besteht darin, dass sie einen Sachverhalt sehr schnell auf den Punkt bringt und das auf eine sinnliche und überzeugende Art (vgl. Frenzel 2008:179). Denning (2005:25) bezeichnet Storytelling sogar als eine Art Kunst:

„Storytelling is a performance art, and the way a story is performed can radically change it's emotional tone and hence its impact on the listener. In performance, the story, the storyteller, and the audience interact to form a meaningful ensemble.“

3.5.1 Emotion – Empathie – Beteiligung – Identifikation

Geschichten haben neben dem Effekt, dass man ihnen eher zuhört, noch einen weiteren Vorteil: Fakten, die in Geschichten eingebunden werden, sind leichter langfristig merkbar. Sind Geschichten zusätzlich mit Emotionen und Bildern verknüpft, sind sie auch noch lange Zeit später jederzeit abrufbar und werden weitererzählt. (vgl. Frenzel 2008:173)

Besonders Geschichten, die emotional ansprechend sind, die Freude, Wut, Mitgefühl oder Verständnis auslösen, kommen schneller und besser bei den Bezugsgruppen an. (vgl. Thier 2010:22, Frenzel 2008:180) Unser Gehirn übernimmt bei der Vermittlung von Informationen die Rolle der Bewertung. Das limbische System, der Sitz unserer emotionalen Intelligenz, bewertet alle einströmenden Informationen danach, wie emotional bedeutend sie sind. Je emotionaler das Storytelling, desto besser für das Lernen und Handeln. Was das limbische System positiv oder negativ anrührt, wie Geschichten, Bilder und emotionale Worte, z. B. *Tod* [HiO] oder *Liebe* [HiO], bleibt besonders schnell haften. Aber auch Unternehmen oder Personen mit einem einzigartigen Erlebnisprofil bleiben besser und schneller in Erinnerung. (vgl. Herbst 2008a:31ff)

Wurden die Bezugsgruppen emotional angesprochen, ist die Grundlage für Empathie gegeben. Empathie, auch Einfühlung oder Mitgefühl genannt, wird als Fähigkeit bezeichnet, sich in den anderen hineinzusetzen, dessen Gedanken, Gefühle und Ansichten weitestmöglich zu erkennen und hieraus den anderen zu interpretieren. Dabei erfolgt die Bewertung nicht auf Grund der eigenen, sondern der Gedanken, Gefühle und Ansichten des Gegenübers, um zu sehen, was dessen Handeln bestimmt. Möglich ist dies durch die Spiegelneuronen im Gehirn. Forscher können dadurch auch erklären, warum Menschen in Geschichten stellvertretend für andere Wünsche und Träume leben, die sie nicht selbst erleben können, wollen oder dürfen. Durch die Spiegelneuronen kann das Storytelling jene Emotionen bestimmen, die für die Geschichte, deren Handlung und Bezugsgruppen wichtig sind. (vgl. Herbst 2008a:53ff)

Durch Spiegelneuronen werden die Bezugsgruppen also in die Geschichte miteinbezogen: Sie können die Handlung und die Gefühle der Handelnden verstehen und erklären. Sie erleben die Geschichte mit, anstatt nur zuzuhören und spekulieren, wie die

Geschichte weitergehen könnte. Das löst bei den Bezugsgruppen vor allem aktive Mitarbeit, Engagement und Unterstützung aus. In Folge kommen die Bezugsgruppen selbst auf Ideen bzw. erkennen, welche Chancen in der Geschichte transportiert werden. (vgl. Herbst 2008a:53, Frenzel et al. 2004:114, Denning 2001:55ff)

Die Identifikation mit der Geschichte passiert schließlich über die Kombination von emotionaler Ansprache, Empathie und aktiver Beteiligung beim Hören einer Geschichte. In diesem Schritt wird die Geschichte für das Gegenüber real und somit auch glaubwürdig. Der Zuhörer beginnt die Geschichte auf seine eigene Situation, seine eigenen Erlebnisse und Aufgaben zu übertragen. Die Glaubwürdigkeit wird in diesem Schritt nicht mehr in Frage gestellt und die Zuhörer beginnen, die Geschichte weiterzuerzählen. (vgl. Faust 2006:5f, Thier 2010:22)

Die Weitererzählung ist jedoch nicht das reine Produkt einer wie auch immer gearteten Vergangenheit, auf die eine Person zurückblickt. Der Weitererzähler setzt ausgewählte Ereignisse der Vergangenheit in eine vom ihm erwünschte Beziehung/Verbindung zueinander. Dabei ist es völlig normal, dass Teile der erlebten Vergangenheit weggelassen werden. (vgl. Littek 2011:14)

3.5.2 Anregung der Vorstellungskraft

Eine der herausragenden Eigenschaften von Geschichten ist, dass sie sehr bildhaft sind. Die physikalischen Bilder spielen dabei eine eher untergeordnete Rolle, können aber unterstützend wirken. Beim Zuhören von Geschichten entstehen bei den Bezugsgruppen innere Bilder (auch Wahrnehmungsbilder oder *Mental Images* [HiO] genannt), die Gedächtnisbilder entstehen lassen und gespeichert werden. Solche inneren Bilder wirken sehr stark auf Meinungen, Einstellungen, Überzeugungen und Verhaltensabsichten. (vgl. Herbst 2008:61ff)

Forscher haben herausgefunden, dass Geschichten sehr stark die eigene Phantasie anregen. Der Zuhörer befindet sich nicht in einer passiven Rolle der Informationsaufnahme, sondern gerät in einen Zustand des aktiven Mitdenkens. (von Osborn und Ehninger 1962, zit. n. Denning 2005:22)

Geschichten können alle Sinne ansprechen, mit Symbolen und sprachlichen Erzählungen arbeiten und sie können wesentlich besser emotionale Erlebnisse vermitteln als Texte. Menschliches Denken und Fühlen ist stark bildhaft. (vgl. Herbst 2008a:61ff)

Die starke Wirkung von Bildern ist im Folgenden dargestellt: (vgl. Herbst 2008a:68)

- Orientierung erfolgt durch Bilder (z. B. der Weg zur Arbeit).
- Erinnerungen erfolgen in inneren Bildern (z. B. bewegende Momente).
- Entscheidungen erfolgen anhand innerer Bilder (z. B. Abruf von bereits erlebten in Bildern in unserem Hirn).
- Innere Bilder sprechen uns sehr stark an (z. B. beim Lesen eines Romans).

3.5.3 Motivation

Pelz (1996:101) versteht unter Motivation die von Bedürfnissen und Gefühlen produzierte Energie, die sich auf ein Ziel hin richtet. In ähnlicher Weise definiert Becker (1995:160) Motivation als eine innere Kraft oder Energie, die einen Wunsch hervorruft und das Individuum dazu drängt, sein Verhalten zu ändern, um ein Ziel zu erreichen.

Motivieren hat durchaus etwas mit Konditionieren zu tun. Sehr oft ist es verbunden mit einer operanten Konditionierung. Ein bestimmter Reiz und ein bestimmtes Handeln werden miteinander verbunden. Lay (2000:108) sagt, dass Motivation auch über das *Effektgesetz* [HiO] nach Edward L. Thorndike geschehen kann. Das Effektgesetz besagt, dass Handlungen, auf die ein befriedigender Zustand (z. B. ein Erfolg oder eine Belohnung) folgt, gut behalten werden und somit einen positiven Nacheffekt hinterlassen. Dieses *Behalten* [HiO], z. B. als Ergebnis eines Lernvorganges, kann zu einem starken Motivator werden, die so belohnten Handlungen zu wiederholen. (vgl. Lay 2000:108) Im Storytelling wird der Erfolg oder die Belohnung meist im Höhepunkt einer Geschichte transportiert. (vgl. Kapitel 3.2.4)

Zu Recht erwartet man von einer Führungskraft, dass es ihr gelingt, den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeiter zu entsprechen und so für ein optimales Gruppen- oder Betriebsklima zu sorgen. Motivieren ist aber erst dann erfolgreich, wenn es der Führungskraft gelingt, die individuellen Bedürfnisse in einer Art zu befriedigen, die zugleich den Gruppenbedürfnissen entspricht und unvereinbare Erwartungen vereinbar macht. Dazu wird es mitunter notwendig sein, in den Bedürfniskatalog des Einzelnen oder der Gruppe einzugreifen. (vgl. Lay 2000:123) (vgl. Kapitel 3.5.1)

Für die Rolle der Motivation bei Gedächtnisleistungen spricht Faust (2006:22) vom Selbst-Referenz-Effekt. Er besagt, dass Informationen, die jemanden persönlich betreffen,

leichter, intensiver und länger merkbar sind, als Informationen ohne persönlichen Bezug. Prinzipiell wird unterschieden zwischen intrinsischer (Interesse an einer Aufgabe) und extrinsischer Motivation (äußere Anreize, z. B. Belohnungen). Letztere, so hat sich in der Praxis gezeigt, wirkt nur kurzfristig, während intrinsische Motivation zu dauerhafter und konsequenterer Bereitschaft führt, sich anzustrengen. (vgl. Faust 2006:22) Die persönliche Betroffenheit zeigt sich im Storytelling, wenn sich Personen mit einer Geschichte identifizieren können. (vgl. Kapitel 3.6)

Barnes (2003:4) spricht davon, dass Motivation bei Mitarbeitern dann wirkt, wenn sie emotional angesprochen werden. Das bringt Kraft und Glaubwürdigkeit für jede Geschichte und stärkt zudem das Vertrauen. Wie sich Storytelling in Bezug auf Emotionen verhält, wurde in Kapitel 3.5.1 behandelt.

3.5.4 Wertevermittlung

Geschichten, die emotional sind und komplexe Ideen plastisch vermitteln, eignen sich hervorragend zur Wertevermittlung. Menschen handeln nach Werten, in Unternehmen sind daher Werte immer Bestandteil von Organisationen. Das Wertesystem der einzelnen Mitarbeiter kann jedoch sehr stark individuell variieren oder in Konflikt mit anderen treten. Daher stehen die meisten Unternehmen vor der Herausforderung, sich bewusst oder unbewusst auf Kernwerte festzulegen. (vgl. Faust 2006:15) Dabei sollte stets darauf geachtet werden, dass die Kernwerte auch zu den Produkten, Services und den Mitarbeitern des Unternehmens passen (vgl. Barnes 2003:4).

Das gemeinsame Leben von Werten in einem Unternehmen schafft Vertrauen, was wiederum dazu führt, dass sich Unsicherheiten verringern, Mitarbeiter vor Angst, Verdächtigungen und Skepsis befreit werden und mehr Spontaneität erlaubt ist. Werte können als Richtlinien für eigenverantwortliches Handeln wirken. (vgl. Faust 2006:17) Wer eine Geschichte erzählt, die Integrität und Verantwortung widerspiegelt, gewinnt Vertrauen. (vgl. Faust 2006:6)

Frenzel (2004:89) zeigt sogar Beispiele auf, in denen Werte im Dialog zwischen Führungskräften, Mitarbeitern, Auszubildenden, Partnern und Kunden ständig über das Leitbild eines Unternehmens präsentiert und reflektiert werden. Darin wird in Geschichten dargestellt, wie die zentralen Werte der Unternehmen gelebt werden. Geschichten vermitteln, was die Werte des Unternehmens im realen Umgang miteinander und mit den Kunden wirklich bedeuten.

Die Wirkung von Geschichten in der Führungskommunikation kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht beurteilt werden. Um die Wirkung von Geschichten erforschen zu können, ist es wichtig, dass die für diese Master Thesis ausgewählten Interviewpartner auch Geschichten in ihrer Führungskommunikation einsetzen. Ob eine Wirkung feststellbar ist, wird in den Forschungsergebnissen in Kapitel 6.5.3 erneut aufgegriffen.

3.6 Merkmale des Storytelling

„Gute Kommunikation steigert das *Wohlbefinden* [HiO]“ (Herbst 2008a:137)

Vor allem die Anwendung von Storytelling steigert das Wohlbefinden der Mitarbeiter in einem Unternehmen. Von der Güte der Mitarbeiterkommunikation hängt das persönliche Wohlbefinden ab. Daher sind Mitarbeiter, die mit der Kommunikation unzufrieden sind, auch unzufriedener mit dem Arbeitsplatz und dem Unternehmen. (vgl. Herbst 2008a:137)

In der Literatur zum Thema finden sich zahlreiche Merkmale, die das Storytelling charakterisieren. Für diese Master Thesis werden die wichtigsten Merkmale in Bezug auf den Einsatz im Unternehmen bzw. in der Führungskommunikation erläutert:

Geschichten sind glaubhaft, geben Orientierung und ermöglichen Vertrauen

Die interne Kommunikation in Unternehmen wird zunehmend zur Grundlage der betrieblichen Zusammenarbeit. Mitarbeiter erfahren durch sie, wie sie zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen können. Sie müssen schnell und gezielt handeln, Lösungen und Innovationen rasch umsetzen. Voraussetzung ist, dass sie die Unternehmensziele kennen, verstehen und wissen, wie sie deren Erreichung an ihrem eigenen Arbeitsplatz unterstützen können. Geschichten in Unternehmen sind häufig komplex, aber nie kompliziert. Sie bestehen aus wenigen, aber sehr klaren und überzeugenden Elementen und das Unternehmenskonzept wird dadurch leicht verständlich. Geschichten schaffen es, Mitarbeiter von einer bestimmten Sache oder von einer neuen Firmenphilosophie zu überzeugen. Denn mittels Geschichten werden Beschlüsse leichter verständlich, nachvollziehbarer und sie verleihen dem Gesagten mehr Glaubhaftigkeit. (vgl. Faust 2006:12, Herbst 2008a:137, Erlach/Thier 2005:146)

Geschichten sind informativ und stehen in konkreten Zusammenhängen

Geschichten, die weitererzählt und wirken sollen, sind dann *informativ* [HiO], wenn sie einen Unterschied klar erkennen lassen. Erzählungen, Storys, Anekdoten drehen sich darum, dass etwas anders geworden ist. Der Zuhörer weiß hinterher etwas, was er so vorher noch nicht gewusst hatte. Werden Geschichten in Unternehmen erzählt, basieren sie meist auf einer besonders guten, bemerkenswerten, manchmal ungewöhnlichen Idee, die eine Lösung oder Verbesserung mit sich brachte. Die Idee muss als klares Alleinstellungsmerkmal gesehen werden, dass sich das eigene Unternehmenskonzept von anderen abhebt. Geschichten müssen dann in die konkreten Zusammenhänge eingebettet werden, z. B. einen konkreten Kontext mitliefern. Der richtige Kontext verstärkt das eigentliche Anliegen der Geschichten. Das Thema erscheint in einem konkreten Zusammenhang, den sich die Zuhörer vorstellen können, den sie nachvollziehen können, und nicht abstrakt und losgelöst von einer konkreten Situation. (vgl. Faust 2006:12, Frenzel et al. 2004:110, Frenzel et al. 2004:131, Denning 2001:197ff)

Geschichten haben immer eine Charaktere und schaffen dadurch Identifikation

Geschichten, die funktionieren sollen, brauchen immer eine Hauptfigur. Bei der Frage, ob die Hauptfigur auch eine ganze Gruppe oder ein Unternehmen sein kann, gehen die Meinungen auseinander,. Denning (2001:197ff) bezieht sich in seinen Ausführungen auf die Idee, dass es eher der Einführung einer einzelnen Person bedarf, um bei den Zuhörern Identifikation auszulösen. Die Identifikation mit einer einzelnen Person als Held erleichtert nicht nur die Aufnahme der Geschichte, sondern auch der zugrundeliegenden Idee. Die *Hauptfiguren* [HiO] müssen Mitgefühl, Anteilnahme und Empathie bei den Zuhörern auslösen können. Empathie und Einfühlung in die Situation der *Helden* [HiO] ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass sich die Zuhörer auf eine Geschichte einlassen, ihr folgen und sie gleichsam mitdenken. (vgl. Denning 2001:197ff, Frenzel et al. 2004:110ff)

Geschichten knüpfen an die Realität an und öffnen Möglichkeitsräume

Eine Geschichte nimmt auf konkrete Begebenheiten Bezug und entwirft kein abstraktes Zukunftsgemälde. Sie erlaubt es dem Zuhörer, von der Gegenwart aus die Zukunft *hochzurechnen* [HiO]. Um die Geschichte herum entsteht in den Köpfen der Zuhörer erst die eigentliche Geschichte. Sie veranschaulicht plastisch und konkret einen neuen Lösungsansatz und bietet damit den Einstieg in einen neuen Möglichkeitsraum. In diesem Raum entsteht bei den Zuhörern eine neue Geschichte, die unter Umständen weit über

das hinausgeht, was zunächst erzählt wurde. In dieser Geschichte kann auch der Zuhörer selbst zum Held werden und somit zur Veränderung beitragen. Erfolgreiche Visionen haben immer einen Anknüpfungspunkt im Hier und Jetzt, vielleicht sogar in der Vergangenheit, sie müssen in sich selbst stimmig sein und die Zuhörer für eine neue Idee oder eine Vision gewinnen können. Denning (2001:29ff) nennt diesen Effekt: „A story that rings true“. (vgl. Frenzel et al. 2004:110ff)

Gute interne Geschichten wirken auch nach außen

„Die Mitarbeiter tragen ihre Meinung über das Unternehmen nach außen. Sie werden sich aber nur dann positiv bei Freunden und Bekannten äußern und ihre Energie für das Unternehmen einsetzen, wenn sie sich ernst genommen fühlen und in die Kommunikation eingebunden sind.“ (Herbst 2008a:137)

Inwieweit diese Merkmale mit der Praxis übereinstimmen, wird in der empirischen Forschung (vgl. Kapitel 6.5.3) ermittelt. Welche Merkmale mit der Praxis übereinstimmen, wird in Kapitel 7 gegenübergestellt.

4 Storytelling als Methode in der Führungskommunikation

In den folgenden Kapiteln liegt der Fokus auf der Kombination von Storytelling und dem Einsatz in der Führungskommunikation. Dabei wird auf die Anforderungen des Storytelling in Bezug auf die Führungskraft und deren Rolle, die Wahrnehmung von Storytelling als Dialog eingegangen sowie ein Abgleich zwischen den Ansprüchen der Führungskommunikation und den Möglichkeiten des Storytelling präsentiert.

4.1 Einsatz von Storytelling in der Führungskommunikation

Die richtigen Worte einer Führungskraft zur richtigen Zeit können einen gewaltigen Effekt bei den Mitarbeitern haben. Sie können geradezu als Impuls für Energie und Enthusiasmus wirken, während die falschen Worte die besten Absichten untergraben. Um die bestmögliche Wirkung in der Kommunikation zu erzielen, ist nicht nur der Vortrag als solcher entscheidend, sondern die gesamte Inszenierung. (vgl. Denning 2007:23, Biehl 2008:158)

Die Führungskommunikation soll dabei helfen, die Mitarbeiter zu fördern und zu ermutigen, an kontinuierlichem Wandel mitzuarbeiten und ihn auch emotional zu akzeptieren. Indem Kommunikation die Umsetzung von Strategien und Vorhaben fördert, schafft sie Unternehmenswerte, die vom Unternehmen sowohl erhöht als auch zerstört werden können. (vgl. Mast 2007:758) Die Emotion anzusprechen ist also weitaus wichtiger als (nur) den Verstand. Die Zuhörer erinnern sich an den Gesamteindruck eines Vortrages und nicht an die Fakten. Und wenn schon Fakten präsentiert werden – die sich auf eine gemeinsame Erfahrungswelt beziehen müssen –, dann sollten sie durch Beispiele, Bilder und Erkenntnisse untermauert werden. (vgl. Immerschitt 2009:123) Wenn sich zwei Menschen begegnen, dann treffen sich zwei Wesen mit ihren Sehnsüchten, Bedürfnissen, Erwartungen, Interessen und Stimmungen. Eine Führungskraft, die es nicht schafft, einen Mitarbeiter in seiner emotionalen Schicht zu erreichen, der wird ihn niemals von etwas überzeugen können. Man spricht dann allenfalls vom *überreden* [HiO]. (vgl. Lay 2000:23f)

Dabei ist Überzeugung auf zwei verschiedene Arten zu sehen, weil sowohl eine Geschichte, aber auch ein gutes Argument von etwas überzeugen kann. Dies geschieht jedoch auf unterschiedliche Weise: Eine Geschichte überzeugt uns von ihrer Lebensähnlichkeit, ein Argument von seinem Wahrheitsgehalt. (von Jerome Bruner 1986, zit. n. Loebbert 2003:18) Geschichten, die die interne Kommunikation erzählt, haben

Akteure und eine Bühne, auf der etwas geschieht. Sie handeln meist von einem Wandel, vor allem aber gibt es immer einen Konflikt (z. B. den Starken, der für den Schwachen kämpft, den Reichen, der für den Armen kämpft). Die Führungskraft kann eine Geschichte erzählen, von der die Mitarbeiter Teil sein wollen. (vgl. Herbst 2008b:192)

Geschichten sind ein kraftvolles Werkzeug, um Organisationen zu verstehen und zu führen. Erfolgreiche Führungskräfte schaffen es, im richtigen Moment die passende Geschichte zu erzählen und damit Verständnis und Vertrauen zu wecken und Begeisterung zu entfachen. (vgl. Faust 2006:3) Führen heißt, Menschen Bedeutung zu geben und sie zu Mitspielern in den erzählten Geschichten zu machen. (vgl. Loebbert 2004:8)

„Der Mensch hat die Fähigkeit, eine Welt zu verstehen, deren Wesen im Zusammenhang, im ständigen Entstehen dynamischer Beziehungen besteht und in dieser Welt erfolgreich zu leben: Das Erzählen ist ein Ausdruck dieser Fähigkeit, Geschichten sind ein erprobtes und universelles Mittel. Mit einer Realität umzugehen und über eine Realität zu kommunizieren, die dynamisch, lebendig, wandelbar ist und immer wieder neue Möglichkeiten eröffnet. Das Erzählen ist unsere Brücke zur Realität.“ (Frenzel et al. 2004:12)

Loebbert (2004:4) sagt, dass Geschichten nur dann wirken, wenn sie in die Basiserzählung des Unternehmens aufgenommen werden können oder diese systematisch so variieren, dass der Bedeutungszusammenhang einen Sinn ergibt. Ein Unternehmen, das für die Beteiligten keinen Sinn (mehr) hat, verschwindet.

Das Umfeld des Unternehmens erweist sich in den meisten Fällen als Quelle für authentische Geschichten. Diese Quelle ist nahezu unerschöpflich, weil aus ihr täglich neue Geschichten entstehen; sie ist somit den häufig benutzten und erfundenen Geschichten weitaus überlegen. (vgl. Frenzel 2008:174) Die Anwendung von Unternehmensgeschichten eröffnet der Führungskraft neue Perspektiven für den persönlichen Führungsstil oder die Führungsphilosophie. Durch Aufspüren und Verbreiten von funktionalen Geschichten im Unternehmen können Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivieren. Zudem können Führungskräfte ihre Entscheidungen und Handlungen auf Stimmigkeit überprüfen, indem sie sich überlegen, was ihre Mitarbeiter darüber erzählen würden. (vgl. Bittelmeyer 2004:76)

Die Geschichte und ihre Protagonisten müssen so gewählt werden, dass sich die Zuhörer mit ihnen identifizieren können. In den meisten Fällen passiert die Identifikation mit der

Hauptfigur. Die Zuhörer leben und fühlen in der Geschichte mit und stellen sich gedanklich den Hindernissen in der Geschichte. Sie beginnen, die Situation zu bewerten und sich ein Sinnangebot anzueignen. Identifizieren heißt auch, die Geschichte und den Sinn dahinter zu verstehen. (vgl. Clark 2004:196, Faust 2006:26, Littek 2011:149)

Sehr viele Führungskräfte haben mittlerweile ein Zeitdruck-Problem. Zeit ist Geld und muss daher effektiv eingesetzt werden. Das Verpacken von wichtigen Informationen in eine Geschichte macht Führungskräfte effektiver in ihrer Kommunikation und dadurch auch produktiver. Mit dem gezielten Einsatz von Geschichten erhoffen sich Unternehmen aber nicht nur weitreichende Kosteneinsparungen, sondern auch positive Effekte auf das Betriebsklima und die Motivation. (vgl. Denning 2005:20, Thier 2010:2)

Der strategische Einsatz von Storytelling in der Führungskommunikation hat sich bereits folgendermaßen bewährt: (vgl. Müller 2008:211f)

- Einbettung von Geschichten in Sachinformationen, z. B. als kleine Geschichten der Entwicklung in einer Produktbeschreibung.
- Produktvorteile als Problemlösungsgeschichten – vom Problem über den Konflikt zur Lösung.
- Das Unternehmen als Held einer Geschichte oder eine Entdeckergeschichte – aus Sicht des Erzählers mit Wissensgewinn, dient zur Identifikation des Lesers/Zuhörers

Clark (2004:xiii) spricht sogar davon, dass Storytelling das effektivste aller Führungsinstrumente ist. Eine Führungskraft, die es schafft, eine Geschichte zu erzählen, mit der sich die Zuhörer identifizieren können, ist mit einem Dirigent eines Orchesters vergleichbar, der seine Musiker durch das anspruchsvollste Stück zu dirigieren vermag.

Diese Perspektive vertritt auch Denning (2005:47) und ergänzt, dass es die zentrale Aufgabe einer Führungskraft ist zu inspirieren und die Mitarbeiter für neue Ideen und Innovationen zu begeistern. Storytelling ist dafür das am besten geeignete Instrument.

Der Managementlehrer Noel Tichy beschreibt herausragende Führungsgestalten selbst als wandelnde Geschichten. Deren Handeln, Leben und die darin implizierten Werte und Glaubensvorstellungen sind derart bedeutungsvoll für andere Menschen, dass diese ihr eigenes Leben danach ausrichten wollen. Solche Führungsgestalten werden in besonderer Weise beobachtet, ihr Handeln wird in Geschichten weitererzählt und dadurch

für das Erleben, insbesondere der Mitarbeiter, unmittelbar wirksam. Das eigene Handeln in einer Geschichte überzeugend zu inszenieren, wird daher zu einer Herausforderung. (vgl. Loebbert 2004:6)

Stephen Denning (2007:27ff) hat über Jahre hinweg erfolgreiche Führungskräfte trainiert, beobachtet und festgestellt, dass sie sich auch in ihrem Storytelling von gewöhnlichen Führungskräften stark unterscheiden. Dabei verfolgen sie alle ein Muster:

1. Sie erregen die Aufmerksamkeit ihrer Zuhörer – durch negative Geschichten.
2. Sie rufen in den Zuhörern den Wunsch nach einer besseren Zukunft hervor – durch positive Geschichten.
3. Sie bestärken die bessere Zukunft mit Argumenten und Gründen in möglichst neutralen Geschichten, die das Was, Wann, Wie und Warum erklären.

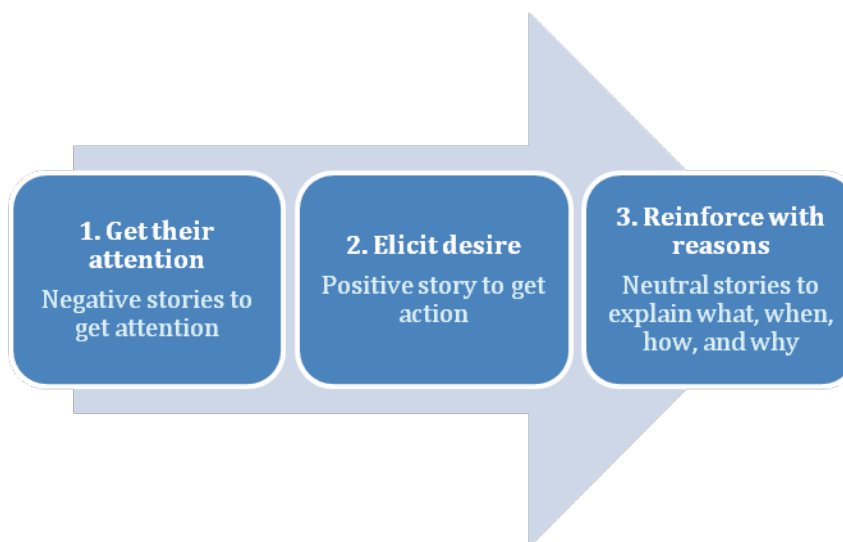


Abbildung 3 – Effective presentation to get action (vgl. Denning 2007:37)

Storytelling ist allerdings kein Ersatz für das analytische Denken einer Führungskraft. Es ist optimal, um Zukunftsvisionen zu transportieren und zur Kommunikation von Wandel und Innovationen. Zahlen, Daten und Fakten sind durch das Erzählen einer Geschichte weit effektiver und leichter kommunizierbar. Die Verschmelzung dieser beiden Fähigkeiten ist anzustreben und empfohlen. (vgl. Denning 2001:xviif)

Zusammenfassend werden in der Literatur immer wieder einige Aspekte mit dem Einsatz von Storytelling in der Führungskommunikation in Verbindung gebracht: die emotionale Ansprache, eine Geschichte, die zum Thema passt, die Inspirationsquellen – die

hauptsächlich im eigenen Erlebten bzw. in Geschichten aus dem Unternehmen gesehen werden und zuletzt die Identifikation der Zuhörer mit der Geschichte bzw. der Hauptfigur. (vgl. Kapitel 4.2.2.) Die empirische Forschung zu dieser Master Thesis versucht diese Faktoren in Kapitel 6 genauer zu analysieren.

4.2 Anforderungen des Storytelling an die Führungskraft

Die wohl wichtigste Anforderung an eine Führungskraft und die Anwendung von Storytelling ist, einen roten Faden zu formulieren, eine stimmige Geschichte, die Auftrag und Mission in einem Zusammenhang erzählt und den Bezugsgruppen überzeugende Bilder vermittelt und zeigt, worauf es ankommt. Digitale und verbalsprachliche Informationen wie Zahlen, Daten und Fakten sprechen eher die Vernunft an, analoge, körpersprachliche Informationen wie Motorik, Mimik, Gestik und Tonfall hingegen lösen Gefühle aus und sprechen somit die Emotionen an. Um eine empathische und überzeugende Kommunikation zu gewährleisten, ist es unerlässlich, die Gesprächspartner oder Zuhörer durch den Einklang von Worten und Körperausdruck zu aktivieren. In der Geschichte machen es Variationen zur Kernstory möglich, ihr je nach Bezugsgruppe eine adäquate Akzentuierung zu geben. (vgl. Deekeling/Arndt 2006:62f, Dieball 2008:108)

Denning (2005:26ff) hat die Kommunikation einer guten Geschichte unter vier Bedingungen gestellt: „Style, Truth, Preparation und Delivery“.

Style – direkte, einfache und klare Kommunikation. Dabei ist die Anforderung, sich vorzustellen, man würde nicht an eine ganze Gruppe, sondern mit einer einzelnen Person sprechen und ihr die Geschichte erzählen. Dadurch wirkt die Führungskraft motiviert, spontan und willig, eine Geschichte zu platzieren.

Truth – glaubhafte Kommunikation. Eine glaubhafte Kommunikation steht über allem. Lügen und Schwindeleien werden irgendwann zu einem nicht mehr zu bewältigenden Problem und enden meist in einem Desaster. Beim glaubhaften Kommunizieren soll keine fingierte oder gefälschte Wahrheit transportiert werden, sondern die Wahrheit aus Sicht der Führungskraft.

Preparation – vorbereitete Kommunikation. Der Grundsatz besagt, vorbereitet zu sein und seine Geschichte so gut es geht durchzusetzen, aber auch die Fähigkeit zu besitzen, spontan zu sein und auf die Bezugsgruppen allenfalls eingehen zu können.

Delivery – wirksame Kommunikation. Zum Schluss liegt die Durchführung in der Hand der Führungskraft. Es gilt, bereit zu sein und die Geschichte wirksam an die Bezugsgruppe weiterzugeben. Begeisterung und der Einsatz von Mimik, Gestik und technischen Hilfsmitteln ist durchaus erlaubt. Eine lebhaft und aktive Ansprache ist erwünscht und unterstützt die Wirkung der Geschichte.

In der Literaturrecherche zu dieser Master Thesis wurden regelmäßig drei Arten von Geschichten diskutiert, die eine Führungskraft erzählen können soll.

Die **Wer-bin-ich-Geschichte** gibt Auskunft über die Person, ihre Werte, ihr Leben, ihre Glaubenssätze. Das können sehr persönliche Geschichten sein, in denen Führungskräfte deutlich machen, welche Werte ihr Handeln leiten und die gleichzeitig eine mitmenschliche Ebene entstehen lassen, die sonst nicht wahrnehmbar ist. Kann so eine Geschichte überzeugend, einheitlich und glaubwürdig erzählt werden, erweckt das Aufmerksamkeit, findet Verständnis in schwierigen Zeiten und kann faszinieren. Auf diesem Boden ist es um einiges einfacher, Innovation umzusetzen und Menschen zum Handeln zu bewegen. (vgl. Faust 2006:7, Barnes 2003:3) Der Standpunkt der Führungskraft erhält dadurch eine zusätzliche Legitimation. Die Wirkung der Argumentation wird durchschlagend. Zusätzlich ist diese Art von Geschichten auch für die Führungskräfte selber ein gutes Mittel, ihre eigenen Überzeugungen gezielt zu reflektieren. (vgl. Seeber/Pichler 2008:22)

Die **Wer-sind-wir-Geschichte** erzählt von der Identität der Organisation, nicht von der Führungskraft persönlich. Gemeinsame Erlebnisse der Mitarbeiter, aber auch gemeinsam geteilte Werte stehen im Mittelpunkt. (vgl. Seeber/Pichler 2008:22)

In der **Wohin-gehen-wir-Geschichte** geht es um eine lebendige Beschreibung des Businessmodells. Hier wird das künftige Geschäftsmodell beschrieben, Herausforderungen und auch die nächsten Handlungsschritte werden erläutert. Intellektuelle Aspekte sind hier genauso einzubauen wie die emotionale Aufforderung, endlich loszulegen. Sie ist die wichtigste Geschichte, da sie die Hoffnungen und Träume beinhaltet, die gemeinsam verfolgt werden sollen und damit die Zuhörer emotional bindet. (vgl. Loebbert 2003:168, Barnes 2003:3, Seeber/Pichler 2008:22)

Ob und in welchem Ausmaß die vier Bedingungen für eine gute Geschichte nach Denning (2005:26ff) in der Praxis zum Einsatz kommen und ob sie in einer bewussten oder unbewussten Art und Weise von Führungskräften aus dem obersten Management zum Tragen kommen, wird sich in der empirischen Forschung zeigen.

4.2.1 *Storytelling basiert auf Dialog*

„Sich mit Mitarbeitern persönlich auseinanderzusetzen, ist heute eine der wichtigsten Führungsaufgaben überhaupt.“ (Blaschke 2008:147) Der Wandel von Werten und Mentalitäten stellt Unternehmen vor Herausforderungen, ganz besonders, was ihre mittelfristigen Strategien und Planungen betrifft. Dabei geht es darum zu verstehen, was Kunden und Mitarbeiter mittelfristig und konstant antreibt, beschäftigt und leitet. (vgl. Frenzel et al. 2004:81)

Führungskräfte aus dem obersten Management müssen wissen, wer ihre Bezugsgruppen sind und diese im Blick behalten. Erfolgreich ist nur, wer in der Kommunikation mit allen Bezugsgruppen die Fäden in der Hand hält. (vgl. Deekeling/Arndt 2006:35) Die Analyse und Betrachtung der Kommunikationslage bildet dabei einen ständigen Prozess; die Kommunikationslage muss deshalb immer wieder neu betrachtet und analysiert werden: Die Bildung der kommunikativen Strategie beruht auf der Kenntnis der Erwartungen und Bedürfnisse der verschiedenen Bezugsgruppen und entscheidet über Bündnisse und Kooperationsmöglichkeiten oder über Konfrontation und Konflikt. (vgl. Deekeling/Arndt 2006:61f)

Einiges, was in den letzten Jahren unter dem Titel *Storytelling* [HiO] eingeführt wurde, hat intuitiv richtig funktioniert. Allerdings besteht ein grundsätzliches Missverständnis in der Zuordnung der Reihenfolge von Zuhören und Erzählen. Im ersten Schritt muss eine Führungskraft zuhören und verstehen, welche Bedeutungen und Verweisungszusammenhänge ein Unternehmen organisieren. Darauf basierend kann dann eine wirksame Geschichte er- bzw. gefunden und erzählt werden, die die Bedeutung sinnvoll variiert und weiterentwickelt und dadurch den Bezugsgruppen eine neue Bedeutung gibt. Geschichten ohne Kopplung an die Basisgeschichte zu allen möglichen Anlässen einzusetzen, führt dazu, dass der mögliche Beitrag narrativen Managements unterminiert wird. (vgl. Loebbert 2004:5)

Es ist daher wichtig, dass ein Informationsaustausch zwischen der Führungskraft und den Bezugsgruppen stattfindet. Dies ist ein Prozess, der in mindestens zwei Richtungen abläuft und relevante Informationen, Tatsachen und Maßnahmen transportiert, die Unsicherheiten, Ängste und falsche Gerüchte minimieren. Daten in nicht aufbereiteter Form tun dies nicht. Durch die Einbindung der Mitarbeiter soll eine *gemeinsame* [HiO] Vision von der Zukunft entstehen. Die Führungskraft demonstriert damit den Willen und

den Mut zur Ehrlichkeit. Auf diese Art können kostspielige *Reparaturarbeiten* [HiO] im Nachhinein eingespart werden. (vgl. Thier 2010:34, Hein 2008:15)

Der Wille zuzuhören und Aufmerksamkeit sind Eigenschaften, womit sich Führungskräfte voneinander abheben können. Führungskräfte, die ein offenes Ohr für ihre Bezugsgruppen und deren Erfahrungen im Unternehmen haben, sind rar und dadurch etwas Besonderes. (vgl. Frenzel 2008:183) Durch das aktive Zuhören, was im Unternehmen erzählt und erlebt wird, wird auch die Führungskraft in ihren eigenen Vorträgen ein immer besserer Redner:

„Zuerst steigt die eigene Aufmerksamkeit für sein Umfeld, für Situationen, für Reaktionen: man hört anders zu, schaut anders hin, spürt Themen, die in der Luft liegen, nimmt Zwischentöne wahr. Im Lauf der Zeit wird man auch von den Menschen, die einem zuhören und mit einem zu tun haben, anders wahrgenommen. Die durch Storytelling neu erworbene narrative Kompetenz beinhaltet also immer beide Seiten der Kommunikation. Sie beschränkt sich nicht auf die Ebene des *Sendens* [HiO], sondern hat auch mit der Verbesserung des *Empfangs* [HiO] zu tun.“ (Frenzel 2008:185)

Aktives Zuhören fordert die Fähigkeit, auf Botschaften und Geschichten innerhalb des Unternehmens und im Kundenumfeld zu achten und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Nicht nur Fachwissen alleine, auch die Generierung und Kommunikation von Wissen über die Struktur und den aktuellen Zustand der Organisation ist von Bedeutung. Offenheit ist daher eine notwendige Bedingung, um an das Mehr an Wissen, Informationen, Ideen und Optionen zu gelangen und es nutzen zu können. Dieses Wissen steht jedem Unternehmen im Inneren wie im Austausch mit seiner Umwelt potenziell zur Verfügung. Zuhören wird als angemessener Ausdruck für diese Offenheit gesehen. (vgl. Frenzel 2008:185)

Wenn eine Führungskraft bewirken will, dass man sich für sie interessiert, braucht sie authentische Erlebnisse und wahre Geschichten, die die Zuhörer nicht überall zu hören bekommen, angereichert mit ungewöhnlichem Wissen, das nicht erlesen oder erarbeitet werden kann und Themen, die überraschen und nicht langweilen. Um die authentischen Geschichten des Unternehmens als wertvolle Quelle für die Kommunikation zu nutzen, muss man sie natürlich erst einmal kennen. Daher wird, wer Storytelling einsetzen will, auch ein guter Zuhörer. Andernfalls hätte er nur die Geschichten zu erzählen, die er selbst erlebt oder beobachtet hat. (vgl. Frenzel 2008:182, Barnes 2003:4, Müller 2008:206ff)

Das Aufspüren von Geschichten in Unternehmen wird nach Frenzel (2008b:184) auch als Storylistening bezeichnet und kann folgendermaßen stattfinden:

- Möglichst viele Situationen schaffen, in denen man ansprechbar ist.
- Themen nicht vorgeben, Offenheit signalisieren.
- Den Geschichten-Vorrat speichern: regelmäßig festhalten, was man gehört hat.
- Geschichten als Tauschobjekte sehen: Erzählen und Zuhören in der Waage halten.

Wird diese Art des Dialogs über längere Zeit hinweg geführt, lassen sich dadurch folgende Ziele erkennen: Es zeigt sich ein größeres Maß an Authentizität, es werden bessere Entscheidungen getroffen und die Arbeitshaltung bessert sich, indem sich eine stärkere gemeinsame Ausrichtung herausbildet und mehr Kooperation entsteht. Die persönliche Initiative und Führung außerhalb der formalen Hierarchie wird steigen, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte anfangen, mehr von dem Ganzen zu sehen und zu verstehen, was gemeinsam geschaffen wurde. Die Beteiligten werden zusammenwachsen und die Führungskraft (der Storyteller) als einen von ihnen wahrnehmen, auf gleicher Augenhöhe kommunizieren und ihre Erfahrungen und Geschichten austauschen. Erkennt jeder Einzelne, wie er etwas Wertvolles dazu beisteuern kann, dann werden die Mitarbeiter aufhören, darauf zu warten, dass ihnen jemand sagt, was sie tun sollen und selbst die Initiative ergreifen. (vgl. Ellinor/Gerard 2000:25, Baker 2011:15)

Eine Erzählung, die beim Gegenüber eine Gegenrede auslöst, ist in den meisten Fällen auch wieder eine Geschichte, ein eigenes Erlebnis, eine andere Erfahrung, die dann erzählt wird. Und so entsteht, angefangen bei der Führungskraft, die durch die vielen Beispiele und Erfahrungen ihren Respekt zeigt, über die Mitarbeiter, die sich für die Geschichten interessieren, ein Austausch von weiteren Erfahrungen und im besten Fall eine Kaskade der Wertschätzung und die damit verbundene Möglichkeit für echte Verständigung. (vgl. Frenzel 2008:176f)

Storytelling muss und soll auch keine Einbahnstraße bleiben: Beim Erzählen und Hören verschiedener Erlebnisse erfährt man immer etwas mehr voneinander als beim üblichen Austausch von Statements. Erzählen ist ein Akt des In-Beziehung-Setzens und dies auf mehreren Ebenen zugleich. Wer erzählt, muss die Menschen und Dinge, die Umstände

und Einflüsse, die in der Geschichte vorkommen, so verknüpfen, dass eine sinnvolle Ordnung entsteht. Eine Ordnung, die etwas bedeutet und mehr ist als die Summe dessen, was in ihr vorkommt. (vgl. Frenzel et al. 2004:10, Frenzel 2008:180)

Geschichten aus dem Unternehmen haben gegenüber erfundenen Geschichten entscheidende Vorteile und sind daher zu präferieren: (vgl. Müller 2008:205)

- Sie sind authentisch.
- Die berichteten Erlebnisse haben wirklich stattgefunden.
- Sie wirken glaubwürdig und nicht konstruiert.
- Menschen können sich mit ihnen identifizieren.

„Storytelling beinhaltet immer die Chance, etwas Wertvolles zu finden, das man nicht von vornherein gezielt suchen konnte. Um auf diese Weise erfolgreich zu sein, bedarf es einer Haltung der Offenheit.“ (Frenzel et al. 2004:115)

4.2.2 Die Rolle der Führungskraft im Storytelling

Die Personalisierung der Massenmedien hat ihren Teil dazu beigetragen, dass die Unternehmen heutzutage zunehmend über ihren CEO identifiziert werden. Auch in Geschichten werden die Führungskräfte aus dem obersten Management zunehmend zu den wichtigen Handelnden. Sie können dazu beitragen, die Mitarbeiter für das Erreichen der Unternehmensziele zu motivieren und die emotionale Bindung zu stärken. Zudem trägt ihr Image zu einem großen Teil zum Unternehmenswert bei. (vgl. Deekeling/Arndt 2006:22ff, Herbst 2008a:95)

Aus narrativer Sicht sind Führungskräfte die Helden und Hauptpersonen ihrer eigenen Geschichten und Inszenierungen. Das Subjekt selbst bildet die narrative Einheit seiner Erzählungen beim Erzählen. Ihre symbolischen Handlungen erhöhen die Kraft der Inszenierung und verbinden die Geschichten mit einem eindrücklichen Zeichen. Die Wirksamkeit der Inszenierung kann an der Entwicklung des Unternehmens auf lange Zeit wahrgenommen werden. (vgl. Herbst 2008a:95ff, Loebbert 2003:24)

Aus psychologischer Sicht bildet die Heldengestalt die zentrale Identifikationsfigur jeder Geschichte, in der ihre Handlungen und Erlebnisse im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen. Sie werden als Ikonen und Chiffren dafür gesehen, wie Mitarbeiter geführt und

behandelt werden wollen. In ihrem beispielhaften Verhalten verkörpern sie die zentralen Werte des Unternehmens und verleihen damit dem Unternehmen durch alle Turbulenzen hindurch Stabilität. Sie schaffen ein Profil und eine Identität eines Unternehmens, denn der Erfolg des Helden ist der Sinn, den er für sich und andere hat. Die Identifikation mit dem Helden ist die Projektion des eigenen Lebens, eigener Erlebnisse auf die Heldengestalt der Geschichte. (vgl. Loebbert 2003:107ff, Campbell 1999:36, Deekeling/Arndt 2006:170)

Herausragende Personen, Schauspieler, Politiker, Erfinder, Abenteurer, Unternehmer und Manager prägen sich oft tief in das kollektive Gedächtnis der Zuhörer ein. Ihre fabelhaften Erzählungen sind oft fest im Gedächtnis der Personen verankert und wecken auch Jahrzehnte nach ihrem Tod noch Bewunderung, gerade wenn es sich um Persönlichkeiten mit Ecken und Kanten handelte. Dabei werden Führungskräfte zum Mythos in einem Unternehmen und darüber hinaus in der Öffentlichkeit. (vgl. Deekeling/Arndt 2006:169f)

Eine spezifische und eindeutige Rollendefinition ist ein wichtiges Mittel, um sich in der von Informationen überfluteten Mediengesellschaft Gehör zu verschaffen und mit einem eigenen Profil von anderen abzugrenzen. Der unverwechselbare Auftritt mit Symbolik, Gestik, Sprache, Mimik und einer unverwechselbaren Geschichte muss eine eigene Handschrift hinterlassen, in der die Authentizität zum Unternehmen und zur Führungskraft passen muss. Dieses Rollenverständnis muss daher ständig neu reflektiert und überprüft werden. (vgl. Deekeling/Arndt 2006:65ff)

Es ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht möglich zu sagen, welche Rollen Führungskräfte aus dem obersten Management in ihrem Storytelling einnehmen bzw. welche Rollen sie präferieren. Dies gilt es in der empirischen Forschung zu dieser Master Thesis herauszufinden.

4.3 Ansprüche an die Führungskommunikation – Möglichkeiten des Storytelling – Ein Abgleich

Menschen unterscheiden sich darin, dass sie bestimmten Dingen mehr oder weniger Aufmerksamkeit schenken und diesen mehr oder weniger Wert beimessen. Sie verfügen über Deutungsmuster, über die sie ihre Umwelt ein Stück weit anders wahrnehmen als vielleicht von einer Führungskraft erwünscht. Die Führungskraft muss daher einschätzen können, wie unternehmerische Entscheidungen bei unterschiedlichen Bezugsgruppen *ankommen* [HiO] und wie diese reagieren, um dann die eigene Kommunikation darauf

auszurichten. Dabei steht die Organisation der Wahrnehmung der Führungskraft selbst sowie des gesamten Unternehmens im Mittelpunkt. Die Führungskraft muss daher die spezifischen Interessen und Befindlichkeiten kennen und berücksichtigen. (vgl. Deekeling/Arndt 2006:20ff) Eine Geschichte bietet vor diesem Hintergrund die idealen Voraussetzungen, um mehrere Personen gleichzeitig ansprechen zu können und die Bedürfnisse und Erwartungen in einer allgemeinen Form darzustellen. (vgl. Kapitel 3.6 und 3.5.1)

Das Vertrauen des Mitarbeiters in die Führungskraft ist ein wesentlicher Aspekt der Führungsarbeit. Der Mitarbeiter muss bei seinen Handlungen weitgehend das Vertrauen haben, dass nicht irgendwo in der Firma gerade jemand seine Bemühungen wieder zunichtemacht. Eine solche Grundhaltung des Unternehmens, die auf gemeinsamen Werten basiert, muss von jedem Mitarbeiter wahrnehmbar, verstanden, akzeptiert, erlebt und gelebt werden können. (vgl. Frenzel et al. 2004:85ff) Wie Geschichten und Führungskräfte Vertrauen schaffen können, wurde in den Kapiteln 3.6, 3.5.4 und 4.1 beschrieben.

Nicht alles, was ein Absender für Information hält, wird vom Empfänger so verstanden (vgl. Hein 2008:15). Informieren ist ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation. Mitarbeiter fordern die ihnen zugestandenen Informationen ein, doch Vorsicht ist bei der stereotypen Forderung der Mitarbeiter nach mehr Information geboten. In diesen Situationen sind es meist nicht die fehlenden Informationen (hard facts), sondern meist die mangelnde Beachtung und Mitwirkung des Mitarbeiters und die ungenügende Bewertung und Übersetzung der Fakten auf die besondere Situation des jeweiligen Mitarbeiters. Eine persönliche Adressierung und Ansprache ist in diesen Fällen meist nicht gegeben. (vgl. Mast 2008:257) Geschichten, die die Mitarbeiter gezielt ansprechen, sind solche, die sie in einer ähnlichen Form bereits selbst erlebt haben. Ein Austausch findet nur dann statt, wenn sich Führungskraft und Mitarbeiter in einem Dialog befinden. (vgl. Kapitel 2.3.1 und 4.2.1)

Führungskräfte wollen und sollen glaubwürdig kommunizieren. Dafür gilt es, die Art und Weise der eigenen Führungskommunikation aus der Sicht der Mitarbeiter zu sehen. Eine authentische Führungskraft zeichnet sich dadurch aus, dass sie in der Lage ist, Mitarbeiter durch freie und unverfälschte Führungskommunikation für gemeinsame Werte und Ziele zu gewinnen. (vgl. Dörfel/Hinsen 2009:134) Die Instrumente für mehr Klarheit und Verständlichkeit sind: Gliederung, Kürze, Redundanz (im Sinne von ständigem Wiederholen) und Stimulans. Durch klare und optimal verständliche Botschaften wird die

Bereitschaft der Zuhörer gesteigert, neue Informationen aufzunehmen und bei der Sache zu bleiben. Um mehr Überzeugungskraft zu erreichen, ist Echtheit und Sachkompetenz von Führungskräften gefordert. Verständlichkeit, Echtheit und Sachkompetenz müssen sich harmonisch in die Beziehung zwischen Führungskraft, Mitarbeiter und Inhalt einfügen. (vgl. Pelz 1996:140ff) Dass Geschichten die Glaubwürdigkeit erhöhen, wurde bereits in Kapitel 3.6 ausgeführt.

Storytelling im Unternehmen anzuwenden bedeutet auch, dafür zu sorgen, dass im und um das Unternehmen ein Klima herrscht, in dem Kooperation gelingt, Kommunikation möglich ist, Verständnis und Wissen wachsen können und Austausch herrscht. (vgl. Frenzel et al. 2004:18) Jeder Führungskraft muss bewusst sein, dass Mitarbeiter die ersten und wichtigsten Botschafter eines Unternehmens sind. Was sie draußen bei Kunden und Partnern, im Freundeskreis oder beim Gespräch mit Berufskollegen erzählen, kann durchaus massive Auswirkungen auf das Image und damit auf den Erfolg des Unternehmens und der Führungskraft haben. (vgl. Frenzel et al. 2004:119) Die Auswirkungen von Mitarbeitern als Botschafter wurde in Kapitel 3.6 näher behandelt.

Fachlich versierte Führungskräfte, die nur die Verstandesebene der Mitarbeiter ansprechen, werden langfristig weniger motivieren, als jene, denen es gelingt, auch die Emotionen zu wecken, da Menschen, wenn sie miteinander kommunizieren, in jeder Botschaft einen Inhaltsaspekt (Daten) und einen Beziehungsaspekt (Interpretation der gelieferten Daten) transportieren. Diese Grundannahme liefert die Basis für kongruente Interaktion und empathische Kommunikation. (vgl. Dieball 2008:106) Wie Führungskräfte die Emotionen ihrer Bezugsgruppen ansprechen können, wurde in Kapitel 3.5.1 behandelt.

Eine weitere Herausforderung der Führungskommunikation ist es, die narrativen Kontexte des Erlebens und Handelns von Kunden, Mitarbeitern und Geldgebern zu rekonstruieren und zu gestalten. Narratives Management erweitert den Horizont um die Frage nach der guten Geschichte, nach dem Sinn, den ein Ereignis für die Beteiligten hat; es sucht und gibt Antworten auf die Frage, wie ein Ereignis für die Beteiligten zu einer guten Geschichte wird. (vgl. Loebbert 2003:18) Führungskräfte kommen vor allem durch den offenen und regen Austausch mit ihren Mitarbeitern zu einer guten Geschichte. (vgl. Kapitel 2.3.1 und 4.2.1)

Der Erfolg des Unternehmens bzw. der Führungskraft wird immer auch von der Motivation und Innovationskraft der Mitarbeiter abhängen (vgl. Deekeling/Arndt 2006:38). Motivieren

heißt, durch aktives Einwirken auf Menschen Kräfte zu entfachen oder zu verstärken (vgl. Becker 1995:160). Wie Storytelling in Bezug auf Motivation anzuwenden und zu verstehen ist wurde im Kapitel 3.5.3 behandelt.

Mast (2008:283f) hat für die effektive Führungskommunikation ein System entwickelt, das sich auf vier Grundfunktionen stützt, um Wissenspotenziale zu mehren, Mitarbeiter zu motivieren und Informationen schnell zu verarbeiten:

1. **Aktualität**

Aktuelle Informationen und eine möglichst schnelle und zeitgleiche Verteilung der Informationen an die jeweiligen Bezugsgruppen im Unternehmen.

2. **Erklärung und Vertiefung**

Vertiefende Hintergrundinformationen und die Erklärung von Zusammenhängen. Diese Funktion entscheidet darüber, ob sich die Mitarbeiter in der Flut der Aktualitäten zurechtfinden und gibt ihnen wichtige Impulse für das Handeln.

3. **Ziele und Bewertungen**

Inhalte und Ziele festlegen, aktuelle Probleme analysieren, Lösungen bewerten und Vorgaben für das weitere Vorgehen sichtbar machen.

4. **Emotionale Ansprache bzw. Motivation**

Diese Funktion adressiert die Gefühle der Mitarbeiter, die in ihrem Status, aber auch in ihren Sorgen und Ängsten ernst genommen werden wollen. Die *emotionale Ansprache* [HiO] ist – der Überzeugungskraft der harten Zahlen und Fakten zum Trotz – der Schlüssel zur *Motivation* [HiO] der Mitarbeiter.

Storytelling kann dieses System komplett abdecken. Aktualität kann durch die schnelle und einfache Art von Geschichten erfüllt werden. (vgl. Kapitel 3.3)

Hintergrundinformationen werden auch in einer Geschichte benötigt, damit diese überhaupt erzählt wird und sinnvoll sein kann. (vgl. Kapitel 3.2 und 3.2.1). Das Ziel einer Geschichte wird häufig über den Konflikt ausgetragen. (vgl. Kapitel 3.2.4) Die emotionale Ansprache wurde in Kapitel 3.5.1 genauer behandelt.

5 Zwischenfazit: Potenziale von Storytelling in der Führungskommunikation

Aus der bisherigen Behandlung der Literatur zu dieser Master Thesis geht klar hervor, dass eine sorgfältige Erarbeitung einer Kommunikationsagenda für eine Führungskraft aus dem obersten Management unverzichtbar ist.

Kapitel 2 gab einen genaueren Einblick zum Thema interne Führungskommunikation und zeigte die einzelnen Instrumente der internen Kommunikation mit Fokus auf die Kommunikation ausgehend vom obersten Management (CEO-Kommunikation) mit dem Instrument der Rede, das sich der persönlichen Kommunikation zuordnen lässt.

Kapitel 3 zeigte auf, welche Kernelemente das Storytelling beinhaltet und wie Geschichten im menschlichen Hirn verarbeitet werden. Die darauf folgenden Kapitel gaben Aufschluss über die Bedeutung, die Wirkung und die Merkmale von Geschichten.

Kapitel 4 griff die Gebiete der internen Führungskommunikation und des Storytelling in einer gemeinsamen Betrachtungsweise auf und gab Auskunft über den Einsatz und die Anforderungen von Storytelling in der internen Führungskommunikation. Darauf folgend wurden die Ansprüche an die Führungskommunikation mit den Möglichkeiten des Storytelling abgeglichen.

Die Erkenntnisse aus der Literatur verdeutlichen die relevanten Schwerpunkte für diese Master Thesis und legen eine Kategorisierung für die im Anschluss folgende empirische Untersuchung nahe:

Kategorie I – Kommunikation im Unternehmen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern

Wie in Kapitel 2.2 dargestellt, gibt es drei unterschiedliche Instrumente der internen Führungskommunikation: elektronische Kommunikation, Printmedien und die persönliche Kommunikation. Tabelle 1 zeigte die spezifischen Vor- und Nachteile der einzelnen Instrumente. Die Vorteile der persönlichen Kommunikation sind bei näherer Betrachtung teilweise durch das Storytelling abdeckbar:

- Direktes Feedback/Dialog > vgl. Kapitel 4.2.1
- Individuelle Differenzierung möglich > vgl. Kapitel 2.3.2, 3.2.2, 4.2.2
- große Emotionalität möglich > 3.3, 3.5.1

- Vertraulichkeit möglich

Da der Schwerpunkt dieser Master Thesis auf der Betrachtung der persönlichen Kommunikation in Reden, Vorträgen oder Präsentationen von Führungskräften aus dem obersten Management liegt, stellt sich für die Forschung die Frage, zu welchen Anlässen die persönliche Kommunikation in der Praxis bevorzugt wird.

Kategorie II – Vorbereitung der persönlichen Kommunikation

In Kapitel 4.2 wurden nach Denning (2005:26ff) vier Grundsätze für die Kommunikation einer Geschichte definiert. Darunter fällt der Punkt „Preparation“, der besagt, vorbereitet zu sein und seine Geschichte so gut es geht durchzusetzen. Diese Vorbereitung wird auch im Kapitel 4.1 von Loebbert (2004:4) und Frenzel (2008b:174) vermehrt diskutiert. Konkret geht es darum, dass Geschichten, die den Mitarbeitern von Führungskräften erzählt werden, immer in einem Zusammenhang mit dem Unternehmen stehen sollen und sich das Umfeld des Unternehmens als Quelle für authentische Geschichten erweist. Damit Führungskräfte aber an die Geschichten aus dem Unternehmen gelangen, bedarf es der Aktion, dass Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern in einen Dialog treten. (vgl. Kapitel 4.2.1). Der Dialog wird auch beim Instrument der persönlichen Kommunikation (vgl. Kapitel 2.3.1) des Öfteren diskutiert und gefordert.

Für die Forschung stellt sich daher die Frage, wie sich Führungskräfte inhaltlich vorbereiten, wenn sie persönlich kommunizieren und ob sie aus dem Dialog mit ihren Mitarbeitern Geschichten erhalten, diese aufnehmen und weitererzählen.

Kategorie III – Inhalte der persönlichen Kommunikation/Merkmale des Storytelling

Die übrigen Punkte aus den vier Grundsätzen nach Denning (vgl. Kapitel 4.2) für eine gute Geschichte: „Style, Truth und Delivery“ können in den bestehenden Ausführungen der Literatur folgendermaßen in Verbindung gesetzt werden:

- Style > Kapitel 2.3.1, 2.4, 3.2.1, 3.3, 3.5.3
- Truth > Kapitel 2.4, 3.6, 4.1, 4.2, 4.3
- Delivery > Kapitel 2.4.2, 3.2.3, 3.2.4, 3.3, 3.5, 3.4, 4.1

Daher stellen sich folgende Schwerpunktfragen für die Forschung:

- Welche Erfahrungen haben Führungskräfte aus dem obersten Management bereits mit Storytelling gemacht?

- Wie erzählen Führungskräfte Geschichten in ihrer persönlichen Kommunikation? Wie bauen sie Geschichten auf? Welches Schema/welchen Handlungsverlauf verfolgen sie dabei? Setzen sie bewusst Kernelemente wie Botschaft, Höhepunkt oder Charaktere in ihren Geschichten ein? Wie machen sie eine Geschichte spannend und wie gestalten sie den Höhepunkt oder den Konflikt?
- In welcher Rolle sehen sich Führungskräfte aus dem obersten Management wenn sie Geschichten erzählen?
- Welche Reaktionen lassen sich bei den Zuhörern feststellen, wenn in Form von Geschichten persönliche Kommunikation betrieben wird?

Kategorie IV – Potenziale des Storytelling

Aus der bisherigen Literaturrecherche zu dieser Master Thesis lassen sich für den Einsatz von Storytelling in der Führungskommunikation folgende Potenziale beschreiben:

- Geschichten ermöglichen es, Vorstellungen über Sinn und Bedeutung der Arbeit zu geben und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, diese Vorstellungen selbst zu entwickeln. (vgl. Loebbert 2003:167)
- Werte, Visionen und Ideen können durch die gezielte Kernbotschaften der Führungskräfte als Führungsleistung vermittelt werden. (vgl. Loebbert 2003:167)
- Durch Geschichten können Führungskräfte Mitarbeiter an einer gemeinsamen Unternehmensgeschichte teilhaben lassen und dadurch das Gefühl von Verbindlichkeit und Gemeinschaft stärken. (vgl. Loebbert 2003:167)
- Geschichten können helfen, komplexe Zusammenhänge in einfacher Form, die gut im Gedächtnis haften bleibt, zu kommunizieren. (vgl. Loebbert 2003:167)
- Geschichten stellen Handlungsmuster für Problem- und Konfliktlösungen in der Art von Lehrgeschichten bereit. (vgl. Loebbert 2003:167)
- Geschichten können traditionelle Führungsmethoden ergänzen oder teilweise ersetzen, weil alle Menschen wissen, was eine Geschichte ist. Dabei steht Storytelling nicht in Konkurrenz zu traditionellen Methoden, sondern ergänzt diese mit anderen Werkzeugen und legitimiert die vereinfachten Betrachtungsweisen sowie intuitiv gefundene Lösungen. (vgl. Fuchs 2009:56ff)

- Geschichten können die persönliche Kommunikation fördern. Da sich Mitarbeiter mit Geschichten aus dem eigenen Unternehmen weitaus besser identifizieren können, ist es für Führungskräfte maßgeblich, in Besitz solcher Geschichten zu sein. Nur in einem gelungenen Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern mit beidseitigem aktivem Zuhören kann eine derartige persönliche Kommunikation gelingen.

Es gilt nun in der empirischen Forschung zu ermitteln, welche Potenziale in der Praxis in der gleichen Art und Weise gesehen werden bzw. wo weitere Potenziale gesehen werden.

Die vier in diesem Kapitel präsentierten Kategorien bilden die Basis für die empirische Forschung. Es wird sich zeigen, welche Aspekte und Theorien mit der Praxis übereinstimmen.

6 Empirische Forschung

Die im Vorfeld durchgeführte Literaturrecherche und die vorhergehenden Kapitel dieser Master Thesis liegen der nun folgenden Forschung zu Grunde. Anhand der bisherigen Ausführungen wurde die Forschung anhand folgender Forschungsfrage durchgeführt:

„Welche Merkmale und Potenziale hat der Einsatz der narrativen Methode Storytelling im Bereich der internen Führungskommunikation?“

Aus der Forschungsfrage lässt sich bereits ableiten, dass in dieser Master Thesis der Schwerpunkt auf Merkmalen und Potenzialen des Storytelling bei der Anwendung in der internen Führungskommunikation untersucht werden soll. Führungskräfte aus dem obersten Management kommunizieren mit ihren Mitarbeitern bei Mitarbeiterveranstaltungen, an denen die besagte Untersuchungsgruppe Reden, Vorträge oder Präsentationen hält. Die Art der Veranstaltung spielt dabei keine Rolle.

Nach den vorliegenden Informationen des Verfassers dieser Master Thesis gab es bis jetzt noch keine Untersuchung in dieser Form, auf die aufgebaut hätte werden können. Die in Kapitel 5 erarbeiteten Kategorien werden die Grundlage für einen Abgleich zwischen der Theorie und der unternehmerischen Praxis bilden.

- **Kategorie I** – Kommunikation im Unternehmen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
- **Kategorie II** – Vorbereitung der persönlichen Kommunikation
- **Kategorie III** – Inhalte der persönlichen Kommunikation/Merkmale des Storytelling
- **Kategorie IV** – Potenziale des Storytelling

Für die Durchführung wurde die Form der leitfadengestützten qualitativen Experteninterviews gewählt. Die Auswertung erfolgte über die qualitative Inhaltsanalyse. Dazu wurde ein Interviewleitfaden erstellt, der vollständig im Anhang zu finden ist. Die folgenden Kapitel erläutern die Vorgehensweise sowie die Ergebnisse der empirischen Forschung.

6.1 Qualitative Experteninterviews

Die Durchführung als leitfadengestütztes Interview war zweckmäßig, da es um die Rekonstruktion sozialer Sachverhalte bzw. handlungsorientierten Wissens ging. Der Einsatz eines Leitfadens war insofern wichtig, als der Interviewer ansonsten Gefahr gelaufen wäre, beim befragten Experten einen inkompetenten Eindruck zu hinterlassen. Außerdem konnte durch die Gesprächsführung anhand des Leitfadens verhindert werden dass die Biografie des jeweiligen Experten im Interview zu sehr in den Vordergrund geraten wäre. Im Fokus der Interviews standen die auf einen bestimmten Funktionskontext bezogenen Strategien des Handelns und Kriterien des Entscheids. (vgl. Meuser/Nagel 2009:51f)

Um das Interview an einen möglichst natürlichen Gesprächsverlauf anzunähern, waren weder die Frageformulierungen noch die Reihenfolge verbindlich. Zudem war es möglich, auf bestimmte Antworten ad-hoc-Fragen außerhalb des Leitfadens zu stellen. (vgl. Gläser/Laudel 2010:42f)

Narrative Passagen (z. B. die Erzählung einer Erfolgsgeschichte des Redners) stellten durchaus einen Teil des Interviews dar. Die Inhalte der Erzählungen ließen sich durchaus als Schlüsselstellen für die Rekonstruktion von handlungsleitenden Orientierungen ableiten. Zudem gaben die Erzählungen Aufschluss über Aspekte des Expertenhandelns, die dem Experten selbst nicht voll bewusst waren und erst im Laufe des Erzählens bewusst wurden. (vgl. Meuser/Nagel 2009:52f)

6.2 Auswahl der Interviewpartner

Experten werden nach Meuser/Nagel (2009:8) definiert als über spezifisches Wissen verfügende, für das Fach- und Themengebiet als relevant erachtete Akteure, die als *Kristallisationspunkte* [HiO] praktischen Insiderwissens gelten und für eine Vielzahl zu befragender Akteure stehen. Dieses Wissen besitzen sie zwar nicht notwendigerweise alleine, es ist aber auch nicht jedem in dem interessierenden Handlungsfeld zugänglich (vgl. Meuser/Nagel 2009:37). „Experteninterviews sind demnach die Methode, dieses Wissen zu erschließen.“ (Gläser/Laudel 2010:12)

Die empirische Forschung fand mit Führungskräften aus dem obersten Management von Unternehmen (Geschäftsführern, Mitgliedern der Geschäftsleitung oder Vorstandsmitgliedern, Beiratsmitgliedern, Gesellschaftern etc.) statt. Dabei hatte die Unternehmensgröße keinen Einfluss auf die Auswahl der Interviewpartner, da auch kleine

und mittlere Unternehmen durch persönliche Kommunikation informieren können und die Führungskräfte des obersten Managements Vorträge oder Reden halten. Führungskräfte des mittleren Managements standen in dieser Befragung nicht im Fokus und wurden daher nicht als Befragungszielgruppe berücksichtigt. Eine geografische Einschränkung der Interviewpartner erfolgte auf Österreich, Süddeutschland, Liechtenstein und die Ostschweiz, wobei Süddeutschland schließlich nicht einbezogen wurde.

Im Rahmen der empirischen Forschung wurden Interviews mit zehn Experten geführt. Die Auswahl erfolgte über Empfehlungen aus den persönlichen Netzwerken des Verfassers wie Public Relations Verband Austria (PRVA), Junge Wirtschaft Vorarlberg (JWV) und Fachverband für technische Kommunikation und Informationsentwicklung (Tekom).

Die Auswahlkriterien wurden folgendermaßen festgelegt:

- Die Experten kommunizieren in regelmäßigen Abständen persönlich an ihre Mitarbeiter.
- Die Experten profilieren sich dadurch, dass sie als gute Redner bekannt sind.
- Die Experten sind im obersten Management des jeweiligen Unternehmens angesiedelt.

Da der Verfasser dieser Master Thesis wesentlich abhängig von den Empfehlungen aus den persönlichen Netzwerken war, konnte auch keine geschlechterneutrale Aufteilung der Interviewpartner erfolgen. Die Empfehlungen ergaben einen größeren Teil an männlichen Interviewpartnern und lediglich eine weibliche Interviewpartnerin. Die Aufteilung steht hier jedoch in keiner Weise in einem Zusammenhang mit den Forschungsergebnissen.

Folgende zehn Experten wurden als Interviewpartner ausgewählt:

Tabelle 2 – Auswahl der Interviewpartner für die Experteninterviews

Name, Position bzw. Funktion, Firma	Datum und Ort des Interviews
Ing. Hannes Hämmerle, Geschäftsleitung 1zu1 Prototypen GmbH & Co KG	18.03.2013, Dornbirn
Ing. Jürgen Kortenkamp, Geschäftsführer ELB-Form GmbH	19.03.2013, Vandans
Mag. Dr. Harald Sommerer,	20.03.2013, Dornbirn

Chairman of the Executive Board & CEO, Zumtobel AG	
Manfred Strauß, Geschäftsführer, OMICRON electronics GmbH	21.03.2013, Klaus
Dipl.-Ing. Bernhard Pleschko, Vorsitzender der Geschäftsleitung, Swarovski AG Triesen	22.03.2013, Triesen
Betr. oec Manfred Brandl, Geschäftsführer, Liebherr-Werk Nenzing GmbH	25.03.2013, Nenzing
Betriebsökonom Wilfried Hopfner, Vorstandsvorsitzender Raiffeisenlandesbank Vorarlberg	29.03.2013, Bregenz
Dr. Kristin Hanusch-Linser, Leitung Konzernkommunikation & Marketing, ÖBB-Holding AG	02.04.2013, Wien
Gerhard Rauch, Geschäftsführender Gesellschafter und Verwaltungsratspräsident, Walser GmbH	03.04.2013, Rankweil
Peter Gerner Geschäftsleitung Hoval Gruppe, CEO Heiztechnik, Hoval AG	05.04.2013, Vaduz

6.3 Durchführung der Interviews

Die Durchführung der Interviews erfolgte anhand eines vorbereiteten Interviewleitfadens (vollständig im Anhang zu finden).

Die Fragen wurden offen formuliert; der Hauptvorteil dieser Methode besteht darin, dass die Führungskraft innerhalb ihres eigenen Referenzsystems antworten konnte, ohne durch die Vorgabe möglicher Antworten bereits in eine bestimmte Richtung gelenkt zu werden. Offene Fragen unterstützen somit besser als geschlossene Fragen Äußerungen, die auch *tatsächlich* [HiO] im Wissensbestand bzw. Einstellungsrahmen des Experten verankert sind. (vgl. Schnell et al. 1999:309)

Die Durchführung der Interviews fand persönlich im Zeitraum von 18.03. – 05.04.2013 in den von den Führungskräften gewünschten Räumlichkeiten statt. Dabei wurde darauf geachtet, dass nach Möglichkeit ein Besprechungsraum mit ruhiger Atmosphäre gewählt wurde. Für die Interviews wurde ein Zeitrahmen von ca. 1 Stunde für ein Interview angesetzt, der in fast allen Fällen auch gebraucht wurde.

Die Interviews wurden nach vorheriger Absprache mit den Führungskräften digital aufgezeichnet und standen als Audiodateien anschließend zur Verfügung. Die Interviews wurden für die spätere Auswertung vollständig transkribiert. Teilweise wurde von den Interviewpartnern ein Transkriptionsprotokoll gewünscht, das zur Kontrolle der Aussagen zur Verfügung gestellt wurde.

Um den Erfolg des Interviews auch zu gewährleisten wurde der Interviewleitfaden im Vorfeld einem Pre-Test unterzogen und adaptiert.

6.4 Auswertung mit qualitativer Inhaltsanalyse

Die Auswertung der Experteninterviews erfolgte anhand der vollständigen Transkriptionsprotokolle mit der Software MaxQDA 11.0.

Diese Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser/Laudel (2010:200ff) wurde gewählt, weil dadurch eine von den Ursprungstexten reduzierte Informationsbasis geschaffen wird, die nur noch die Informationen enthält, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind. Dabei trennt man sich frühzeitig und konsequent vom Ursprungstext und versucht, die Informationsfülle systematisch zu reduzieren sowie entsprechend dem Untersuchungsziel zu strukturieren. Durch Verhaltensregeln bei der qualitativen Inhaltsanalyse wird ein systematisches Vorgehen erzwungen, das den zu untersuchenden Text jederzeit gleich behandelt.

Die Vorgehensweise dazu gliederte sich in folgende Schritte:

Vorbereitende Extraktion – In diesem Schritt wurde ein Kategoriensystem gebildet, das sowohl auf den theoretischen Ausführungen im Theorieteil der Master Thesis basiert als auch auf den Vorüberlegungen zur Durchführung der Experteninterviews. Das Kategoriensystem entschied darüber, welche Informationen für die Untersuchungen und die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind, wurde offen gehalten und konnte während der Extraktion verändert werden. (vgl. Gläser/Laudel 2010:200ff)

Extraktion – Dabei wurden die benötigten Informationen aus den Transkriptionsprotokollen entnommen und dem Kategoriensystem zugeordnet. Für Informationen, die relevant waren, aber nicht in das Kategoriensystem passten, konnten neue Kategorien geschaffen oder bestehende verändert werden. Relevante Informationen, die keiner Kategorie zuordenbar waren, auszuschließen, wäre ein Verstoß gegen die Regeln der Vorgehensweise. Dadurch, dass keine Kategorie entfernt werden

darf, wird sichergestellt, dass die theoretischen Vorüberlegungen nicht aus der Auswertung verschwinden. (vgl. Gläser/Laudel 2010:200ff)

Aufbereitung – Sie diene vor allem dazu, die Qualität der Daten zu verbessern. Dieser Schritt beinhaltet das Zusammenfassen bedeutungsgleicher Informationen, Beseitigung von Redundanzen und das Korrigieren elementarer Fehler. Das Textmaterial wurde reduziert und die Daten nach inhaltlichen Gesichtspunkten strukturiert. Die Auswertungen können zum Beispiel nach zeitlichen oder sachlichen Aspekten sortiert werden. (vgl. Gläser/Laudel 2010:200ff)

Auswertung – Analyse von Fällen und fallübergreifenden Zusammenhängen (berichtete Kausalzusammenhänge, gemeinsames Auftreten von Merkmalausprägungen, Typisierungen). (vgl. Gläser/Laudel 2010:200ff)

6.5 Ergebnisse der empirischen Forschung

Die Ergebnisse der empirischen Forschung liegen den geführten Experteninterviews zu Grunde und wurden entsprechend den vier Kategorien des Interviewleitfadens ausgewertet und zusammengefasst. Die Aussagen der Interviewpartner (Im Folgenden mit IP abgekürzt) wurden in der Auswertung anonym behandelt, um möglichst gute Voraussetzungen für Offenheit und Ehrlichkeit in den Interviews zu gewährleisten.

Um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten, und zur Wahrung der Identität der IP wurde die männliche Form verwendet.

6.5.1 *Kategorie I – Kommunikation im Unternehmen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern*

In dieser Kategorie wurde untersucht, wie der Informationsfluss von Führungskräften und Mitarbeitern in den jeweiligen Unternehmen stattfindet. Im Zentrum der Forschung lagen die verwendeten Kanäle sowie schwerpunktmäßig die persönliche Kommunikation im Alltag und zu bestimmten Anlässen.

Im Bereich der elektronischen Kommunikation ist in acht der zehn befragten Unternehmen ein Intranetportal installiert – in einem Unternehmen ist das Portal gerade in der Entstehungsphase. Die Interviewpartner sehen das Intranet als sehr wichtiges und schnelles Medium, um mit ihren Mitarbeitern zu kommunizieren und achten darauf, dass es mit tagesaktuellen Meldungen gefüllt ist und attraktive Zusatzangebote, wie z. B. Hinweise auf soziale Aktivitäten, geboten werden. Zwei Unternehmen richten zeitweise zu

gewissen Themen auch einen Mitarbeiterblog ein, bei dem die Mitarbeiter Fragen zum jeweiligen Thema stellen können. Die Fragen werden dann von der Geschäftsleitung in schriftlicher Form beantwortet und die Geschäftsleitung tritt mit den Mitarbeitern dadurch in Interaktion. Die Befragten sind sich einig, dass elektronische Medien zunehmend an Bedeutung gewinnen und teilweise (wie z. B. E-Mail) aus dem unternehmerischen Alltag nicht mehr wegzudenken sind.

Printmedien werden von allen Unternehmen in den unterschiedlichsten Formen, Ausführungen und Erscheinungszyklen verwendet. Die Inhalte sind dabei aber nicht immer ausschließlich für den Mitarbeiter gedacht, sondern in einigen Fällen auch kombiniert mit Informationen für externe Bezugsgruppen. IP7 verwendet die Printmedien auch in ergänzender Form zu den anderen Medien:

„... die dann meist ein bisschen tiefer gehen und das Thema erklärt, damit wenn in der externen Kommunikation mal etwas falsch läuft, man es intern bestmöglich regeln kann.“

Die persönliche Kommunikation findet in allen Unternehmen statt und wiederum in den unterschiedlichsten Ausführungen. In den Interviews war zu spüren, dass bei der Frage nach der persönlichen Kommunikation die meisten Interviewpartner zuerst an Großveranstaltungen wie Weihnachtsfeier oder Mitarbeiterversammlungen dachten, bei denen die Führungskräfte an ein sehr großes Auditorium (i. d. R. >100 Personen) sprechen. Festzustellen war, dass die Notwendigkeit für solche Mitarbeiterversammlungen jedoch unterschiedlich gesehen wird: Ein Unternehmen empfindet die Mitarbeiterversammlung als sehr wichtig und veranstaltet diese mindestens einmal im Monat für jeden Schichtbetrieb getrennt – sprich viermal pro Monat, während andere lediglich einmal im Jahr (bei dringenden Themen öfter) zu einer Mitarbeiterversammlung einladen. Die meisten Unternehmen sehen die Veranstaltungen im informellen Sinne, während manche sie vorzugsweise zur Förderung der Unternehmenskultur veranstalten. In fast allen Unternehmen wird zusätzlich über eine Informationskaskade (hierarchisch über Führungskräfte) nach dem Top-Down-Prinzip kommuniziert. Die Führungskräfte sprechen sich in den meisten Fällen in Sitzungen mit der jeweils höheren Ebene ab. Wobei ein Interviewpartner hier Schwierigkeiten feststellte, da die Führungskräfte nur kommunizieren...

„...wenn sie etwas brauchen, aber nicht das große Bild erklären. Aber dort wollen wir hin...“

Ein Unternehmen hat auf Grund seiner Unternehmensgröße und geografischen Weitläufigkeit Videos mit kurzen Stellungnahmen der Geschäftsleitung über das Intranet

im Einsatz. Vereinzelt werden von den Interviewpartnern auch Produktionsrundgänge und das Prinzip der „immer offenen Tür“ im Unternehmen genannt.

In der tagtäglichen Kommunikation unterscheiden sich die Interviewpartner jedoch teilweise sehr voneinander. IP10 ist die persönliche Kommunikation auch im tagtäglichen Arbeiten sehr wichtig, was auf die familiäre Kultur des Unternehmens zurückzuführen ist. Er sieht das Unternehmen mehr als eine große Familie und weniger als einen großen Konzern und setzt daher generell sehr stark auf das Zwischenmenschliche. Dieser Meinung ist auch IP2, der sagt, dass eine Führungskraft bei der täglichen Anwendung der persönlichen Kommunikation weit mehr von seinen Mitarbeitern erfährt als durch einen Blick ins Intranet. IP7 ist hingegen der Meinung, dass sich – sobald ein Mailsystem im Haus ist –, viel von der Kommunikation darauf verlagert und sieht darin Vorteile, weil sich durch die elektronischen Medien schneller und abgesicherter kommunizieren lässt. Er sieht in den elektronischen Medien den großen Vorteil, dass das geschriebene Wort klarer ist als das gesprochene und Missverständnissen und Interpretationen vorbeugen kann. IP3 sieht zudem in der täglichen Kommunikation einen weiteren wichtigen Aspekt im Verhalten der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern:

„...Man kann nie nicht kommunizieren. Das ist sicherlich für den Vorstand vielleicht noch mehr gegeben, weil man ja immer unter Beobachtung ist. Die Leute interpretieren sehr viel rein, wie man sich verhält, wie man auf Personen zugeht, wie man gelaunt ist...“

Da die Interviewpartner über Empfehlungen aus dem persönlichen Netzwerk des Verfassers ausgewählt wurden und sich diese alle als gute Redner profilieren, wurde gefragt, zu welchen Anlässen sie die persönliche Kommunikation bevorzugen. Zusammengefasst lassen sich folgende Argumente darstellen, die für die persönliche Kommunikation sprechen:

- Wenn an alle Mitarbeiter kommuniziert werden soll, die Informationen aus erster Hand kommen sollen und kein Interpretationsspielraum offen sein soll.
- Bei größeren und wichtigen Themen, die die Mitarbeiter direkt betreffen und ein Element der Sicherheit transportiert werden soll (z. B. im Falle eines Wandels)
- Wenn Anteilnahme und Betroffenheit ausgedrückt werden soll.
- Um den Dialog zu fördern und dadurch Fragen beantworten zu können.
- Um dem Verlust von Informationen durch die Top-Down-Kommunikation über die Führungskräfte vorzubeugen.

- Bei akuten Problemen, wie z. B. Krisen, die sofort gelöst werden müssen.
- Wenn das geschriebene Wort nicht mehr ausreichend ist.
- Um den barrierelosen Umgang mit persönlicher Kommunikation zu fördern.
- Wenn die Themen zur Chefsache werden (z. B. Schließung eines Werkes)
- Um als Führungskraft des obersten Managements wahrgenommen zu werden.
- Zur Übermittlung von Wertschätzung, die als großer Faktor für Motivation gesehen wird.
- Wenn es möglich ist, jederzeit.

6.5.2 Kategorie II - Vorbereitung der persönlichen Kommunikation

Resultierend aus der vorigen Kategorie konnte festgestellt werden, dass alle Interviewpartner die persönliche Kommunikation intern nutzen und betreiben. In dieser Kategorie wurde daher erforscht, wie die Vorbereitungsphase aussieht. Die Schwerpunkte lagen auf der inhaltlichen Vorbereitung sowie der Frage, ob eine spezielle Methode oder Technik für die Durchführung angewendet wird. Im Literaturteil wurde gezeigt, dass konstruierte Geschichten im Unternehmen möglichst zu vermeiden sind. (vgl. Kapitel 4.1) Aus diesem Grund wurde auch abgefragt, ob Führungskräfte bewusst Geschichten aus dem Unternehmen (z. B. Erfolge, Fehler oder div. andere Erlebnisse) weitererzählen.

Generell kann gesagt werden, dass sich die Mehrheit der Interviewpartner auf Ansprachen bzw. Reden vorbereitet. Dabei ist die Art der Vorbereitung abhängig vom Anlass der Information zu sehen und wird nicht immer in gleicher Weise durchgeführt. Zudem hat IP9 ganz klar kommuniziert, dass auch der Zeitpunkt ausschlaggebend ist und gerade bei kritischen Themen so früh wie möglich an die Mitarbeiter kommuniziert werden soll. Was voraussetzt, dass Führungskräfte ständig über die kritischen Themen informiert und auch im Sinne der Kommunikation vorbereitet sind. Unterstützt werden die Führungskräfte in unterschiedlichen Formen, teilweise durch ihre Geschäftspartner (im Falle mehrerer Geschäftsführer) oder durch interne Kommunikationsabteilungen, was im Gespräch mit IP8 ganz klar heraus kam:

„...Eine Voraussetzung für uns ist, dass wir ganz nahe am Vorstand arbeiten und in deren kommunikativen Arbeitsprozess und sogar tagespolitischen Aktivitäten auch eingebunden sind. Warum? Weil das Management ja sehr oft gar nicht daran

denkt, ist das jetzt ein Thema das wir intern kommunizieren müssen, oder vielleicht auch intern einen „Spin“ entwickeln könnte – weil es vielleicht aus einer anderen Ecke kommt...“

Ganz klar kommuniziert wurde auch von IP4, dass er im Regelfall versucht, sich sehr gut vorzubereiten, weil jede Art der persönlichen Kommunikation als einmalige Gelegenheit für einen Multiplikationseffekt über die Mitarbeiter angesehen wird.

Bei der inhaltlichen Vorbereitung unterscheiden sich die Interviewpartner allerdings völlig voneinander. Ein Teil spricht von einer durchstrukturierten Rede, bei der nicht nur die Inhalte, sondern auch das Rahmenprogramm völlig durchdacht sind. Die wiederkehrende Systematik in den Ansprachen macht es den Führungskräften leichter, vor einem Auditorium zu sprechen und sie bereiten sowohl ihre Inhalte als auch den Ablauf sehr gut und überlegt vor. Das geht so weit, dass auch gezielt durchdacht wird, welche Botschaften am Anfang und am Schluss in einer Ansprache platziert werden. Bei dieser Frage ließ sich schon bei einigen Interviewpartnern eine gewisse Dramaturgie in ihren Ansprachen feststellen.

Bei der Aufarbeitung der Inhalte, sind unterschiede festzustellen. So spricht IP9 z. B. davon, dass er sich sehr viele Gedanken darüber macht, wie er auch im narrativen Sinne die Inhalte seiner persönlichen Kommunikation gestalten kann:

„...ohne das großartig auszubauen und mit sinnlosem Inhalt zu füllen. Dass eben am Schluss einer Ansprache keine Fragen mehr offen sind dazu muss man sich vorbereiten, auch geistig, welche Ängste sind da vorhanden? Man muss sich da einfach geistig in die Personen hinein versetzen und vor allem das Negative sehen und beantworten...“

Für IP1 hingegen ist die Aufarbeitung wichtiger im Sinn der Aufarbeitung von Zahlen, Daten und Fakten. IP3 wiederum bereitet die Themen inhaltlich so vor, dass sie auch mit der externen Kommunikation im Einklang sind. Das ist vor allem bei sehr heiklen Themen der Fall, wo eine konsistente Kommunikation extern sowie intern erforderlich ist.

Es ist zu erwähnen, dass es Interviewpartner gab, die weder eine inhaltliche Vorbereitung benötigen noch einen definierten Ablauf für ihre Reden haben. Gründe dafür waren, dass die Ansprachen zwar gut vorbereitet werden können, in der Umsetzung allerdings nie so gemacht werden, wie man sich das vorstellt. IP3 spricht gar davon, dass er für die Themen, die aktuell wichtig sind, immer vorbereitet ist und daher keine spezielle inhaltliche Vorbereitung benötigt. Weiter ist zu erwähnen, dass sich zwei der Interviewpartner komplett auf die freie Rede beschränken, dabei komplett auf ihr Herz hören und keine bestimmte (technische) Struktur verfolgen.

Besonders individuell gestalteten sich die Antworten auf die Frage, welche Hilfsmittel, Praktiken oder Methoden zur Vorbereitung und in der Ansprache verwendet werden. IP9

versucht sich in die Lage des Auditoriums zu versetzen, um genau zu erfahren, welche Interessen, Sorgen und Ängste vorhanden sind und wie die Fragen dazu möglichst bereits in der Ansprache geklärt werden können. Eine nach eigenen Aussagen sehr spezielle und aufwändige Technik verwendet IP7:

„...Es ist eine Art Mindmap, aber es ist eine Eigenentwicklung. Ich weiß also, dass ich eine Ansprache halten muss und hab da viele Inhalte schon Wochen vorher im Kopf und wie ich das machen will. Irgendwann kurz vor der Rede mache ich mir dann ein Mindmap mit den wichtigen Punkten, die ich kommunizieren will und zu jedem Punkt habe ich dann eine Art Gerüst im Kopf, das ich bei der Ansprache abrufen kann. Dabei gehe ich eigentlich immer nach dem gleichen Prinzip vor, nämlich dass ich mir einen roten Faden für das Gespräch erstelle. Dann bereite ich Anfang und Ende am intensivsten vor und versuch mir den Vor- und Abspann genau einzuprägen. Das überlasse ich dann nicht dem Zufall. Dazwischen habe ich einfach nur ein paar Schlagworte zu denen ich dann rede, was mir gerade einfällt. Aber wie gesagt, Anfang und Ende mache ich dann je nach Anlass besser vorbereitet und detaillierter...“

Für IP6 ist PowerPoint das beste Hilfsmittel, das bei jeder Ansprache zum Einsatz kommt, vermehrt in der Form, dass sehr wenig Text verwendet wird und viel mehr Bilder. Die Bilder liefern dann einen Impuls für die Rede, der Rest ist frei gesprochen. Interaktivität spielt auch für IP5 eine sehr große Rolle. Zudem macht er sich auch Gedanken darüber, ob ein Austausch in Form eines Dialoges in der Ansprache wichtig ist aber auch, dass die Seriosität der einzelnen Botschaften klar wird.

IP4 vertraut bei den Hilfsmitteln auf einen Testlauf im Vorhinein mit einem Sparring-Partner, mit dem die Informationen und die Rede sowie die Formulierung der Botschaften durchgesprochen wird. IP3 arbeitet mit dem für ihn ganz einfachen Hilfsmittel des Stichwortzettels, während IP1 mit gar keinem Hilfsmittel arbeitet.

Auf die Frage, was die Führungskräfte aus den persönlichen Gesprächen mit ihren Mitarbeitern für ihre eigene persönliche Kommunikation mitnehmen, ist zu erkennen, dass die Führungskräfte in erster Linie nicht in Bezug auf die Inhalte antworteten. Viel wichtiger ist den Führungskräften der prinzipielle gegenseitige Austausch mit den Mitarbeitern in Form eines Dialoges. Dieser Aspekt erscheint als ganz wichtig und wird von IP5 auch als „Kern der ganzen Kommunikation“ bezeichnet. Im Zentrum des Dialogs stehen für die Führungskräfte vorzugsweise die menschlichen Faktoren wie das Empfinden der Mitarbeiter, was sie berührt und betrifft, was sie sicher, traurig oder glücklich macht und somit deren Emotionen. Weitere Faktoren, die im Dialog mit den Mitarbeitern eine wichtige Rolle spielen, sind Akzeptanz, Vertrauen und Überzeugung der Mitarbeiter:

„...Auch dass ich die Akzeptanz von den Mitarbeitern erhalte. Das ist für mich etwas sehr Wichtiges, denn wenn sie nicht akzeptiert werden, tun sie sich relativ schwer, entweder zu kommunizieren oder etwas umzusetzen oder zu realisieren. Man muss die Menschen für sich gewinnen...“

Erst auf Nachfrage des Interviewers, ob bewusst Geschichten, Erlebnisse etc. der Mitarbeiter aufgenommen werden, in die persönliche Kommunikation einfließen und somit Geschichten weitererzählt werden, antworten die Führungskräfte in Bezug auf die Inhalte, die sie aus den persönlichen Gesprächen mit den Mitarbeitern erfahren.

Die Mehrheit der Interviewpartner, bis auf eine Person, hat geantwortet, dass sie bereits bewusst Geschichten über Erfolge, Misserfolge, Fehler etc. in ihrem Unternehmen weitererzählt haben. Mehr als die Hälfte ist sogar der Meinung, dass es unbedingt notwendig ist, solche Geschichten zu verbreiten, damit die Mitarbeiter plakative und bildhafte Beispiele vermittelt bekommen. Die Anwendung variiert dabei von standortübergreifenden bis zu reinen abteilungsinternen Geschichten.

„...Unbedingt! Vor allem am liebsten betriebsübergreifend...dass ich z. B. bei einer Ansprache von den Kollegen vom anderen Standort berichte. Egal ob negativ oder positiv. Ich bin der Meinung, dass sich plakativ dargestellte Beispiele die Mitarbeiter am Besten merken können...“

Die Interviewpartner sprechen teilweise davon, dass Geschichten elementare Bestandteile ihrer persönlichen Kommunikation sind und das Erzählen von gemeinsam erlebten Geschichten ihren Ausdruck und ihre Arbeit im Sinne von Qualität deutlich erhöht. Eine völlig gegensätzliche Aussage stammt von IP1, der das bewusste Erzählen von Geschichten in Ansprachen nicht anwendet:

„...Nein. Es passiert eher im Einzelnen, dass man jemanden auf die Schulter klopft oder dass man die Gruppe einmal zusammenruft und sagt: das ist ein wirklich gutes Projekt gewesen. Dort sind es meistens nicht die Zahlen, sondern eine technische Leistung. Aber Storytelling im großen Stil – Nein...“

Die Forschungsergebnisse aus dieser Kategorie lassen sich demnach wie folgt zusammenfassen:

- Führungskräfte bereiten sich auf ihre persönliche Kommunikation stets vor.
- Die Aufbereitungsart für die zu kommunizierenden Inhalte unterscheidet sich je Interviewpartner.
- Die angewandten Hilfsmittel und Methoden zur Vorbereitung der Ansprache reichen von sehr speziellen und technisch komplizierten Mindmaps über Präsentationssoftware bis hin zu Sparring-Partnern und dem „gewöhnlichen“ Notizzettel.
- Im Zentrum des Dialogs zwischen Führungskräften und Mitarbeitern steht in erster Linie der Austausch über menschliche und emotionale Faktoren.

- Es kann gesagt werden, dass Führungskräfte bewusst Geschichten aus dem Unternehmen aufgreifen und in ihrer persönlichen Kommunikation wieder einsetzen. Die Quelle für diese Geschichten ist ganz klar zu erkennen: der Dialog mit den Mitarbeitern. (vgl. Kapitel 4.2.1)

6.5.3 Kategorie III – Inhalte der persönlichen Kommunikation/Merkmale des Storytelling

Aufbauend auf den vorigen beiden Kategorien wurde in dieser Kategorie der Inhalt der persönlichen Kommunikation genauer erforscht und bewusst und vertieft auf Merkmale des Storytelling geachtet.

Auf die Frage, wie die Interviewpartner den Inhalt ihrer persönlichen Kommunikation beschreiben würden, ist auffallend, dass für den Großteil authentische und ehrliche Inhalte an erster und wichtigster Stelle stehen. Zudem werden die Inhalte als sachlich und motivierend beschrieben, damit die Mitarbeiter bei den Ansprachen etwas für sich mitnehmen können und lernen. Fast alle Interviewpartner waren sich einig, dass die Inhalte auch sehr abhängig vom Auditorium sind. Die Inhalte sind meist für Mitarbeiter einfacher und eher narrativ vorbereitet als z. B. bei Ansprachen vor Gesellschaftern oder Aktionären.

Auffallend waren auch die Ausführungen zu den Themen Emotionalität und bildhafte Sprache. Eine emotionale Ansprache empfinden die meisten Interviewpartner als zunehmend wichtigen Faktor. Dies in erster Linie deshalb, weil dadurch auch die Redner selbst als authentische und ehrliche Personen wahrgenommen werden und in zweiter Linie, weil Mitarbeiter besser angesprochen werden können, wenn sie auch die Emotionalität der Führungskraft erleben.

„...IP9: Ich versuche zwar, einen sachlichen Inhalt zu transportieren, aber immer auch auf der emotionalen Ebene. Emotionalität ist für mich also ein sehr wichtiger Punkt und das ist etwas, was meiner Meinung nach eher motivierend wirkt und man soll die Mitarbeiter ja auch abholen und von was begeistern können...“

IP5 hebt zudem besonders hervor, dass die Leidenschaft für ein Thema oder der Ernst einer Lage wesentlich von der Emotion des Redners abhängt. (vgl. Kapitel 3.5.1)

In Bezug auf die bildhafte und lebhaftige Sprache sind teilweise unterschiedliche Vorstellungen der Interviewpartner zu erkennen. Während die einen mit einer bildhaften und lebendigen Sprache Metaphern, Analogien, Parallelwelten und Vergleiche aus dem eigenen Erlebten meinen, assoziieren andere damit das Verwenden eines passenden

Bildes im physischen Sinne, z. B. auf einer PowerPoint-Folie. Dennoch sind sich die Interviewpartner einig, dass Bilder, egal, ob sie durch eine Geschichte oder passend zu einer Erklärung auf einer PowerPoint-Folie verwendet werden, bei den Zuhörern sehr unterstützend wirken.

„...Die Philosophie dahinter ist ein kommunikationstechnisches Handwerk, nämlich dass man sich Geschichten leichter merkt, als wenn man trocken und nüchtern einen Sachverhalt erklärt. Alles, was man erlebbar macht, bleibt bei den Menschen hängen. Was man nur frontal erklärt, bleibt nicht hängen. Das heißt, es braucht Emotionalisierung und was gibt es Emotionaleres, als in Bildern zu sprechen. In Analogien, in Vergleichen und Bildern und das machen wir ganz bewusst...“

IP4 spricht davon, dass er besonders bei komplexen Sachverhalten meist wenig Text (im aufgeschriebenen Sinne) und eher symbolisch Analogien und Metaphern verwendet, die dem Zuhörer oft sehr viel näherliegen und den eigentlich komplexen Sachverhalt auf eine verständliche Weise näherbringt. Zu erwähnen ist auch, dass mehrere Male von den Interviewpartnern die Aussage: „...ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ gefallen ist und somit die Theorie bestätigt, dass eine bildhafte Sprache zu einfacheren Verarbeitung von Informationen im menschlichen Gehirn beiträgt.

Im Gegensatz zur bildhaften und emotionalen Ansprache (eher narrativ) stand die rein nüchterne und sachliche Darbietung von Zahlen, Daten und Fakten. Diese Art und Weise der Informationsübermittlung war bei keinem Interviewpartner als ausschließlich verwendete Form zu erkennen. Vielmehr war eine Vermischung von narrativen Ausführungen unterstützt von Informationen in unterschiedlichem Ausmaß und Gleichgewicht zu erkennen. Es kann jedoch durchaus sein, dass sich der Anteil an narrativen Passagen gegenüber nüchternen Zahlen, Daten und Fakten anteilmäßig verändert – besonders in Zeiten von Umstrukturierung, Krisen oder wirtschaftlich schlechten Zeiten.

Als nächstes wurden die Interviewpartner nach ihren bisherigen Erfahrungen mit Storytelling gefragt, die wiederum sehr unterschiedlich ausfielen. Einige konnten sofort auf die Frage antworten, während anderen zuerst bewusst gemacht werden musste, dass so gut wie jede narrative Form mit Storytelling in Verbindung gebracht werden kann. Der Einsatz erfolgt von einigen ganz bewusst, während der größere Teil der Interviewpartner Storytelling eher in einer unbewussten Art und Weise einsetzt. Entsprechend unterschiedlich sind die Erfahrungen mit Storytelling und umfassen sehr viele Themenbereiche, die nachfolgend aufgelistet sind:

- Identität, Strategie und Vision eines Unternehmens
- Geschichten im historischen Sinne (z. B. Gründungsgeschichte)

- Marke und Kultur des Unternehmens
- Erfolgserlebnisse und Geschichten über gemachte Fehler
- Geschichten aus dem Bereich Service-Dienstleistungen
- Kundenzufriedenheit

Besonders hervorzuheben sind die folgenden Erfahrungen der Interviewpartner in Bezug auf Storytelling:

Größe des Auditoriums – Während einige Interviewpartner davon sprechen, dass Geschichten nur bei einem kleinen Zuhörerkreis (15-20 Personen) funktionieren, meinen andere, dass sie Geschichten auch schon in großen Zuhörerkreisen (bis zu 600 Personen) erfolgreich eingesetzt haben.

„...Und man spürt dann ein richtiges Vibrieren durch die Halle. Das ist dann wirklich beeindruckend und man hat das Gefühl, dass man nicht mehr viel falsch machen kann. Das ist dann wie eine Welle, auf der man surfen kann. Und doch gibt es wieder Themen/Veranstaltungen, wo das überhaupt nicht funktioniert...“

Besser verständlich – Das Erzählen einer Geschichte vor einem großen Auditorium muss gut überlegt und durchdacht sein. IP3 ergänzt, dass das Erzählen einer Geschichte für die Zuhörer greifbarer ist und sie sich mit der Situation eher vertraut fühlen. Der daraus resultierende Effekt ist, dass die zu übermittelnde Botschaft besser verstanden wird.

Emotionalität, Realität, Verbindung, Identifikation – Dort, wo Geschichten zum Einsatz kommen, schaffen sie eine emotionale Betroffenheit der Zuhörer und daher eine reale Nähe zum Redner sowie zur Sachlage. Durch die emotionale Betroffenheit können sich die Zuhörer besser mit der Geschichte und der Situation verbinden und mit den Inhalten identifizieren. Laut IP3 bedeutet das auch, dass die Mitarbeiter die Geschichten für sich übersetzen und in Handlungen überleiten.

Hintergrundwissen und Erklärung – In Form einer Geschichte lässt sich sehr einfach darstellen, was hinter einer Situation oder Lage steckt. Die Geschichte kann in ihrer Weise Hintergrundwissen vermitteln und auf- bzw. erklärend wirken.

Besser in Erinnerung – „...Gute Geschichten merken sich die Menschen, wenn man denn die passende Geschichte zu einem Problem hat. Die Menschen denken in Bildern. Eine Geschichte ist ja auch ein Kino im Kopf und das merken sich die Mitarbeiter viel besser. Wenn man nur mit nackten Zahlen herumspielen, das bleibt nie so lange im Gedächtnis. Aber eine wirklich passende Geschichte, die bleibt dann im Gedächtnis hängen...“

IP5 ergänzt zu dieser Aussage, dass Storytelling alleine nicht funktioniert, denn Inhalt und zu übermittelnde Botschaft beruhen zwar auf Fakten müssen aber Teil der Geschichte werden.

Wiederholen – Die Wirkung erzielt eine Geschichte nicht, wenn sie nur einmal erzählt wird. Geschichten müssen ständig wiederholt werden, damit sie stets präsent sind.

Kulturübergreifend – IP4 spricht aus Erfahrung, dass der Einsatz von guten Geschichten auch kulturübergreifend funktionieren kann.

Zielgruppenspezifisch – Damit die Geschichte ihre Wirkung erzielt, muss auch das Auditorium bestens bekannt sein.

Es ist zu erwähnen, dass die Interviewpartner nicht nur Erfahrungen mit Storytelling im Bereich der persönlichen Kommunikation gemacht haben. Drei der zehn Interviewpartner sprechen vom bewussten Einsatz dieser Methode in ihren Mitarbeiterzeitungen. Dadurch könnten, so die Aussage, „besonders Elemente, die wichtig, interessant, emotion- und kulturverbunden sind“ sehr gut durch Storytelling vermittelt werden. IP1 ergänzt, dass für ihn der Einsatz von Storytelling im Bereich der Kundenkommunikation eine sehr große Rolle spielt und das Unternehmen diese Methode daher sehr stark in der externen Kommunikation einsetzt.

Die nächste Frage des Interviews bezog sich auf die Inspirationsquellen für die verwendeten Geschichten. Die größte Inspirationsquelle für Geschichten ist der Austausch mit den Mitarbeitern in Form eines Dialogs, gefolgt von externen Inspirationsquellen wie Vorträgen durch „fremde“ Redner aber auch Familie, Partnerschaft und Freundeskreis. Danach folgen die eigene Erfahrung sowie das eigene Wissen und die Recherche im Internet sowie Literatur. Auf die Frage, ob die Interviewpartner auch eine erfundene Geschichte einsetzen bzw. eine Geschichte kreieren würden, war die deutliche Aussage Nein. Der Grund dafür ist in den meisten Fällen, dass die Gefahr gesehen wird, als nicht authentische Führungskraft wahrgenommen zu werden. Lediglich IP5 könnte sich vorstellen, eine Geschichte zu erfinden, um zu beschreiben, in welchem Ausmaß Personen durch eine Veränderung betroffen wären.

Auf Grund der sehr klaren Antworten zu erfundenen bzw. konstruierten Geschichten, stellte sich in der Folge die Frage, was eine Geschichte beinhalten müsste, damit sie von den Interviewpartnern eingesetzt wird. IP2 fasste sich in seiner Aussage kurz:

„...Sie muss einfach nur einen „Wow-Effekt“ haben...“

Die Aussagen der übrigen Interviewpartner lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Emotion – Eine emotionale Komponente schafft Betroffenheit bei den Zuhörern. Für IP10 stand in Kombination mit Emotion auch die Wirkung, dass sich emotional betroffene Zuhörer besser mit dem Gesagten identifizieren können.

Authentizität – Geschichten, die am Faktor Authentizität scheitern, können laut IP10 auch demotivierend wirken. Daher sind die Faktoren Realität, Glaubwürdigkeit und Wahrheit ganz klar der Authentizität zuzuschreiben. Zudem steigern laut IP6 reale Geschichten wiederum die Identifikation der Zuhörer mit dem Gesagten. Im Idealfall sind laut IP4 alle Geschichten wirklich passiert.

Bilder und Botschaft – Die Geschichten sollen bildhaft dargestellt werden. IP8 unterstreicht diese Aussage und ergänzt, dass die Botschaft umso besser ankommt, je einfacher die Bilder sind und dass mit einfachen Bildern die Chance wesentlich größer ist, dass die Geschichte dauerhaft in Erinnerung bleibt. Bilder unterstützen die Wirkung einer Botschaft, die ebenfalls ein Bestandteil der Geschichten sein muss. Sind Bilder nicht Teil von Geschichten bzw. würden diese erfunden, dann würde nach IP9 zunehmend auch der Faktor Authentizität darunter leiden.

Kontext – Dieser Faktor war dem Großteil der Interviewpartner ein wichtiger und vereint die zuvor erwähnten Faktoren miteinander. Eine Geschichte muss immer auch zum Thema passen, das kommuniziert werden soll. Sie soll in den (unternehmerischen) Kontext eingebettet sein, soll dem Level der Zuhörer entsprechen und beinhalten, was mit ihr erreicht werden will. IP4 spricht davon, dass jede Geschichte diese Verbindung haben muss und dadurch erst einen Sinn bekommt.

Um genaueres über die Dramaturgie der Geschichten zu erfahren, wurden die Interviewpartner gefragt, wie sie den Aufbau ihrer Reden gestalten. Auffallend war, dass die Antworten auch bei dieser Frage sehr individuell ausfielen und dennoch drei Muster für die Dramaturgie der Ansprachen festgestellt werden konnten. Jeder Interviewpartner legt dabei auf einen anderen Teil der Dramaturgie mehr Wert. IP5 beispielsweise setzt die Botschaft stets an den Anfang und an das Ende und setzt dadurch eine imaginäre Klammer um die gesamte Geschichte. IP4 ist die Dramaturgie weniger wichtig, umso mehr jedoch ein Happy-End und für IP2 ist die Darstellung eines passenden Bildes sozusagen der Höhepunkt, unabhängig vom Zeitpunkt.

Bei zwei Interviewpartnern war deutlich zu erkennen, dass sie den klassischen Spannungsbogen nach Hitchcock für ihre Ansprachen verwenden. Dabei bildet vor allem der Höhepunkt, der gleichzeitig den Konflikt einer Geschichte darstellt, die wichtigste Stelle. Zwei Interviewpartner verwenden die Vorlage des klassischen Dramas, bei dem der Mittelteil den Hauptteil bildet und gleichzeitig auch der Höhepunkt der Ansprache ist. Sie versuchen daher die Botschaft der Geschichte kombiniert mit den meisten Informationen bewusst im Mittelteil darzustellen. Die Einleitung ist meist zur Auflockerung in erklärender und einleitender Weise gedacht. Der Schluss bildet meistens eine Zusammenfassung der gesamten Rede.

Bei drei Interviewpartnern war die Technik „von breit zu punktuell“ wahrzunehmen. Sie versuchen sich von allgemeinen Botschaften immer deutlicher und punktueller zu artikulieren und stellen den Höhepunkt an den Schluss ihrer Rede. Dieser Höhepunkt beinhaltet in den meisten Fällen eine motivierende und überzeugende Botschaft.

Auf die Frage, welche Rolle die Interviewpartner in ihren eigenen Geschichten einnehmen, war festzustellen, dass sich die meisten einer Rolle gar nicht wirklich bewusst waren und daher einige Zeit darüber nachdenken mussten. Den Aussagen zufolge können sich die Rollen auch themenbezogen bzw. geschichtenbezogen ändern und sind daher nicht zu pauschalisieren. Dennoch ließen sich drei Rollen feststellen, die sich allesamt – verglichen mit der Theorie aus Kapitel 3.2.2 – den Protagonisten bzw. dem Helden zuordnen lassen:

Motivator, Beruhiger, sozial Ausgleichender – In dieser Rolle versuchen die Interviewpartner ihren Mitarbeitern vorzuleben, wie sie sich die Kultur des Unternehmens und die Führungskultur vorstellen. Faktoren wie Fairness und Gleichheit spielen dabei eine wichtige Rolle. Bei Themen, die eine gewisse Ernsthaftigkeit zeigen sollen und energetisierend wirken sollen, ist die Rolle des Motivators zunehmend sehr wichtig.

Erzähler – Diese Position nehmen die meisten sehr gerne und teilweise auch zwangsläufig ein, da sie sehr oft Erfolgs- oder Misserfolgsgeschichten aus dem Unternehmen erzählen. Diese Rolle kann durchaus auch geprägt und sinnhaft mit einer anderen Rolle verbunden sein z. B. der Erzähler mit motivierender Wirkung oder der Erzähler, für den Teamgeist ein wichtiger Aspekt ist.

Teammitglied – Diese Rolle war bei den Interviewpartnern teilweise sehr deutlich spürbar. Der Hintergrund, weshalb jemand diese Rolle einnimmt, ist das Bedürfnis, dass sich der Großteil nicht als Held darstellen will, sondern als Mitarbeiter in einem

gemeinsamen Unternehmen. Die Interviewpartner wollen als Teamplayer wahrgenommen und auf keinen Fall als nicht kompromissbereite Einzelkämpfer gesehen werden.

Dennoch ist für die Interviewpartner, die diese Rolle einnehmen, wichtig, dass sie zwar ein Teammitglied sind, aber immer noch das Teammitglied, das eine führende Position innehat und die Richtung vorgibt.

Held – In der Rolle des Helden sehen sich die wenigsten Interviewpartner. Zwei der Befragten haben ganz bewusst angesprochen, dass sie sich in dieser Rolle nur dann befinden, wenn sie eine persönliche Geschichte über sich selbst und ein Erlebnis erzählen. IP9 sieht diese Rolle als äußerst nützlich und von Zeit zu Zeit auch als sehr wirksam, mit ihr sollte aber sparsam umgegangen werden.

Die letzte Frage in dieser Kategorie bezog sich auf die Reaktion der Zuhörer, insbesondere dann, wenn eine Geschichte in einer Ansprache eingesetzt wird. Die Interviewpartner beantworteten diese Frage zunächst damit, dass sie i. d. R. noch während des Vortrags merken, ob die Mitarbeiter ihnen zuhören und die Informationen angenommen werden. Die Reaktionen sehen die Interviewpartner vor allem an der Mimik der Zuhörer aber auch an einer fühlbaren Anspannung oder an der Begeisterung, die sich im Auditorium bemerkbar macht. Das bestätigt auch den Vorteil aus Tabelle 1 „Direkte Erfolgskontrolle“.

Die Reaktionen der Mitarbeiter beim Einsatz von Geschichten lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Aufmerksames Zuhören und Konzentration – Beim Einsatz von Geschichten erleben die Interviewpartner, dass die Mitarbeiter weitaus intensiver, aufmerksamer und konzentrierter zuhören. Sie sprechen davon, dass sich die Reaktion an Hand der faszinierten Gesichter ablesen lässt.

Verstehen, Mitdenken, und Nachvollziehen – Beispiele in einer plakativ dargestellten Form sind für die Zuhörer einfacher und verständlicher. Unabhängig von der Größe des Auditoriums leitet eine Geschichte die Mitarbeiter an, mitzudenken und dadurch die Lage besser verstehen zu können. Die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen ist dadurch einfacher.

Emotionale Betroffenheit – Diese Reaktion wurde von den Interviewpartnern in unterschiedlicher Weise wahrgenommen. IP5 spricht davon, dass es für ihn schon Momente gegeben hat, in denen Mitarbeiter laut gelacht haben, aber auch ganz im

Gegenteil plötzlich in Tränen ausgebrochen sind. Bei einer Ansprache erlebte er sogar minutenlange Standing-Ovations. Andere berichteten über aufgebrauchte Mitarbeiter, die sie nach der Rede konfrontierten, weitere Reaktionen waren Lob oder auch deutlich demonstrierte Wut bzw. Freude.

Zudem ist die emotionale Betroffenheit auch gut für die Identifikation und das Weitererzählen von Geschichten:

„...was ich merke ist eben die emotionale Betroffenheit und das auf beiden Seiten. Sie spüren, dass ich selbst emotional Betroffener bin und es entsteht dabei vielleicht auch beim einen oder anderen Zuhörer emotionale Betroffenheit, weil er sich mit der Geschichte eben eher verbinden oder identifizieren kann und dadurch sagen kann: ja, das sehe ich so ähnlich oder das ist mir auch schon mal passiert...“

Identifikation – Dieser Faktor ist laut den Interviewpartnern vor allem dann zu spüren, wenn mindestens einer der vorherigen Faktoren auch eingetreten ist. Die Mitarbeiter fühlen sich dann, laut Aussage von IP1, als Teil eines Ganzen.

Direktes Feedback und Dialog – Auffallend war, dass die Interviewpartner die Reaktion des direkten Feedbacks beim Einsatz von Geschichten als wesentlich höher empfanden als ohne Geschichten. Größtenteils fällt das Feedback sehr gut aus und ist ein Indiz dafür, ob die Botschaften übermittelt werden konnten. Zudem sprachen die Interviewpartner davon, dass durch das Feedback der Dialog als lebendiger Austausch zwischen den Mitarbeitern forciert wird und somit wieder Inspirationsquellen für neue Geschichten gegeben sind.

Aus dieser Kategorie lassen sich folgende Ergebnisse und Merkmale des Storytelling für den Einsatz in der internen Führungskommunikation feststellen:

- Die Inhalte ihrer persönlichen Kommunikation beschreiben die Interviewpartner als sachlich, ehrlich, informativ und lehrend und werden gerne in narrativer Form übermittelt. Zunehmend wichtig sind den Interviewpartnern die Faktoren Emotionalität und bildhafte Sprache.
- Jeder Interviewpartner hat auf seine Weise bereits Erfahrung mit dem Thema Storytelling gemacht. Herauszuheben sind die Erfahrungen mit der Einfachheit und Verständlichkeit von Geschichten und dem Schaffen von Identifikation. Zudem gaben die Interviewpartner den Erinnerungsfaktor und den kulturübergreifenden Einsatz als Erfahrungswert an.
- Die wichtigste Inspirationsquelle für Geschichten ist der Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens. Erfundene Geschichten werden von den Interviewpartnern nicht verwendet.

- Damit eine Geschichte in einer Rede verwendet wird, muss sie emotional, authentisch und bildhaft dargestellt sein. Zudem muss sie zum Thema passen.
- Fast alle Interviewpartner folgen in ihren Geschichten einer Dramaturgie. Es ließ sich jedoch keine einheitliche Dramaturgie feststellen.
- Jeder Interviewpartner nimmt in seinen Ausführungen eine gewisse Rolle ein. Der Erzähler ist die wichtigste Rolle, gefolgt von der Rolle des Teammitglieds und des Helden.
- Die Reaktionen der Mitarbeiter auf den Einsatz von Geschichten lassen sich zusammenfassen in: aufmerksames Zuhören und Konzentration, Verstehen, Mitdenken und Nachvollziehen, emotionale Betroffenheit und Identifikation.

6.5.4 Kategorie IV – Potenziale des Storytelling

Als vierte und letzte Kategorie wurden die Potenziale von Storytelling in der internen Führungskommunikation erforscht.

Die erste Frage, die den Interviewpartnern gestellt wurde, war, warum Storytelling aus ihrer Sicht ein geeignetes Führungsinstrument ist. Auffallend bei den Antworten war, dass es hier einige Überschneidungen zu den Merkmalen des Storytelling gab. Das spricht für die Interviewpartner, die bewusst und unbewusst Storytelling in ihrer persönlichen Kommunikation einsetzen und gerade deshalb auch die Potenziale in der Verwendung sehen. Dass Storytelling als Führungsinstrument geeignet ist erklärt IP8 folgendermaßen:

„...Weil es Jahrtausende alt ist und sich bewährt hat. Seitdem Menschen miteinander kommunizieren, erzählen sie sich Geschichten. Und es funktioniert. Das braucht man nicht neu erfinden. Storytelling ist einfach ein neumodisches Wort für etwas, das es seit Jahrtausenden gibt...“

Storytelling ist für die Mehrheit der Interviewpartner ein geeignetes Führungsinstrument aus folgenden Gründen:

Einfachheit – Die Interviewpartner sehen im Erzählen einer Geschichte vor allem den Aspekt der Einfachheit. Komplexe Vorgänge, Zahlen, Daten und Fakten können, wenn sie in einem narrativen Zusammenhang stehen, wesentlich einfacher von den Zuhörern aufgenommen werden. Die Einfachheit von Geschichten ist für IP5 ein direkter Weg zum Verständnis sowohl auf der sachlichen als auch auf der emotionalen Ebene, zudem sieht er im Ideal eines „Leaders“ jemanden, der hinter den Mitarbeitern steht und nicht vor ihnen. Er muss einen Ausblick und eine Perspektive geben können, wie und wohin sich das Unternehmen gemeinsam entwickeln muss und will. Daher ist es für IP5 unabdingbar, auch etwas von sich selbst herzugeben und er sieht die Geschichte als eine

Grundvoraussetzung für jede erfolgreiche Führungskraft. Diese Aussage wird von IP7 bestätigt, der sagt, dass eine Geschichte, besonders wenn sie aus dem eigenen Leben der Führungskraft gegriffen ist, wesentlich besser bei den Mitarbeitern ankommt. IP3 führt weiter dazu aus, dass Führungskräfte in einer Welt, die ständig komplexer wird und in einem Unternehmen, in dem so viele unterschiedliche Individuen aufeinandertreffen, kein Weg an der Einfachheit vorbeiführt. Das Storytelling kann komplexe Sachverhalte in einer nachhaltigen, authentischen und einfachen Form vermitteln und unabhängig von Qualifikation oder Ausbildung des Mitarbeiters verstanden werden. Zusätzlich sehen die Interviewpartner den großen Vorteil darin, dass durch das Erzählen von Geschichten Bilder entstehen. Bilder sind ein wesentlicher Bestandteil in der Gedankenwelt des Menschen und helfen bei der Aufnahme von Informationen und prägen sich besser ein. Der große Nutzen des Geschichtenerzählens liegt also, wie IP6 bekräftigt, darin, dass sie dauerhaft im Gedächtnis bleiben. Geschichten werden nie so schnell vergessen wie emotionslose und nicht bildhaft dargestellte Informationen.

Gemeinsamkeiten durch Geschichten finden – Die Einfachheit von Geschichten ist aber völlig wertlos, wenn sich die Zuhörer nicht mit der Geschichte identifizieren können. Für IP4 müssen Geschichten so konstruiert sein, dass sich ein ganzes Unternehmen – völlig unabhängig von der Größe – in der Geschichte wiederfinden kann:

„...Die Geschichte spiegelt ein Thema und bildet sozusagen die Brücke im Kopf, mit dem sich die Mitarbeiter dann schlussendlich wieder identifizieren können. Und das Potenzial für das Unternehmen ist dann, dass Geschichten sehr einfach mit Potenzial und Energie gefüllt werden können...“

Die Identifikation ist auch dafür verantwortlich, dass die Geschichte von jedem einzelnen Zuhörer erneut er- bzw. durchlebt und akzeptiert oder abgewiesen wird und führt dazu, dass Geschichten weitererzählt werden.

Auf die Frage, was für die Interviewpartner die größten Potenziale von Storytelling im Bereich der Führungskommunikation sind, antwortete einer, dass er in der Methode überhaupt kein Potenzial sieht, denn sonst würde er die Methode schon längst anwenden. Die Sichtweisen der übrigen Interviewpartner stellen sich folgendermaßen zusammen:

Beeinflussung/Begeisterung/Überzeugung – IP6 sagt, dass es guter Überlegung bedarf, was eine Führungskraft mit dem Erzählen einer Geschichte erreichen oder wen er damit beeinflussen will. IP2 ergänzt, dass jeder Mensch beeinflussbar ist, vor allem in Hinblick auf Dinge, die er nicht hat und die er gerne haben würde. Damit stimmt die Aussage von IP4 überein, dass man als Führungskraft beeinflussen kann, mit dem was man ist und indem man seine Sichtweisen aufzeigt. Die Interviewpartner sehen im

Erzählen von Geschichten das Potenzial, dass Menschen in einer völlig anderen und viel emotionaleren Weise angesprochen werden und daher auf eine positive Weise beeinflusst, begeistert und überzeugt werden können. Das steigert in der Folge Qualitätsbewusstsein, Teamgeist, Leistung und Motivation.

„...Der Spruch von Antoine de Saint-Exupéry sagt: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ Und diese Begeisterung oder Überzeugung gilt es den Mitarbeitern zu vermitteln, was das Ergebnis ist. Also ist für mich ganz klar ein Potenzial von Storytelling Begeisterung für ein Thema zu schaffen...“

Wertevermittlung – Da Werte für Menschen sehr schwer greifbar und nachvollziehbar bzw. leicht falsch interpretierbar sind, sieht IP4 auch für den Bereich der Wertevermittlung ein ganz klares Potenzial. Dabei spielt vor allem der Faktor der einfachen Übermittlung von komplexen Sachverhalten eine sehr wichtige Rolle. (vgl. Kapitel 3.5.4)

Chance auf einen Dialog – IP5 versteht darunter, dass die emotionale Ansprache durch das Storytelling geschärft wird und die Mitarbeiter – wenn sie sich mit einer Geschichte identifizieren können – den Drang verspüren, ihre eigenen Erlebnisse zu diesem Thema ebenfalls erzählen zu wollen. Somit bietet jede Geschichte die Chance auf eine Weiterführung und einen Dialog.

Aufgeteilt auf Bereiche sehen die Interviewpartner das Storytelling für nahezu jeden Bereich einsetzbar. Voraussetzung dafür ist lediglich, dass es eine Botschaft gibt, die übermittelt werden soll und dass die Führungskraft sichergehen will, dass ihre Botschaft ankommt. Auf die Frage, ob es eine bestehende Methode gibt, die mit Storytelling verbunden werden könnte, wurden von den Interviewpartnern Führungsstile oder verschiedene Managementtypen aufgezählt. Lediglich IP2 sah die Methode „Management by Objectives“ als mögliche Kombination und zwar vor dem Hintergrund, dass mögliche realistische und erreichbare Ziele durch eine Geschichte verdeutlicht werden könnten.

Die letzte Frage zielte darauf ab, inwieweit sich Führungskräfte der Macht der Geschichten bewusst sind. Der Großteil beantwortete diese Frage damit, dass er Storytelling vermutlich bereits unbewusst einsetze, sich aber des Potenzials und der Möglichkeiten nicht bewusst sei. Genauso sind sich die wenigsten über die Gefahren des falschen Einsatzes von Geschichten bewusst. Storytelling und Kommunikation im Allgemeinen werden von den Interviewpartnern als sehr individuell eingestuft.

„...Es gibt eben keine Patentrezepte und schon gar nicht in der Kommunikation...“

7 Beantwortung der Forschungsfrage und Fazit

Nach Thier (2010:3) gibt es eine Frage, die sich an Geschichten interessierten Managern, Personalverantwortlichen und Projektleitern heute stellt: Wie funktioniert eigentlich strategisches Storytelling und was genau bringt es meinem Unternehmen? Auf diese Frage geben die sich häufenden Artikel und Fachbeiträge bislang selten eine befriedigende Antwort.

Sehr wohl gibt es jedoch Erfahrungsberichte und ausreichend Literatur zum Thema Storytelling und der Anwendung bzw. des Einsatzes der Methode auf die unterschiedlichsten Arten und in den unterschiedlichsten Bereichen. Die bestehende Literatur und auch der Stand der Forschung konnten bis zum heutigen Zeitpunkt aber nur wenige Erfahrungen zum Einsatz von Storytelling in der persönlichen Kommunikation, speziell ausgehend vom obersten Management eines Unternehmens, vorweisen. Geografisch gesehen beschränkten sich bisherige Literatur und Erfahrungen zunehmend auf den amerikanischen und kaum auf den deutschsprachigen Raum.

Aus der Literaturrecherche ist zu erkennen, dass die Faktoren Information und Kommunikation von den verantwortlichen Führungskräften in Unternehmen unterschätzt wird. Gleichzeitig ist in den letzten Jahren vermehrt der Kanal der elektronischen Kommunikation als Instrument der internen Kommunikation im Einsatz und ergänzt somit die bestehenden Instrumente der Printmedien und der persönlichen Kommunikation. Dies ist auch der Grund, weshalb in vielen Unternehmen die persönliche Kommunikation spürbar zurückgeht und wenn sie betrieben wird, in einer zumeist nicht ordentlich strukturierten und überlegten Form. Die Leidtragenden sind in erster Linie die Mitarbeiter, die als Teil eines Unternehmens wahrgenommen werden wollen und über Vorgänge und Entscheidungen informiert sein wollen.

Auf Grund dessen stellte sich für diese Master Thesis die Frage, ob das Storytelling im Einsatz in der persönlichen Kommunikation ein geeignetes Instrument bzw. eine geeignete Methode ist. Der Schwerpunkt lag dabei auf der persönlichen Kommunikation des obersten Managements an die Mitarbeiter eines Unternehmens und wurde unter folgender Forschungsfrage untersucht:

„Welche Merkmale und Potenziale hat der Einsatz der narrativen Methode Storytelling im Bereich der internen Führungskommunikation?“

Ziel der Untersuchung war es, Merkmale des Storytelling herauszuarbeiten und Potenziale für Bereiche oder Einsatzgebiete in Unternehmen bzw. in der persönlichen Kommunikation von Führungskräften aus dem obersten Management zu erarbeiten.

Dazu wurden zehn qualitative Experteninterviews mit Führungskräften aus dem obersten Management aus Unternehmen unterschiedlicher Größe geführt und vier Kategorien geschaffen. Die Ergebnisse der Forschung werden im Folgenden anhand dieser vier Kategorien dargestellt:

Kategorie I – Kommunikation im Unternehmen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern

In dieser Kategorie wurden die unterschiedlichen Instrumente der internen Führungskommunikation (elektronische Kommunikation, Printmedien, persönliche Kommunikation) mit ihren spezifischen Vor- und Nachteilen gegenübergestellt und erforscht, zu welchen Anlässen die persönliche Kommunikation bevorzugt eingesetzt wird.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die drei Instrumente der internen Kommunikation in allen Unternehmen in unterschiedlichen Ausprägungen auffindbar und in Anwendung sind. Auffällig ist, dass die Interaktion und der Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften unabhängig von den Instrumenten deutlich erwünscht ist. So werden vermehrt Möglichkeiten geschaffen, dass sich Mitarbeiter in elektronischen Medien wie Intranet oder Mitarbeiterzeitungen zu Wort melden können. Die persönliche Kommunikation wird allerdings unvermindert als das wichtigste Instrument in der Führungskommunikation gesehen. Wegen der jeweiligen Größe des Unternehmens ist die persönliche Kommunikation aber nicht immer in dem von den Mitarbeitern geforderten Ausmaß möglich. Im Idealfall schaffen es die Führungskräfte, die Instrumente der internen Kommunikation in einer ergänzenden Form zu sehen und anzuwenden. Dennoch hat jedes Instrument gewisse Grenzen und die Instrumente können sich nicht gegenseitig ersetzen.

Die persönliche Kommunikation wird insbesondere dann als wichtigstes Instrument angesehen, wenn Informationen aus erster Hand schnell vermittelt werden müssen, wenn Wertschätzung und Motivation Teil davon sein sollen und Vertrautheit und Emotion transportiert werden sollen.

Kategorie II – Vorbereitung der persönlichen Kommunikation

Die inhaltliche Vorbereitung auf die persönliche Kommunikation wurde in dieser Master Thesis ausführlich behandelt. Konkret wurde die Frage gestellt, wie sich Führungskräfte auf ihre persönliche Kommunikation inhaltlich vorbereiten, welche Methoden und Hilfsmittel sie dazu anwenden und was sie aus dem Dialog mit ihren Mitarbeitern mitnehmen und für ihre eigene persönliche Kommunikation nutzen.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass sich die Führungskräfte i. d. R. sehr gut auf ihre persönliche Kommunikation vorbereiten, wobei die Aufarbeitung der Inhalte in einer sehr individuellen Art und Weise stattfindet und daher kaum Zusammenhänge, Methoden oder Vorgehensweisen zu erkennen waren. Dennoch spielt der Dialog mit den Mitarbeitern eine ganz entscheidende Rolle. Im Zentrum des Dialogs mit den Mitarbeitern stehen menschlichen Faktoren wie das Empfinden der Mitarbeiter, was sie berührt und betrifft, was sie sicher, traurig oder glücklich macht und somit deren Emotionen. Genauso entscheidend sind aber auch Faktoren wie Akzeptanz, Vertrauen und Überzeugung der Mitarbeiter.

Andererseits, und das ist das Entscheidende, nehmen die Führungskräfte aus dem Dialog bewusst Geschichten und Erlebnisse über Erfolge, Misserfolge oder Fehler aus dem Unternehmen auf und geben sie in ihrer eigenen persönlichen Kommunikation wieder. Das bedeutet, dass die Literatur an dieser Stelle bestätigt werden kann, dass die beste Quelle für Geschichten für die persönliche Kommunikation der Dialog mit den eigenen Mitarbeitern ist.

Kategorie III – Inhalte der persönlichen Kommunikation / Merkmale des Storytelling

Ausgehend von den in Kapitel 3.6 definierten Merkmalen wurden im Zwischenfazit (vgl. Kapitel 5) Fragen an die Empirie gestellt. Anhand dieser Fragen liegen folgende Forschungsergebnisse zu den Merkmalen des Storytelling in der Führungskommunikation vor:

Merkmal 1 – Geschichten sind glaubhaft, geben Orientierung und ermöglichen Vertrauen.

Merkmal 1 kann teilweise durch die Aussagen der Interviewpartner bestätigt werden. Die befragten Führungskräfte stellen an Geschichten nämlich den Grundsatz der Authentizität, der in den meisten Fällen auch mit ihrem eigenen Führungsgrundsatz in Verbindung steht. Die Faktoren Realität, Glaubwürdigkeit und Wahrheit sind ganz klar der Authentizität zuzuschreiben und müssen daher für den Einsatz einer Geschichte in der Führungskommunikation gegeben sein.

Ob es Geschichten jedoch schaffen, Orientierung zu geben und Vertrauen zu schaffen, bleibt vorerst eine theoretische Betrachtung und konnte in dieser Arbeit nicht erforscht werden.

Merkmal 2 - Geschichten sind informativ und stehen in konkreten Zusammenhängen

Merkmal 2 kann zur Gänze durch die empirische Forschung bestätigt werden. Die Inhalte ihrer persönlichen Kommunikation beschreiben die Interviewpartner als sachlich, ehrlich, informativ und lehrend und werden bevorzugt in narrativer Form übermittelt.

Auch die bisherigen Erfahrungen der Interviewpartner bestätigen, dass Geschichten in der persönlichen Kommunikation besser verständlich sind und für die Mitarbeiter greifbarer. Sie fühlen sich mit der Situation eher vertraut. Der daraus resultierende Effekt ist, dass die zu übermittelnde Botschaft besser verstanden wird.

Zusätzlich geben die Interviewpartner an, dass Geschichten, wenn sie in der Führungskommunikation eingesetzt werden, immer in einem konkreten Zusammenhang mit dem Thema stehen müssen. Sie sollen in den (unternehmerischen) Kontext eingebettet sein, sollen dem Level der Zuhörer entsprechen und beinhalten, was man mit ihnen erreichen will. Jede Geschichte muss diese Verbindung haben, weil sie dadurch erst einen Sinn bekommt.

Merkmal 3 - Geschichten haben immer Charaktere und schaffen dadurch Identifikation

Dieses Merkmal kann durch die empirische Forschung bestätigt werden, da die Interviewpartner bestätigten, dass sie immer eine Rolle in ihren Geschichten und in ihrer persönlichen Kommunikation einnehmen. Festzuhalten ist allerdings, dass sich die Charaktere in den Geschichten und den unterschiedlichen Ausführungen auch ändern können und nicht zu pauschalisieren sind. Die Rollen sind themen- und geschichtenabhängig.

Ebenso kann die Schaffung der Identifikation aus der empirischen Forschung bestätigt werden, da sich für die Interviewpartner dies in der Reaktion der Mitarbeiter beim Einsatz von Geschichten in der persönlichen Kommunikation ganz klar erkennen lässt. Es ist jedoch anzuführen, dass das Merkmal der Identifikation erst dann eintritt, wenn eine Geschichte aufmerksames Zuhören und Konzentration schafft, das Verstehen, Mitdenken, und Nachvollziehen erreicht wird, und eine emotionale Betroffenheit in den Mitarbeitern auslöst.

Merkmal 4 - Geschichten knüpfen an die Realität an und öffnen Möglichkeitsräume

Dieses Merkmal kann nur zum Teil durch die empirische Forschung bestätigt werden. Die Interviewpartner geben als Inspirationsquellen für Geschichten, die in ihrer persönlichen Kommunikation eingesetzt werden, hauptsächlich den Dialog mit den Mitarbeitern an. Alle Geschichten, die sie daraus mitnehmen, sind i. d. R. Geschichten über Erlebnisse aus Erfolgen, Misserfolgen oder Fehlern, die von den Mitarbeitern gemacht wurden. Die Geschichten haben sich daher alle real zugetragen. Zudem wäre es für die Interviewpartner in keiner Weise denkbar, eine erfundene Geschichte im Unternehmen zu erzählen.

Inwieweit Geschichten neue Möglichkeitsräume öffnen, konnte in der empirischen Forschung nicht festgestellt werden.

Merkmal 5 - Gute interne Geschichten wirken auch nach außen

Dieses Merkmal konnte auf Grund der empirischen Forschung nicht bestätigt werden. In den geführten Interviews wurden zwar Ansätze davon sichtbar, dass begeisterte Mitarbeiter ihre Emotionen und Erlebnisse auch extern verbreiten, jedoch konnte kein direkter Zusammenhang zwischen der persönlichen Kommunikation der Führungskraft und dem Einsatz des Storytelling festgestellt werden.

Kategorie IV – Potenziale des Storytelling

Die in Kapitel 5 dargestellten Potenziale, die das Storytelling im Bereich der Führungskommunikation haben soll, konnten zum Teil durch die empirische Forschung bestätigt oder zumindest zur Diskussion gestellt werden:

Potenzial 1 - Werte, Visionen und Ideen können durch die gezielten Kernbotschaften der Führungskräfte als Führungsleistung vermittelt werden. (vgl. Loebbert 2003:167)

In der empirischen Forschung wird dieses Potenzial zwar nicht bestätigt, aber dennoch sehen Führungskräfte, dass Werte für Menschen sehr schwer greifbar und nachvollziehbar bzw. leicht falsch interpretierbar sind. Storytelling könnte hier eine geeignete Methode sein, da es die Eigenschaften der einfachen Übermittlung von komplexen Sachverhalten mit sich bringt.

Potenzial 2 - Geschichten können traditionelle Führungsmethoden ergänzen oder teilweise ersetzen, weil alle Menschen wissen, was eine Geschichte ist. Dabei steht

Storytelling nicht in Konkurrenz zu traditionellen Methoden, sondern ergänzt diese mit anderen Werkzeugen und legitimiert die vereinfachten Betrachtungsweisen sowie intuitiv gefundenen Lösungen. (vgl. Fuchs 2009:56ff)

Dieses Potenzial konnte von den Interviewpartnern nicht beantwortet werden. Die Führungskräfte sahen weniger Potenzial darin, Storytelling mit einer Führungsmethode zu kombinieren, weil die Methode der Führung für jeden eine sehr individuelle Angelegenheit ist. Ein Potenzial sahen die Interviewpartner aber in der Hinsicht auf Führungsstile und auf die Bereiche eines Unternehmens. Es wurde von den Interviewpartnern kein Bereich genannt, in dem die Methode des Storytelling nicht einsetzbar wäre. Lediglich eine Einschränkung wurde genannt: Es muss eine Botschaft geben, die übermittelt werden soll und die Führungskraft muss sichergehen wollen, dass ihre Botschaft auch ankommt.

Potenzial 3 – Geschichten können helfen, komplexe Zusammenhänge in einfacher Form zu kommunizieren, die gut im Gedächtnis haften bleibt. (vgl. Loebbert 2003:167)

Dieses Potenzial kann nur bedingt durch die empirische Forschung bestätigt werden. Es bestand zwar keine definitive Aussage eines Interviewpartners genau auf die Frage dieses Potenzials, jedoch wurde dieses Potenzial mehrere Male durch Erfahrungsberichte bestätigt.

Potenzial 4 – Geschichten können die persönliche Kommunikation fördern. Da sich Mitarbeiter mit Geschichten aus dem eigenen Unternehmen weitaus besser identifizieren können, ist es für Führungskräfte maßgeblich wichtig, in Besitz solcher Geschichten zu sein. Nur in einem gelungenen Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern mit beidseitigem aktivem Zuhören, kann eine derartige persönliche Kommunikation gelingen.

Dieses Potenzial kann durch die empirische Forschung bestätigt werden, da laut Angaben der Interviewpartner die emotionale Ansprache durch eine Geschichte geschärft wird und die Mitarbeiter – wenn sie sich mit einer Geschichte identifizieren können – den Drang verspüren, ihre eigenen Erlebnisse zu diesem Thema ebenfalls erzählen zu wollen. Somit bietet jede Geschichte die Chance auf eine Weiterführung und einen Dialog.

Als Zusammenfassung dieser Master Thesis mit ihrer empirischen Forschung kann die Forschungsfrage beantwortet werden, dass Storytelling als Instrument in der internen Führungskommunikation sehr wohl eingesetzt werden kann und auch zu einem gewissen Grad bereits praktiziert wird. Die meisten Interviewpartner setzen allerdings die Methode

des Storytelling nicht zu jedem Zeitpunkt bewusst ein, sondern verlassen sich mehr auf Faktoren, die mit dem Storytelling in Verbindung gebracht werden (emotionale Ansprache, erklärende, bildhafte Sprache etc.). Die Erfahrung des unbewussten Einsatzes dieser Methode ist allerdings bei den meisten Interviewpartnern durchwegs positiv. Es ist fraglich, ob Storytelling einfach als Instrument einführbar ist, da es sehr von der Individualität der Führungskraft abhängig ist.

Thier (2010:3) sagt, dass die Skepsis gegenüber Geschichten als Managementinstrument noch recht hoch ist. Es scheint fast so, als seien Geschichten für die heutige rationale und auf Fakten basierende Arbeitswelt noch zu gefühlsbetont, um sie in einem Unternehmen einzusetzen.

Diese Aussage kann zum heutigen Zeitpunkt dieser Master Thesis bestätigt werden. Jedoch war für den Verfasser eine erstaunlich hohe Bereitschaft spürbar, Storytelling vermehrt bewusst in der internen Führungskommunikation einzusetzen.

Für eine Anschlussforschung würde sich anbieten, Redner zu untersuchen, die den bewussten Einsatz von Storytelling betreiben und anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse der Reden die Merkmale des Storytelling in der Kommunikation erneut zu analysieren. Die qualitative Inhaltsanalyse würde vermutlich noch mehr Merkmale und definierte eingesetzte Elemente erkennen lassen.

Eine weitere Möglichkeit für eine Anschlussforschung wäre, zu untersuchen, inwieweit sich der bewusste Einsatz des Storytelling in der internen Kommunikation eines Unternehmens auch auf die externe Kommunikation auswirken kann. Dieser Teil konnte in dieser Master Thesis nicht erforscht werden, weil es auch dazu Führungskräfte benötigt, die Storytelling bewusst einsetzen.

Ein Aspekt, der in dieser Master Thesis nicht behandelt wurde, ist die Inszenierung der Reden in Bezug auf Körpersprache, Mimik und Gestik der Redner und die Inszenierung im Sinne von Bühnengestaltung und speziellen Effekten. Auch in diesem Bereich würde sich Anschlussforschung anbieten, um der Frage auf den Grund zu gehen, ob die Eigenschaften des Storytelling dadurch noch verstärkt werden könnten.

8 Literaturverzeichnis

Baker, Bill (2011): Storyteller-in-Chief, in: Leadership Excellence, August 2011, Vol. 28, Ausgabe 8, S. 15 - 16

Barnes, Elizabeth (2003): What's your Story? Don't underestimate the power of a compelling corporate narrative to inspire customers and employees alike, in: Harvard Management Communication Letter, Juli 2003, S. 3 - 5

Bazil, Vazrik (2007): Redemanagement, Worte schaffen Werte, in: Piwinger, Manfred und Ansgar Zerfaß (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Verlag: Gabler, S. 429 - 440

Bazil, Vazrik und Roland Wöller (2008): Rede als Führungsinstrument, Wirtschaftsrhetorik für Manager - Ein Leitfaden. Wiesbaden: Verlag Gabler

Becker, Heinz-Joachim (1995): Top-Management, Überlegenheit durch strategische Führung, München: Verlag Langen Müller Herbig

Biehl, Brigitte (2008): Zur Inszenierung der Rede, in: Bazil, Vazrik und Roland Wöller (Hrsg): Rede als Führungsinstrument, Wirtschaftsrhetorik für Manager - Ein Leitfaden. Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 157 – 170

Bittelmeyer, Andreas (2004): Storytelling: Geschichten, die das Unternehmen schreibt, in: managerSeminare, Heft 78, Juli/August 2004, S. 70 – 78

Blaschke, Anja (2008): Persönliche Gespräche mit der Geschäftsführung als Instrument der Mitarbeiterführung, in: Dörfel, Lars (Hrsg): Instrumente und Techniken der internen Kommunikation, Trends, Nutzen und Wirklichkeit, Berlin: scm prismus, S. 147 - 159

Campbell, Joseph (1999): Der Heros in tausend Gestalten, Frankfurt am Main: Verlag Insel

Clark, Evelyn (2004): Around the Corporate Campfire. How Great Leaders Use Stories To Inspire Success, 2. Aufl., Sammamish: C&C Publishing

Deekeling, Egbert und Olaf Arndt (2006): CEO-Kommunikation, Strategien für Spitzenmanager. Frankfurt am Main: Verlag Campus

- Denning, Stephen (2001): *The Springboard, How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, Boston: Butterworth Heinemann
- Denning, Stephen (2005): *The Leader's Guide to Storytelling, Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*, San Francisco: John Wiley & Sons
- Denning, Stephen (2007): *The Secret Language of Leadership, How Leaders Inspire Action Through Narrative*, San Francisco: John Wiley & Sons
- Dieball, Werner (2008): *Auftrittswirkung im Corporate Speaking*, in: Bazil, Vazrik und Roland Wöller (Hrsg.): *Rede als Führungsinstrument, Wirtschaftsrhetorik für Manager - Ein Leitfaden*. Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 103 – 122
- Dörfel, Lars (2008): *Instrumente und Techniken der internen Kommunikation, Trends, Nutzen und Wirklichkeit*, Berlin: scm prismus
- Dörfel, Lars und Ulrich E. Hinsen (2009): *Führungskommunikation. Dialoge, Kommunikation im Wandel - Wandel in der Kommunikation*, Berlin: scm prismus
- Ebert, Helmut und Manfred Piwinger (2007): *Impression Management, Die Notwendigkeit der Selbstdarstellung*, in: Piwinger, Manfred und Ansgar Zerfaß (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, 1. Aufl., Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 205-225
- Eck, Wolfgang A (2008): *Corporate Audio: Jetzt gibt's was auf die Ohren, Wirkungsvolle Mitarbeiterkommunikation setzt auf „sinnliche“ Wahrnehmungserlebnisse*, in: Dörfel, Lars (Hrsg.): *Instrumente und Techniken der internen Kommunikation, Trends, Nutzen und Wirklichkeit*, Berlin: scm prismus, S. 102 - 121
- Einwiller, Sabine, Franz Klöfer und Ulrich Nies (2008): *Mitarbeiterkommunikation*, in: Meckel, Miriam und Beat Schmidt (Hrsg.): *Unternehmenskommunikation, Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*, 2. Aufl., Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 221 -260
- Ellinor, Linda und Glenna Gerard (2000): *Der Dialog im Unternehmen: Inspiration, Kreativität und Verantwortung*, Stuttgart: Verlag Klett-Cotta
- Erlach, Christine und Karin Thier (2005): *Geschichten in der Unternehmenskultur: Was Narrationen mit Cultural Change zu tun haben*. in: Reinmann, Gabi (Hrsg.): *Erfahrungswissen erzählbar machen, Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule*, Lengerich: Verlag Papst, S. 145-161

- Fallosch, Astrid (2007): Erfolgsfaktor Interne Kommunikation, Die Rolle der Führungskraft als erfolgreicher Kommunikator, Saarbrücken: Verlag VDM Dr. Müller
- Faust, Tanja (2006): Storytelling, Mit Geschichten Abstraktes zum Leben erwecken, [online] <http://www.faustcommunications.com/download/storytelling.pdf> [17.08.2012]
- Freie Universität Berlin, Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft (2005): Die Rolle des CEO in der Unternehmenskommunikation, Seminar "Nichts geht ohne den Boss. Die Rolle des CEO in der Unternehmenskommunikation", [online] http://www.komm-passion.de/fileadmin/bilder/themen/pdf/Nichts_geht_ohne_den_Boss_Textfassung.pdf [22.12.2012]
- Frenzel, Karolina, Michael Müller und Hermann Sottong (2004): Storytelling: Das Harunal-Raschid-Prinzip, Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen, München: Verlag Carl Hanser
- Frenzel, Karolina, Michael Müller und Hermann Sottong (2006): Storytelling - das Praxisbuch, München: Verlag Hanser
- Frenzel, Karolina, Michael Müller und Hermann Sottong (2008): Interne Kommunikation im Wandel, Eine Storytelling-Studie zu Problemen, Perspektiven und Lösungsversuchen aus der Sicht von IK-Verantwortlichen deutscher Großunternehmen, [online] http://www.system-und-kommunikation.de/files/ik_studie_08print.pdf [11.12.2012]
- Frenzel, Karolina (2008): Storytelling für Führungskräfte, Kommunizieren und Führen mit authentischen Geschichten, in: Bazil, Vazrik und Roland Wöller (Hrsg): Rede als Führungsinstrument, Wirtschaftsrhetorik für Manager - Ein Leitfaden. Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 103 – 122
- Fuchs, Werner T. (2009): Warum das Gehirn Geschichten liebt, Mit den Erkenntnissen der Neurowissenschaften zu zielgruppenorientiertem Marketing, München: Verlag Rudolf Haufe
- Groysberg, Boris und Michael Slind (2012): Führung ist Konversation, in: Harvard Business Manager, Heft Juli, S. 46 – 56
- Gläser, Jochen und Grit Laudel (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Aufl., Wiesbaden: Verlag VS

Hein, Frank Martin (2008): Ob gemixt, gerührt oder geschüttelt: Content is King, Die Auswahl interner Kommunikationsmedien liegt letztendlich bei den Rezipienten, in: Dörfel, Lars (Hrsg): Instrumente und Techniken der internen Kommunikation, Trends, Nutzen und Wirklichkeit, Berlin: scm prismus, S. 14 – 20

Herbst, Dieter (2008a): Storytelling, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft

Herbst, Dieter (2008b): Aktuelle Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die interne Kommunikation, in: Dörfel, Lars (Hrsg): Instrumente und Techniken der internen Kommunikation, Trends, Nutzen und Wirklichkeit, Berlin: scm prismus, S. 174 – 200

Immerschitt, Wolfgang (2009): Profil durch PR, Strategische Unternehmenskommunikation - vom Konzept zur CEO-Positionierung, Wiesbaden: Verlag Gabler

Jensen, Rolf (2002): Wissen: Emotion, Sozialer Wandel Marketing in der Traumgesellschaft [online]

http://www.absatzwirtschaft.de/content/default.aspx?_p=1004040&sst=Ps89ErGGLICwwqQJQhX7xw%3d%3d [26.1.2012]

Kleiner, Art und George Roth (1998): Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen, in: Harvard Business Manager, Heft Juli, S. 9 - 15

Klöfer, Franz und Ulrich Nies (2003): Erfolgreich durch interne Kommunikation, Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, 3. Aufl., München: Verlag Luchterhand

Kocks, Klaus (2001): Glanz und Elend der PR: Zur praktischen Philosophie der Öffentlichkeitsarbeit, Wiesbaden: Verlag Westdt.

Lay, Rupert (2000): Führen durch das Wort, Motivation, Kommunikation, Praktische Führungsdialektik, 3. Aufl., München: Verlag Econ Taschenbuch

Littek, Frank (2011): Storytelling in der PR, Wie Sie die Macht von Geschichten für ihre Pressearbeit nutzen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Loebbert, Michael (2003): Storymanagement, Der narrative Ansatz für Management und Beratung, Stuttgart: Klett-Cotta

Loebbert, Michael (2004): Storymanagement, Business Bestseller Summarie Nr. 213, Innsbruck: Verlag business bestseller

- Mast, Claudia (2007): Interne Unternehmenskommunikation: Der Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften, in: Piwinger, Manfred und Ansgar Zerfaß (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, 1. Aufl., Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 757-776
- Mast, Claudia (2008): Unternehmenskommunikation, Ein Leitfaden, 3. Aufl., Stuttgart: Verlag Lucius & Lucius ^
- Meuser, Michael und Ulrike Nagel (2009): Experteninterview und der Wandel in der Wissensproduktion, in: Bogner, Alexander, Beate Littig und Wolfgang Menz (Hrsg.): Experteninterviews, Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3. Aufl., Wiesbaden: Verlag VS, S. 35 - 60
- Muir, Clive (2007): Leadership through Storytelling, in: Business Communication Quarterly, Heft 70, Nr. 3, S. 367 – 392
- Müller, Michael (2008): Storytelling: Narrative Methoden in der Unternehmenskommunikation, in: in: Dörfel, Lars (Hrsg): Instrumente und Techniken der internen Kommunikation, Trends, Nutzen und Wirklichkeit, Berlin: scm prismus, S. 201 – 212
- National Storytelling Network (1997): What Storytelling is? An attempt at defining the art form. [online] http://www.eldrbarry.net/roos/st_defn.htm [01.06.2007]
- Pelz, Waldemar (1996): Kompetent führen, Düsseldorf: Verlag Econ
- Piwinger, Manfred (2008): Rede beginnt vor der Rede, Vorfledkommunikation im Redemanagement, in: Bazil, Vazrik und Roland Wöller (Hrsg): Rede als Führungsinstrument, Wirtschaftsrhetorik für Manager - Ein Leitfaden. Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 125 – 138
- Posner, Eberhard (2008): Face-Mail oder E-Mail?, Die mündliche Rede in der Unternehmenskommunikation, in: Bazil, Vazrik und Roland Wöller (Hrsg): Rede als Führungsinstrument, Wirtschaftsrhetorik für Manager - Ein Leitfaden. Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 19 – 32
- Sandhu, Swaran und Sarah Zielmann (2010): CEO-Kommunikation, Die Kommunikation des Top-Managements aus Sicht der Kommunikationsverantwortlichen in deutschen Unternehmen, in: Eisenegger, Mark und Stefan Wehmeier (Hrsg.): Personalisierung der

Organisationskommunikation, Theoretische Zugänge, Theorie und Praxis, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 211 - 236

Scheufele, Bertram (2007): Kommunikation und Medien, Grundbegriffe, Theorien und Konzepte, in: Piwinger, Manfred und Ansgar Zerfaß (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Verlag: Gabler, S. 89 - 122

Schnell, Rainer, Paul B. Hill und Elke Esser (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Aufl., München: Verlag R. Oldenbourg

Schick, Siegfried (2005): Interne Unternehmenskommunikation, Strategie entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, 2. Aufl., Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel

scm (2011): Trendmonitor Interne Kommunikation 2011, Kurzversion [online]
http://www.scmonline.de/sites/default/files/download_files/scm_trendmonitor_internekomunikation_2011_kurzversion_3_0.pdf [26.1.2013]

Seeber, Karin und Martin Pichler (2008): Überzeugen mit Emotionen, in: wirtschaft&weiterbildung, Heft 10, Nr. 20, S. 18 - 24

Thier, Karin (2010): Storytelling, Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement, Eine narrative Managementmethode, 2. Aufl., Berlin: Verlag Springer

9 **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 – Kommunikationswege im Unternehmen (eigene Darstellung).....	8
Abbildung 2 – Klassischer Spannungsbogen nach Lessing und Hitchcock (vgl. Loebbert 2004:2).....	37
Abbildung 3 – Effective presentation to get action (vgl. Denning 2007:37)	55

10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Die Kommunikationsformen und ihre spezifischen Vor- und Nachteile (vgl. Schick 2005:53)	14
Tabelle 2 – Auswahl der Interviewpartner für die Experteninterviews	72
Tabelle 3 – Interviewleitfaden nach Kategorien	109

11 Abkürzungsverzeichnis

[HiO]	[Hervorhebung im Original]
CEO	Chief Executive Officer
z. B.	zum Beispiel
etc.	et cetera
mind.	mindestens
IP	Interviewpartner/in
div.	divers/e
zit. n.	zitiert nach
pers.	persönliche/n
evtl.	eventuell

12 Anhang

12.1 Interviewleitfaden

Tabelle 3 – Interviewleitfaden nach Kategorien

Kategorie I Kommunikation im Unternehmen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern	<ul style="list-style-type: none"> • Wie werden die Informationen der Geschäftsleitung in Ihrem Unternehmen an die Mitarbeiter kommuniziert? • Zu welchen Anlässen bevorzugen Sie die persönliche Kommunikation? Sowohl face-to-face, als auch die klassische „Ansprache“?
Kategorie II Vorbereitung der persönlichen Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Wie bereiten Sie sich inhaltlich vor, wenn Sie persönlich kommunizieren? Erklären Sie bitte den genauen Ablauf • Was nehmen Sie aus den persönlichen Gesprächen mit Ihren Mitarbeitern für Ihre eigene persönliche Kommunikation mit? Verwenden Sie bewusst das Gesagte wieder?
Kategorie III Inhalte der persönlichen Kommunikation/ Merkmale des Storytelling	<ul style="list-style-type: none"> • Wie würden Sie die Inhalte Ihrer persönlichen Kommunikation beschreiben? • Welche Erfahrungen haben Sie bereits mit der Methode des Storytelling gemacht? • Denken Sie bitte an eine Ansprache zurück, die Ihnen sehr gut in Erinnerung geblieben ist bzw. an die Sie sich gerne erinnern. Was haben Sie damals gesagt? • Haben Sie Ihren Mitarbeitern schon einmal in einer Ansprache eine Geschichte erzählt? <ul style="list-style-type: none"> ○ Woher haben Sie die Inspiration für diese Geschichte genommen? ○ Haben Sie schon einmal zu einem spez. Vorfall eine Geschichte "konstruiert"? ○ Was müsste eine Geschichte beinhalten, damit Sie diese bewusst einsetzen würden? • Welche Elemente sind in Ihren Geschichten wesentliche Bestandteile? • Welche Kernelemente setzen Sie bewusst in Ihrer persönlichen Kommunikation/Geschichten ein und warum? <ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es ein Kernelement, das Sie besonders gerne einsetzen? • Wie sieht der Aufbau in Ihrer persönlichen Kommunikation/Ausführungen aus? <ul style="list-style-type: none"> ○ Folgen Sie einem gewissen Schema oder einer Dramaturgie? ○ Wie gestalten Sie den Einstieg und wie den Höhepunkt? • Welche Möglichkeiten benutzen Sie, um eine Geschichte/pers. Ansprache spannend zu gestalten?

	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rolle nehmen Sie in Ihrer persönlichen Kommunikation/Absprache ein? • Wie haben Ihre Mitarbeiter reagiert, als Sie eine Geschichte in Ihren Ausführungen verwendet haben?
Kategori IV Potenziale des Storytelling	<ul style="list-style-type: none"> • Warum ist Storytelling aus Ihrer Sicht ein geeignetes Führungsinstrument? • Was sind für Sie die größten Potenziale des Storytelling im Bereich der Führungskommunikation? • Welche bestehenden Methoden der Führungskommunikation könnte man Ihrer Meinung nach mit Storytelling verbinden? • Warum ist Storytelling dazu geeignet Mitarbeiter zu beeinflussen? • Inwieweit sind sich Ihrer Einschätzung nach Führungskräfte der Macht der Geschichten bewusst?

12.2 Auswertungskategorienschema der Experteninterviews

- Kommunikation im Unternehmen
 - Kanäle
 - persönliche Kommunikation
 - Printmedien
 - elektronische Medien
- tägliche Kommunikation
- Bevorzugung der persönlichen Kommunikation
- Vorbereitung der pers. Kommunikation
 - Inhaltliche Vorbereitung
 - Hilfsmittel/Praktiken/Methoden
 - Gespräche mit Mitarbeitern
 - Weitererzählen von Erlebnissen/Geschichten
- Inhalte der pers. Kommunikation/Merkmale des Storytelling
 - Inhalte
 - Emotional
 - Nüchtern - Zahlen, Daten, Fakten
 - Lebhaft - bildhafte Darstellung/narrativ
 - Hintergrundwissen/Erklärend
 - Erfahrungen mit Storytelling
 - Fehlervermeidung
 - unbewusster Einsatz
 - im historischen Sinn
 - in pers. Kommunikation
 - in Mitarbeiterzeitung
 - Extern
 - Inspirationsquellen für Geschichten
 - Bewusster Einsatz von Geschichten erfordert...
 - Glaubwürdigkeit
 - Sinn
 - Realität

- Ehrlichkeit
 - konstruierte Geschichten
 - eingesetzte Kernelemente von Geschichten
 - Botschaft
 - Konflikt
 - Handlungsverlauf
 - Charaktere
 - Schema des Aufbau der pers. Kommunikation
 - klassischer Spannungsbogen
 - von breit zu punktuell
 - Einleitung - Hauptteil - Schluss
 - Gestaltung der Spannung
 - Gestaltung des Höhepunkts
 - Rolle der Führungskraft im Storytelling
 - Motivator
 - Teammitglied
 - Beruhiger, sozial Ausgleichender
 - Erzähler
 - Held
 - Reaktion der Zuhörer bei Geschichten
 - zum Nachdenken angeregt
 - direktes Feedback
 - Identifikation
 - aufmerksames Zuhören
 - sonstiges
- Potenziale des Storytelling in der FK
 - Storytelling als geeignetes Führungsinstrument
 - Identifikation
 - Authentizität
 - verständlich kommunizieren
 - bildhafte Sprache
 - emotional
 - weitererzählen
 - persönliches er- bzw. durchleben
 - Aufmerksamkeit
 - leichter merkbar
 - Potenzialbereiche
 - Fehlervermeidung
 - Leistungssteigerung
 - Markenbotschfter
 - Beeinflussung
 - Motivation
 - Überzeugung
 - Begeisterung
 - Qualitätsbewusstsein
 - Teamgeist
 - Wertevermittlung
 - Verbindung bestehender Methoden der FK mit ST
 - Bewusstsein für Storytelling bei Führungskräften
- Sonstiges
 - Inszenierung