

pr **magazin**

DAS MAGAZIN DER KOMMUNIKATIONSBRANCHE

HAUSVERBOT?

Chefredakteure zum
Fall Norbert Essing

HARTE ZEITEN

Unternehmen setzen
auf Agenturpools

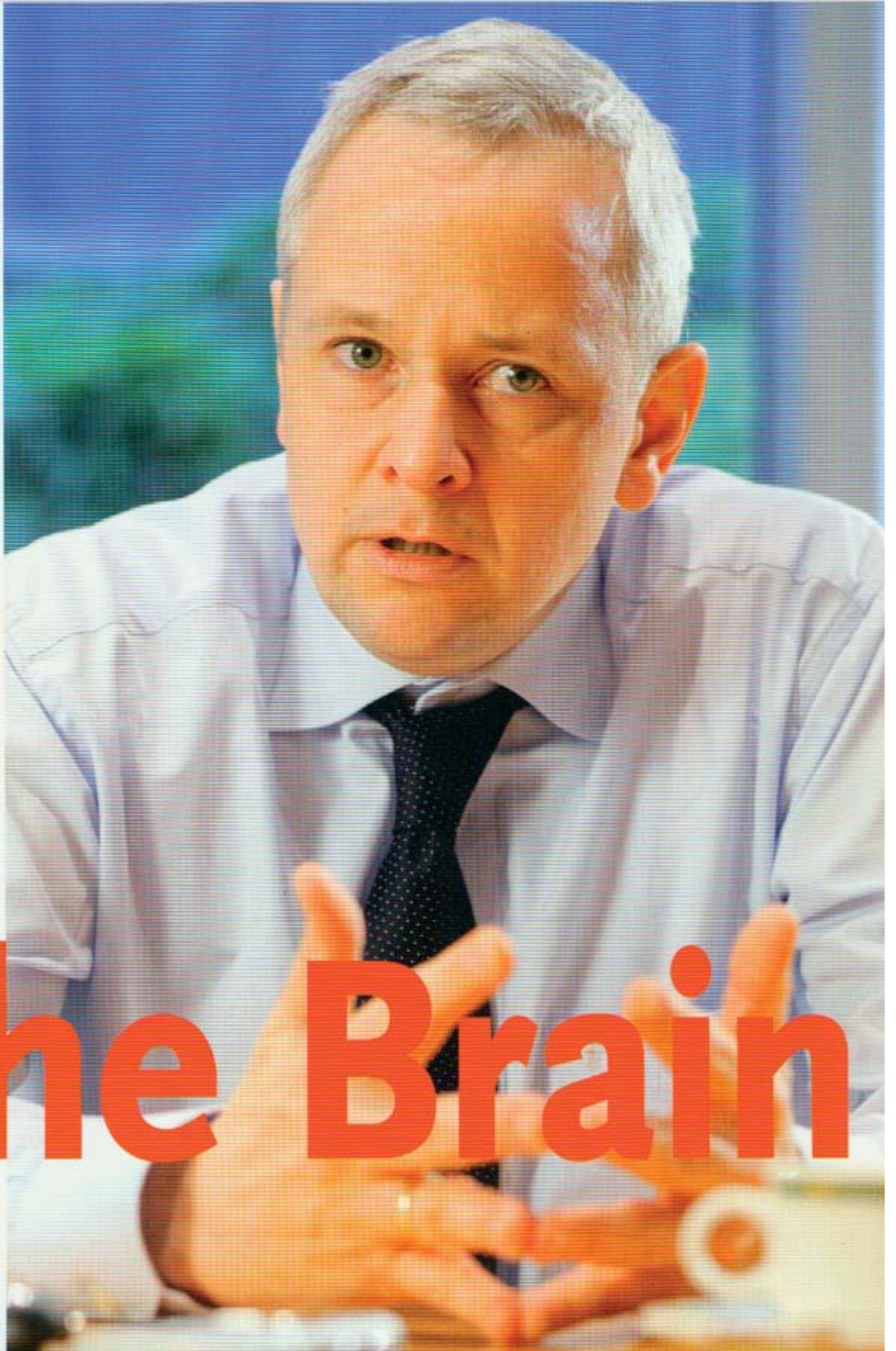


HELPER IM NETZ

Ist Facebook wirklich
das Maß aller Dinge?

RWE-Kommunikator
Volker Heck gilt
wegen seiner
Sachkenntnis als

The Brain



STORY TELLING

Verkleidete Fakten

Erzählerisch vermitteln statt trocken informieren – dieser Ansatz findet auch in der internen Kommunikation immer mehr Anhänger. Die Methode heißt „Storytelling“ und funktioniert in beide Richtungen: Hören Manager Mitarbeitern zu, können sie viel über Probleme im Unternehmen lernen. Servieren sie Fakten in Form von Geschichten, sind sie leichter verdaulich. Klingt selbstverständlich – trotzdem wird die Chance oft vertan.

Als Friedrich Obermeier seinen Arbeitsplatz verließ, ging er mit gemischten Gefühlen. Der Gedanke, seine Abteilung einem Fremden zu übergeben, war ihm unbehaglich. An seinem letzten Arbeitstag wollte er wortlos die wichtigsten Akten auf den Schreibtisch legen und sich aus dem Staub machen.

Sein Vorgesetzter hielt ihn zurück: „Erzählen Sie Ihrem Nachfolger doch bitte, was ihn hier erwartet.“ Obermeier zuckte mit den Schultern und zeigte auf die Ordner im Arm des Neuen: „Da steht doch alles drin.“ Der Vorgesetzte schüttelte den Kopf: „Eben nicht. Was Ihr Nachfolger wissen muss, steht in keiner Akte.“

Obermeier wunderte sich zwar, klang das doch sehr nach Küchenpsychologie. Trotzdem begann er zu erzählen. Stockend zuerst. Aber dann fielen sie ihm doch ein, all jene Kniffe, die er in den vielen Jahren gelernt hatte: dass Frau Behling aus Zimmer 304 Vorgänge schneller bearbeitet, wenn man sie mit Apfelstrudel besticht. Oder dass Kunde

Schmittgen jeden Vertrag vorbehaltlos akzeptiert, wenn er vorher Smalltalk über seine Enkelkinder machen kann. Nach einer Stunde hatte der neue Abteilungsleiter das Know-how gesammelt, das er sich monatelang hätte erschließen müssen.

Die wahre Geschichte ist ein Beispiel für die so genannte Storytellingmethode. Seit rund einem Jahrzehnt entlocken Führungskräfte in immer mehr Firmen ihren Mitarbeitern nach diesem Prinzip Anekdoten aus dem Arbeitsalltag. Unternehmen wie die Versicherung AXA Colonia, der Chemiekonzern BASF, der Autobauer BMW, IT-Riese IBM und die Deutsche Post DHL haben das Storytelling in den vergangenen Jahren fest in ihrer Kommunikation verankert – und schulen Manager darin. So sammeln sie Geschichten, Erfahrungen und Ideen, die sonst verloren gingen.

Im Gegensatz zur rein technischen Faktenanalyse, die als Wissensmanagement in den 90er Jahren in vielen Unternehmen Einzug hielt, betreiben die Interviewer neuerdings narratives Wissensmanagement: Sie sammeln, ordnen und rekonstruieren im Erzählmodus. Warum? Weil Datenlisten viele Aspekte menschlichen Erlebens ausblenden – etwa wo Abteilungen an



„Wer bildhaft spricht, gilt als guter Redner. Wer rein faktisch argumentiert, wirkt schnell spröde.“

**Christine Erlach,
Narrata Consult**

einander vorbei arbeiten, Kollegen frustriert oder überfordert sind und wo Regeln in der Praxis scheitern.

„Auf Erzähler und Zuhörer wirken Geschichten sinnstiftend. Und erschließen so neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten“, erklärt

Glossar für Geschichtenerzähler

Erfahrungsgeschichte

Schilderungen eines Themas aus zwei Perspektiven: der des Erzählers und der des Zuhörers, der seine eigenen Gedanken ergänzt. Daraus entsteht ein **Protokoll**, das im Layout meist in zwei Spalten unterteilt wird: links das Erzählte, rechts der Kommentar des Zuhörers.

Narrative Interviews

Viele Storytellingprojekte beginnen mit Gesprächen, die Kommunikationsberater mit Mitarbeitern im Unternehmen führen. Sie regen im Plauderton zu lockeren Geschichten über bestimmte Leitfragen an, die sie anonym dokumentieren und auswerten. So entstehen subjektive, **emotionale Bilder**, die Hinweise geben können zur Zufriedenheit im Job, zur Unternehmenskultur, zu Führungsstil und Servicementalität.

SAI-Methode

Die **Strukturanalytische Interpretation** (SAI), eine von Literaturwissenschaftlern entwickelte Art der Textanalyse, entschlüsselt Erzählungen und identifiziert Leit- und Weltbilder.

Springboard Storys

Sprungbrett-Geschichten stehen am Anfang eines Projekts. Mit einer **Leitgeschichte** werden Mitarbeiter auf Ziele eingeschworen oder Kunden auf neue Produkte vorbereitet. Die Technik wurde erstmals in der 90er Jahren bei der Weltbank eingesetzt.

Storytelling

Der Begriff stammt wie die Methode aus den USA. Als Väter gelten **Art Kleiner** und **George Roth**, zwei Forscher vom renommierten Massachusetts Institute of Technology, die sich mit Organisations- theorie und Lernverhalten beschäftigen und 1996 das Instrument der **Learning History** entwickelten. Die Idee ist, über einschneidende Erlebnisse oder Projekte mit allen Beteiligten nach festgelegten Mustern zu sprechen – und dann eine Erfahrungsgeschichte daraus zu schreiben, aus der alle lernen können.



„Im Gespräch verbalisieren Mitarbeiter Emotionen, die sie in einem Bericht nie erwähnen würden.“

Sigrid Hauer,
Consulting for Quality/EBH

die Diplompsychologin Christine Erlach, die sich mit ihrer Unternehmensberatung Narrata Consult auf das professionelle Geschichtenerzählen spezialisiert hat. Mitarbeiter sollen also ihre eigene Rolle beim Erzählen reflektieren.

Unternehmen profitieren davon doppelt, sagen jene, die die Methode propagieren: einerseits, indem Führungskräfte die Erlebnisse ihrer Mitarbeiter sammeln und ordnen, also zuhören. Andererseits – und hier wird Storytelling für die PR besonders interessant – indem sie selbst Geschichten erfinden und mit diesem Kniff den Mitarbeitern notwendige Veränderungen verständlich machen.

Die Kommunikation sollte diese Anekdotensammlungen archivieren – zum Beispiel in Intranetforen. Wer die Geschichten geballt analysiert, kann Probleme aufdecken und nach-

Projektleiter ihre harten Fakten in Anekdoten verpacken, verstehen Angestellte die Anliegen besser und bewerten sie positiver: „Eine Geschichte erhöht nicht nur die Sympathiewerte für das Gesagte, sondern auch für den Erzähler“, sagt Psychologin Erlach. „Wer bildhaft spricht, gilt als guter Redner. Wer rein faktisch argumentiert, wirkt spröde.“

Bevorzugt wenden Unternehmen Storytelling deshalb an, wenn sich Umbrüche ankündigen – oder außergewöhnliche Ereignisse ohnehin einen Gesprächsanlass bieten. Der Chemiekonzern BASF beispielsweise ließ zum 140. Firmenjubiläum eine Onlineplattform programmieren. Darauf konnte jeder Mitarbeiter seine persönliche Geschichte zu seinem Arbeitgeber loswerden. Das Ziel, die Identifikation der „Aniliner“ mit dem Unternehmen zu stärken, war offensichtlich,

„Im Grunde erzählt jede gute PR-Story eine Geschichte. Das gehört zum Handwerk.“

Thomas Möller,
Möller Horcher PR



lesen, was Mitarbeiter über ihren Betrieb denken. Mit derselben Methode sollten erfahrene Angestellte ihr Wissen jenseits nackter Fakten unterhaltsam und gut verdaulich weitergeben. Zum Beispiel bevor sie in Rente gehen.

Experten für Storytelling erzeugen zudem Geschichten für das Führungspersonal. Wenn Vorstände oder

die Resonanz erstaunlich: Manche Angestellte opferten sogar Freizeit, um Lobgesänge auf den Konzern zu verfassen.

Wie kommt das? „Der Mensch ist ein erzählendes Wesen“, antwortet Sigrid Hauer. Die Unternehmensberaterin arbeitet im Münchner Büro des Consulting-Netzwerks EBH mit dem Storytellingansatz: „Geschichten

sind die älteste Methode der Welt, Wissen weiterzugeben. Der Ansatz hat seit Jahrtausenden Erfolg.“

Als weitere Einsatzmöglichkeit empfiehlt sie Projekte, an denen mehrere Teams mitarbeiten: Gerade in großen Unternehmen würden Abteilungen häufig nur mit knappen, hoch verdichteten Faktenlisten auf Projekte gesetzt.

Doch erst wenn Mitarbeiter miteinander ins Gespräch kommen, können sie die wahren Herausforderungen bei der Arbeit an größeren Projekten schildern – auf einem Blatt Papier geht so etwas unter: „Sie verbalisieren Emotionen, die sie in einem Bericht nie erwähnen würden“, sagt Hauer, die vor allem für IT-Unternehmen tätig ist. Und sind die Probleme erst einmal aufgedeckt, konserviert eine Geschichte

zum Fall auch noch die Lösung. Bildhafte Sprache, ist die Beraterin überzeugt, entspreche dem menschlichen Erleben viel mehr als eine Kalkulationstabelle – und sei darum per se informativer.

Storytelling funktioniert natürlich nicht nur in der internen, sondern auch in der externen Kommunikation. Zwar gibt es Situationen, in denen ausschließlich Faktenwissen gefragt ist. So sollten Manager den Geschäftsbericht auf der Bilanzpressekonferenz nicht durch heitere Pannengeschichten illustrieren. Aber immer, wenn es darum geht, Zusammenhänge

zwischen Fakten sichtbar zu machen, bieten sich Geschichten an.

Das ist nicht mehr als der ur-eigene Job der PR, meint Thomas Möller, Kreativdirektor der Agentur Möller Horcher Public Relations in Offenbach. Er sieht die Geschichtenerzählerei als selbstverständliches Handwerkszeug jeder glaubhaften Öffentlichkeitsarbeit: „Im Grunde erzählt doch jede gute PR-Botschaft eine Story.“

Mira Menzfeld/Olaf Wittrock ■



„Wir machen das Storytelling durch elektronische Datensammlung, Verdichtung und Rekonfiguration lesbar.“

Peter Gerdemann,
IBM Deutschland

Ordnung ist alles

Storytelling funktioniert nur, wenn die Geschichten nicht wahllos bleiben. Doch wie bewegt man Angestellte und Führungskräfte dazu, bildhaft zu berichten – ganz so, als wären sie mit Kollegen in der Kaffeepause? Und wie bringt man trotzdem Struktur in die Erzählung?

Das geordnete Storytelling beginnt in der Regel mit einer klaren Zielvorgabe: Ein Moderator legt – im Internet oder bei einer Mitarbeiterveranstaltung – ein präzises Thema fest, zu dem er Informationen zusammenstellen will. Er gibt damit die Linie vor, um die sich Anekdoten ranken dürfen. Themendisziplin gilt im Übrigen für Geschichtenerfinder genauso wie für Geschichtenjäger – also Zuhörer, wenn sie Nachfragen stellen. Denn: Spontaneität, mit der Menschen seit Urzeiten alle möglichen Anekdoten weitergeben, ist beim methodischen Einsatz des Storytelling fehl am Platz. Das wahllose Herumerzählen sei der häufigste Anwendungsfehler: „Da mangelt es vielen Anfängern an Effizienz“, sagt Psychologin Christine Erlach.

Als zweite Hürde gilt die Auswertung der Geschichten. Eine Möglichkeit dafür hat der IT-Konzern IBM entwickelt. Die Techniker mussten sich, ähnlich wie die Kollegen von BASF (siehe Haupttext), zum Firmenjubiläum im Jahr 2003 einiges einfallen lassen. Das Management wollte neue Leitlinien für das Unternehmen festlegen. Daran sollten die Angestellten mitarbeiten. Die Führungsebene startete einen „Online-Jam“: Drei Tage lang war die ganze IBM-Belegschaft aufgefordert, im

Firmennetzwerk Erlebnisse aus dem Arbeitsalltag zu schildern – Positives wie Negatives. Sie schrieben, bewerteten und diskutierten hunderttausende Forenbeiträge. Einige Manager moderierten die Diskussion.

IBM strukturierte die Informationsflut, indem man Beiträge durch Computerprogramme nahezu in Echtzeit auswerten ließ. „Das Storytelling wird bei uns durch elektronische Datensammlung, Verdichtung, Rekonfiguration anwendbar und als Ergebnis lesbar gemacht“, erklärt Peter Gerdemann, Leiter Unternehmenskommunikation bei IBM Deutschland. „Das ist aufwendiger als ein vorstrukturierter Fragebogen. Aber man bekommt auch mehr Informationen.“ Die Aufforderung zum Geschichtenerzählen liefere dem Management konkrete Ergebnisse – und das fast ohne Zeitverzögerung.

Bei IBM ist man von dieser Art des kollektiven Brainstormings überzeugt. Mittlerweile finden regelmäßig Online-Jams statt. „Am ersten Tag wird nur gemeckert. Das muss das Management aushalten“, berichtet Gerdemann. „Aber ab dem zweiten Tag kommen konstruktive Vorschläge. Mit dem Material arbeiten wir dann weiter.“ ■