Christine Erlach
Michael Müller

Narrative Organisationen

Wie die Arbeit mit Geschichten Unternehmen zukunftsfähig macht

Springer Gabler

Narrative Organisationen

Christine Erlach • Michael Müller

Narrative Organisationen

Wie die Arbeit mit Geschichten Unternehmen zukunftsfähig macht

Unter Mitarbeit von Dr. Karin Thier

Springer Gabler

Christine Erlach
NARRATA Consult
Burscheid, Deutschland

Michael Müller
Institut für Angewandte Narrationsforschung (IANA)
Hochschule der Medien Stuttgart
Stuttgart, Deutschland

ISBN 978-3-662-60720-6 ISBN 978-3-662-60721-3 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-662-60721-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Gabler
© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Seit ein paar Jahren ist „Storytelling“ ein großes Thema in Unternehmen – es hat sich offenbar die Einsicht durchgesetzt, dass man mit Geschichten Menschen, Kunden, Partner sehr viel besser erreichen kann als mit reiner Faktenkommunikation. Manchen wird das viele Reden über Storytelling – man gebe nur einmal das entsprechende Stichwort bei Amazon ein – schon zu viel. Aber das Arbeiten mit Geschichten in Organisationen und Unternehmen ist weit mehr als nur ein Buzz-Word, und „Storytelling“ nur als einen Lautsprecher für Marketingbotschaften zu verstehen, bleibt weit unter dem Potenzial, das in narrativen Ansätzen liegt. Ja, wir sind sogar der Meinung, dass die eigentliche Entdeckung dieses Potenzials den meisten Unternehmen erst noch bevorsteht – wir beobachten gerade im Moment den Beginn eines Paradigmenwechsels, der eine neue, eine narrative Perspektive auf Organisationen begründet.

Um das zu erläutern, möchten wir erst ein wenig in der Zeit zurückgehen und dann einen Blick in die Zukunft wagen.

Wir, die Autorin und der Autor dieses Buches, haben vor etwa 20 Jahren begonnen, mit narrativen Methoden in Unternehmen zu arbeiten, unabhängig voneinander, aber es lag scheinbar eine sanfte Vor-Brise eines „narrative turn“ in der Luft. Storytelling war damals in den deutschen Unternehmen ein tatsächliches Fremdwort: Wollt ihr uns Märchen erzählen?, so eine häufige Reaktion. Wir – Christine Erlach, die zusammen mit Karin Thier (die als Gastautorin zu diesem Band beigetragen hat) mit dem Beraternetzwerk NARRATA Consult narrative Ansätze vor allem im Wissensmanagement einsetzte, und Michael Müller, der mit Partnern narrative Change-Methoden entwickelte, – waren mit die Ersten, die ab 1998 in Deutschland mit Storytelling und anderen narrativen Methoden in die Unternehmen gingen.

Schon damals wurde uns immer mehr klar, dass das Potenzial von Geschichten weit über Marketing-Storytelling hinausgeht, und zahlreiche Beratungsprojekte bei sehr großen Unternehmen – z. B. bei Siemens, Lufthansa, Deutsche Post, Thyssenkrupp, Bosch oder BMW – und kleinen und mittleren Unternehmen bis hin zu Start-ups ließen über die Jahre unsere Faszination für die Möglichkeiten der Arbeit mit narrativen Methoden immer größer werden.

Uns wurde in diesen 20 Jahren die wichtige Rolle, die Geschichten, Erzählungen, Narrative auf nahezu jeder Ebene und in fast jedem Bereich einer Organisation spielen, immer deutlicher: Über Erzählungen wird Wissen gespeichert und neues Wissen generiert, in den Geschichten der Mitarbeitenden bildet sich die unbekannte Seite der Organisationskultur ab, narrative Strukturen sind die Voraussetzung, um Sinnhaftigkeit und Werte einer Organisation (er)leben zu können, und Unternehmen können nur mittel- und langfristig überleben und erfolgreich sein, wenn sie sich und anderen eine glaubwürdige Zukunftsstory erzählen können. All diese Wirk- und Anwendungsfelder von Geschichten – und noch einige mehr, von denen wir ebenfalls in diesem Buch berichten werden – haben wir in der Praxis, in Beratungsprojekten kennengelernt, und wir haben damit viele Jahre lang experimentiert und Methoden und Interventionen dafür entwickelt.

Wir, der Autor und die Autorin, lernten uns 2006 bei einem Kongress kennen. Wir begannen, erst zögerlich, immerhin waren wir Konkurrenten, zusammenzuarbeiten, und entdeckten zusammen immer neue Dimensionen des Narrativen. Seit 2014 bieten wir gemeinsam die Fortbildung „Narratives Management“ an der Hochschule der Medien Stuttgart an, seit 2019 die europaweit erste Fortbildung „Narrative Organisationsberatung“. Und dass tatsächlich ein Paradigmenwechsel beim Verständnis von Organisationen und damit auch ein Perspektivwechsel hin zu den narrativen Ebenen von Unternehmen stattfindet, zeigt sich auch darin, dass immer mehr Berater und Beraterinnen, Organisationsentwicklerinnen, Personaler oder Kommunikatorinnen mit narrativen Ansätzen jenseits des reinen Storytelling arbeiten. Das Beyond-Storytelling-Netzwerk, an dem wir auch im Core-Team mitstricken, ist mit seinen Konferenzen und Veröffentlichungen ein wichtiges Zentrum dieses Wechsels geworden.

Mit diesem Buch ziehen wir die Summe aus unserer zwanzigjährigen Erfahrung mit narrativen Ansätzen in Organisationen und Unternehmen. Unsere Absicht war, ein praktisches Buch zu schreiben, das konkret zeigt, wie man in ganz verschiedenen Kontexten narrativ arbeiten kann, aber auch die Hintergründe klarmacht, auf denen eine narrative Haltung und Perspektive wachsen können. Wir hoffen so, einen Beitrag zu dem gerade stattfindenden Paradigmenwechsel hin zur narrativen Organisation leisten zu können und Unternehmen zu helfen, resonanter, agiler und damit zukunftsfähiger zu werden.

An dieser Stelle möchten wir auch noch Karin Thier danken, die uns als Gastautorin dabei unterstützt hat, einige der narrativen Methoden zu beschreiben, und zwei Fallbeispiel-Interviews geführt hat. Herzlichen Dank, liebe Karin.

PS: Wir sind ein gemischtgeschlechtliches Autorenteam und werden auch in unserem Buch beide Geschlechter wiedergeben, indem wir mal die männliche, mal die weibliche Form nutzen. Alle anderen Personen mit der Geschlechtszuordnung „divers“ mögen sich nicht zurückgesetzt fühlen, auch wenn wir sie hier nicht explizit nennen werden.

Köln, Deutschland — Christine Erlach
Stuttgart, Deutschland — Michael Müller
Frühjahr 2020

Über die Autoren

Christine Erlach, Michael Müller und die Gastautorin Karin Thier gehören zu den Pionieren des narrativen Ansatzes in Unternehmen in Deutschland. Schon vor mehr als 20 Jahren haben sie entdeckt, dass narrative Methoden äußerst wirkmächtige Werkzeuge sind, um Unternehmen und Organisationen neue Dimensionen in Kommunikation, Kulturentwicklung, Change, Organisationsentwicklung und Führungskultur zu eröffnen. Sie haben in unzähligen Beratungsprojekten Erfahrungen gesammelt, wie die narrative Herangehensweise an Organisationen neue Wege in die Zukunft weist. Diesen Erfahrungsschatz und die dazugehörigen Methoden geben sie in Seminaren, Beratungsprojekten und Workshops an Unternehmen, Führungskräfte und Organisationsentwicklerinnen weiter.

Christine Erlach

Dipl.-Psych. Christine Erlach (Foto: Frithjof Nentwig)

Christine Erlach (Dipl.-Psych.) gehört zu den Pionieren der narrativen Arbeit in Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Während ihrer Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der LMU München forschte sie über narrative Methoden im Unternehmenskontext. Als Gründerin des Beratungsunternehmens NARRATA Consult setzte sie bereits in den 1990ern narrative Methoden in Organisationen ein, um verborgene Wissensschätze, Werte und Haltungen zu heben und nutzbar zu machen. Sie ist Expertin für Wissenstransfer bei ausscheidenden Experten, erfahrene Beraterin und Coach in Transformationsprozessen in Unternehmen und Trainerin für narrative Methodenkompetenz und Storytelling. In zahlreichen Veröffentlichungen trug sie seit der ersten Stunde von Storytelling in Deutschland zu dessen Bekanntheitsgrad bei und gibt ihre Erfahrungen in Seminaren und Lehraufträgen an Organisationen und Studierende weiter. Gemeinsam mit

Michael Müller leitet sie die erste europäische Fortbildung mit Hochschulzertifikat zur „Narrativen Organisationsberatung“.

christine.erlach@narrata.de
www.narrata.de

Michael Müller
Prof. Dr. Michael Müller (Foto: Markus Wendling)

Prof. Dr. Michael Müller ist mit gleichermaßen theoretischem wie praktischem Know-how seit Jahren einer der führenden Experten für narrative Methoden im Managementbereich. Durch seine Expertise verhilft er Unternehmen und Workshop-Teilnehmenden zur Entdeckung ihrer eigenen Unternehmensgeschichten und damit zur Optimierung von Veränderungsprozessen und ganzheitlich integrierter Kommunikation. Nach beruflichen Stationen bei Siemens und ProSieben entdeckte er schon in den 1990er-Jahren die Kraft des Erzählens für Unternehmen und entwickelte zahlreiche wirkungsvolle narrative Methoden. Der promovierte Germanist ist ausgebildeter systemischer Coach und Berater und leitet neben seiner Professur an der Hochschule der Medien das „Institut für Angewandte Narrationsforschung (IANA)“. Seine Bücher zur narrativen Herangehensweise an Organisationen sind mittlerweile Grundlagenwerke in der immer größer werdenden Community von narrativ arbeitenden Beraterinnen und Beratern. Gemeinsam mit Christine Erlach leitet er die erste europäische Fortbildung mit Hochschulzertifikat zur „Narrativen Organisationsberatung“.

muellermi@hdm-stuttgart.de
www.muellerundkurfer.de

Gastautorin Karin Thier
Dr. Karin Thier

Dr. Karin Thier ist „Storytelling in Unternehmen“-Pionierin der ersten Stunde. Das Potenzial von Geschichten für Change-, Marken-, Projekt- und Wissensmanagement entdeckte sie bereits Mitte der 1990er-Jahre während ihrer Tätigkeit bei Fraunhofer-IAO in Stuttgart. Mit NARRATA Consult gründete die promovierte Medienpädagogin ein Beraternetzwerk, welches sich auf den Einsatz von Storytelling und die Entwicklung von narrativen Managementmethoden spezialisiert hat. Der Slogan „Mit Geschichten zur Seele des Unternehmens“ bringt ihre

Arbeit auf den Punkt. In ihren Seminaren, Workshops und Beratungsprojekten verhilft sie Mitarbeitern und Unternehmen, Storytelling gezielt und gewinnbringend einzusetzen. Darüber hinaus hat sie zahlreiche Publikationen zum Thema Storytelling in Organisationen veröffentlicht.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Storytelling, Storylistening und die Geschichten vom Chef 1
Christine Erlach und Michael Müller

Teil I Die narrative Seite der Organisation

Geschichten: Der Stoff, aus dem Organisationen sind 13
Christine Erlach und Michael Müller

Die Kartografie der narrativen Organisation 37
Christine Erlach und Michael Müller

Warum narrativ selbstbewussten Organisationen die Zukunft gehört 69
Christine Erlach und Michael Müller

Zwischenspiel: Lichtungen im narrativen Begriffsdschungel 77
Christine Erlach und Michael Müller

Teil II Veränderungen, Verwandlungen und ganz neue Geschichten

Kaninchenlöcher in die narrative Organisation 85
Christine Erlach und Michael Müller

Narrative Interviews: Die großen Erzählungen 97
Christine Erlach und Michael Müller

Der Erzähl-Workshop: Erfahrungen teilen 105
Christine Erlach und Michael Müller

Ereigniskurve: Zentrale Erlebnisse identifizieren 115
Christine Erlach und Michael Müller

Learning Histories: Aus multiperspektivischem Erzählen lernen 121
Karin Thier

Core Story: Den gemeinsamen Nenner unserer Geschichten finden 135
Christine Erlach und Michael Müller

Fallbeispiel: Storytelling in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG 141
Karin Thier

Narrative Systemlandkarte: Die Kultur der Organisation analysieren 145
Christine Erlach und Michael Müller

Transfer-Storys: Das verborgene Wissen heben 157
Christine Erlach und Michael Müller

Fallbeispiel: „Narrativer Wissenstransfer bei ausscheidenden Experten“ 163
Christine Erlach und Michael Müller

Heldenreise: Projekte und Prozesse mit Leben füllen 171
Christine Erlach und Michael Müller

Aktanten: Das Kraftfeld von Beziehungen aufstellen 181
Christine Erlach und Michael Müller

Springboard Story: Mit Geschichten Menschen gewinnen 185
Karin Thier

90 sec. Backstory: Vieles in kurzer Zeit erzählen 193
Karin Thier

Die Arbeit mit Metaphern: Parallele Welten nutzen 199
Karin Thier

Fallbeispiel: Storytelling als Element der Stadtentwicklung in Bad Bergzabern 209
Karin Thier

Narrative Change-Architekturen: Veränderungen erlebbar machen 215
Christine Erlach und Michael Müller

Narrative Strategieentwicklung: Den Weg in die Zukunft erzählen 223
Christine Erlach und Michael Müller

Fallbeispiel zur Zukunftsgeschichte: Ein narrativer Veränderungsprozess beim Vorarlberger Kinderdorf 233
Christine Erlach und Michael Müller

Epilog: Fünf erste Schritte zur narrativen Organisation 243
Christine Erlach und Michael Müller

Sieben Klassiker der narrativen Perspektive 247
Christine Erlach und Michael Müller

Einleitung: Storytelling, Storylistening und die Geschichten vom Chef

Christine Erlach und Michael Müller

Zusammenfassung

Geschichten sind überall, ob man sich dessen bewusst ist oder nicht. Auch in Organisationen sind sie je nach Unternehmenskultur und Führungsstil eine wertvolle Ressource oder wirken im Verborgenen: In der Evolution von Unternehmen zur narrativen Organisation kann man zwischen traditionell faktenbasierten, Storytelling- und Storylistening-Organisationen unterscheiden. In einer narrativen Organisation schließlich sind sich Führungskräfte und Mitarbeitende bewusst, dass narrative Strukturen – also Grundmuster, auf denen alle Geschichten aufbauen – hinter nahezu allen Prozessen stecken. Diese neue Perspektive auf das Unternehmen ist der Anfang, um die Organisation zu einem zukunftsfähigen Unternehmen zu machen.

„Er hat mich sofort unterbrochen, als ich ihm erklären wollte, wie das Problem entstanden ist und welche Lösungsversuche wir schon ausprobiert haben. ‚Drei Sätze', hat er gesagt, da konnte ich natürlich nur das Problem benennen. Und dann ist ihm nichts weiter eingefallen, als dass wir es lösen sollen, und zwar asap."

Kommt Ihnen diese Situation bekannt vor? Die Geschichte stammt nur leicht verändert aus dem narrativen Interview mit einem Mitarbeiter eines Großunternehmens.

Diese auch:

„Und dann hat der Abteilungsleiter beschlossen, dass im Teammeeting nur noch Erfolgsgeschichten erzählt werden sollen. Hatte wohl gerade so'n Psychobuch gelesen.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

C. Erlach, M. Müller, *Narrative Organisationen*,
https://doi.org/10.1007/978-3-662-60721-3_1

Motivation und so. Keine Probleme mehr. Am Anfang war dann so eine klebrige Tschaka-Tschaka-Stimmung. Nach ein paar Wochen hat dann keiner mehr was erzählt. So viele Erfolge hatten wir auch nicht."

Und die:

„Und als dann die Produktionsanlage immer noch nicht lief, kamen der Bereichsleiter und der Technikchef zu uns. Und wir sind die ganze Anlage, jeden einzelnen Produktionsschritt, abgegangen und mussten erzählen, was hier passieren sollte und was nicht ging und wie wir uns das erklärten. Der Technikchef wollte immer gleich alle Fragen beantworten, aber er durfte nichts sagen. Der Bereichsleiter hat immer gleich gesagt: ‚Pst, lass die reden.' Eine geschlagene Stunde haben die uns zugehört. An einer Stelle ist dann der Technikchef ganz wepsig geworden und hat gesagt: ‚Erzählen Sie das nochmal genauer.' Später hat sich herausgestellt, dass genau hier der Hase im Pfeffer lag. War ein falsches Schaltelement verbaut worden, was wir natürlich nicht wissen konnten. Aber der Technikchef hat das gleich gemerkt, als er uns zugehört hat. Sonst hätten wir da noch ewig gesucht."

Zwischen Fakten und Geschichten

Drei verschiedene Geschichten über den Umgang mit Geschichten:

In der ersten werden weder Geschichten erzählt noch gehört. Das ist der rein faktenorientierte Führungsstil, wie er manchmal bei ingenieursgetriebenen Unternehmen üblich ist: „Net lang schwätze, schaffe" heißt diese Variante im Schwäbischen. Es gibt keinen Raum, Erfahrungsgeschichten zu erzählen, und niemanden, der sie hören will. Ein Unternehmen, das in Gefahr ist, dumm zu werden.

In der zweiten Geschichte werden Geschichten erzählt, aber streng reglementiert: Nur Erfolgsgeschichten will man hören. Das ist eine Art und Weise des Umgangs mit Geschichten, die man häufig findet, wenn das Schlagwort „**Storytelling**" auftaucht: Es wird (fälschlich) als eine Methode verstanden, in der man groß hinausposaunt, wie toll man ist – in der Werbung, der internen Kommunikation, der Mitarbeitermotivation, in Verkaufs- und Personalgesprächen. Manchmal ist diese Art von Storytelling auch erfolgreich – meist aber nur kurzfristig. Oder sind Sie gerne mit Leuten zusammen, die immer nur Geschichten erzählen, in denen sie selbst super dastehen?

In der dritten Geschichte wird **Storylistening** betrieben: Der Mitarbeiter darf ausführlich erzählen, der Chef hört zu. Die Geschichte wird zu Ende gehört, vorschnelle Antworten des „Experten" werden zurückgestellt. Aber gerade, weil das Zuhören Raum einnehmen darf, gelingt es, der Lösung eines Problems auf die Spur zu kommen. Auf den ersten Blick wirkt es so, als ob das ein sehr langsames Vorgehen wäre – der Chef muss sich viel Zeit zum Zuhören nehmen. In den meisten Unternehmen ist man etwas anderes gewohnt, die Zeit drängt, eine schnelle Lösung muss gefunden werden. Doch oft, sehr oft stellt sich heraus, dass die scheinbar schnellen Lösungen sehr viel Zeit kosten, weil immer wieder nachjustiert werden muss. Um einmal eine steile These zu wagen: Wir sind davon überzeugt, dass der Berliner Flughafen schon sehr viel früher fertig geworden wäre (zum Zeit-

punkt der Drucklegung dieses Buchs ist er immer noch nicht fertig), wenn man rechtzeitig diejenigen, die die Arbeiten tatsächlich machen, erzählen hätte lassen, anstatt immer nur am grünen Tisch neu zu planen – und diese Pläne dann wieder und wieder zu überarbeiten. Zugegeben, das klingt arrogant – aber mehr als 20 Jahre Erfahrung in Organisationen, die jeder von uns Autoren mitbringt, lässt uns unsere Hypothese als sehr wahrscheinlich klingen. Wir haben zahlreiche Fälle kennengelernt, in denen Probleme immer größer – und teurer – wurden, weil keine Geschichten über die Arbeit, die Vorgehensweisen, die Hintergründe ausgetauscht wurden. Beispielsweise haben wir vor vielen Jahren ein Unternehmen beraten, das im weitesten Sinne im Anlagenbau tätig war. Das Unternehmen hatte bei einigen Produkten von Stahl- auf Aluminiumbau umgestellt, was zu technischen Problemen führte, da damals, um die Jahrtausendwende, die Aluminiumschweißtechnik noch nicht so ausgereift war wie heute. Das Management betrachtete jedoch die Umstellung als vollzogen; die Meister und Schweißer dagegen erzählten Geschichten, dass sie mit Alubauweise keinesfalls die Qualität des Stahlbaus erreichen konnten. Das Management wollte davon jedoch nichts hören; selbst als wir den Geschäftsleitern von den Geschichten der Mitarbeitenden erzählten, sagten sie, sie würden so etwas nicht hören wollen. Monate später lasen wir in der Wirtschaftspresse, dass das neue Produkt des Unternehmens große technische Probleme hatte. Hätte man nur damals den Meistern zugehört …

Wir haben aber auch oft erlebt, wie der bloße Austausch von Erfahrungsgeschichten plötzlich den Weg zu einer Lösung, zu einem neuen Produkt, zu einer Zukunft für das ganze Unternehmen aufgetan hat. Eine Führungskraft hat das einmal so ausgedrückt: „Es ist, als wenn die Geschichten uns den Schleier von den Augen gezogen hätten." Diese Szene trug sich bei einem Weiterbildungsanbieter zu: In einem Erzählworkshop (zur Methode vgl. Kap. „Der Erzählworkshop: Erfahrungen teilen") erzählten Mitarbeitende Erlebnisse aus ihrer täglichen Arbeit. Es häuften sich zunehmend Geschichten darüber, dass Kunden und Kundinnen vermehrt Coaching- und Beratungsdienstleistungen haben wollten und nicht mehr nur reine Trainings. Die Mitarbeitenden erfüllten diese Wünsche unkompliziert und schnell. Der Führungskraft, die den oben zitierten Satz gesagt hatte, war das neu, da in der offiziellen Strategie nur von Trainings die Rede war. Auf der Basis der erzählten Erlebnisse der Mitarbeitenden konnten eine neue Strategie, ein neues Produktfeld und sogar ein neuer Name für das Unternehmen entwickelt werden.

Die narrative Organisation

Das klingt jetzt natürlich nach einem großen Versprechen, und mancher Leser, manche Leserin wird vielleicht aufstöhnen: Oh, schon wieder so ein Managementbuch, das irgendetwas als Allheilmittel anpreist, mit dem man alle Probleme lösen und dann auch noch die Möbel polieren kann! Nichts liegt uns ferner!

- Es reicht eben nicht, einfach ein bisschen mit Storytelling zu beginnen – vielleicht sogar an die Kommunikationsabteilung zu delegieren: Macht doch mal Storytelling! –, und schon wird alles anders. Nein, eine **narrative Organisation** zu werden be-

deutet erst einmal harte Arbeit, und vor allem ein neues Denken: zu verstehen, dass Organisationen und damit auch Unternehmen **narrative Systeme** sind, weil wesentliche Strukturen und Abläufe durch Geschichten bestimmt sind.

Das war schon immer so, nur haben es wenige Menschen bemerkt, und in den einschlägigen Fächern, wie z. B. Betriebswirtschaftslehre, wurde (und wird) häufig in einem kausalen Input-Output-Schema gedacht. Doch solche Beschreibungsmodelle kommen in komplexen, zunehmend agilen Organisationen und in vielschichtigen, globalisierten Gesellschaften mitten in der digitalen Transformation an ihre Grenzen. Schon vor mehr als 25 Jahren begannen Forscher, Denker und Praktiker aus ganz unterschiedlichen Gebieten, die Bedeutung des Erzählens für Individuen, für das gesellschaftliche Leben allgemein und für Organisationen im Besonderen wiederzuentdecken. Es entstand eine **narrative Psychologie**, die die Bedeutung von Geschichten für unsere Identität und unser Selbstverständnis nachwies, die **Hirnforschung** fand heraus, dass wir in unserem Gehirn ein eigenes Geschichtengedächtnis haben, das sog. episodische Gedächtnis, Gesellschaftswissenschaftler und Historiker konnten zeigen, dass es die Fähigkeit ist, Geschichten zu entwickeln und zu erzählen, die es den Menschen ermöglichte, sich in Gesellschaften, die größer als ein Clan waren, zu organisieren – Mythen und Religionen geben noch immer ein Zeugnis davon. Wir könnten noch viele Beispiele für diese Wiederentdeckung geben – aber um es kurz zu machen: Auch in der Ökonomie und der Betriebswirtschaftslehre beginnt allmählich die Erkenntnis einzuziehen, dass Märkte und Unternehmen zu einem großen Teil auch über Narrative, als Geschichten, funktionieren; Robert Shiller, der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften 2013, hat erst 2019 ein Buch zum Thema „Narrative Economics“ (Shiller 2019) veröffentlicht.

Wir wollen mit diesem Buch nicht mehr, aber auch nicht weniger, als Ihnen dieses neue Denken nahezubringen und vor allem anwendbar für Ihr Unternehmen zu machen. Hinter diesem Buch steht unsere mehr als 20-jährige Erfahrung in der narrativen Beratung, und wir haben den beschriebenen Wandel auch an der eigenen Haut miterlebt: Als wir Ende der 1990er-Jahre begannen, in Unternehmen mit Geschichten zu arbeiten, schlug uns zunächst Befremden entgegen: Geschichten? Wir brauchen doch keine Märchenerzähler! Das hat sich mittlerweile geändert: Die meisten Unternehmen haben heute ein offenes Ohr, wenn es um Storytelling geht. Doch meist verstehen sie darunter nur das Geschichtenerzählen im Marketing. Aber immerhin: Ein Anfang ist gemacht, und wir haben schon einige Unternehmen erlebt, die gerade dabei sind, ein narratives Selbstbewusstsein zu entwickeln und sich so wahrhaft auf den Weg machen, eine agile und transformative Organisation zu werden. Wir möchten mit diesem Buch dazu beitragen, dass noch mehr Organisationen diesen Weg einschlagen können und dafür von innen durch Organisationsentwickler oder von außen durch Organisationsberaterinnen begleitet werden.

Nötig ist dafür ein Perspektivwechsel dahingehend, was eine Organisation ist bzw. durch was sie getrieben wird. Wenn man Organisationen nur als Funktionssysteme betrachtet, die wie Maschinen durch ineinandergreifende Abläufe am Laufen gehalten werden, hat man die traditionelle Perspektive eingenommen. Wenn man allerdings zu entdecken beginnt, welch große Rolle Geschichten, Narrative und Erzählungen für das

Funktionieren von Organisationen spielen, hat man eine neue Perspektive gewonnen. Vielleicht klingt es ein wenig vermessen – aber man könnte diesen Perspektivwechsel durchaus vergleichen mit dem, der die Entdeckungsreise von Christoph Kolumbus möglich gemacht hat. In einem Weltbild, das die Erde als eine Scheibe betrachtet, macht es natürlich keinen Sinn, nach Westen zu segeln, um Indien, das ja östlich von Europa liegt, zu erreichen. Ändert man die Perspektive jedoch und betrachtet die Erde als eine Kugel, dann macht es durchaus Sinn, den Osten über eine Reise in den Westen zu erreichen. Nun, wir alle wissen, dass Kolumbus nicht über die Westroute nach Indien gekommen ist (das hat erst die Expedition von Magellan ab 1519 geschafft); dafür hat er Amerika entdeckt.

► Worauf wir hinauswollen: Ändert man die Perspektive, werden plötzlich ganz neue Dinge denkbar und machbar. Wenn eine Scheibe zur Kugel wird, kann man ganz neue Reisen unternehmen. Wenn man Organisationen als narrative Systeme betrachtet, kann man ganz andere Veränderungsprojekte durchführen, wirklich agil und zukunftsfähig werden.

Nichts weniger als einen solchen Perspektivwechsel streben wir an, unseren Lesern und Leserinnen nahezulegen.

Die Evolution zur narrativen Organisation

Zurück zu den drei Beispielgeschichten vom Anfang. Unter einer narrativen Perspektive zeigen sie drei Typen von Unternehmen (s. Abb. 1):

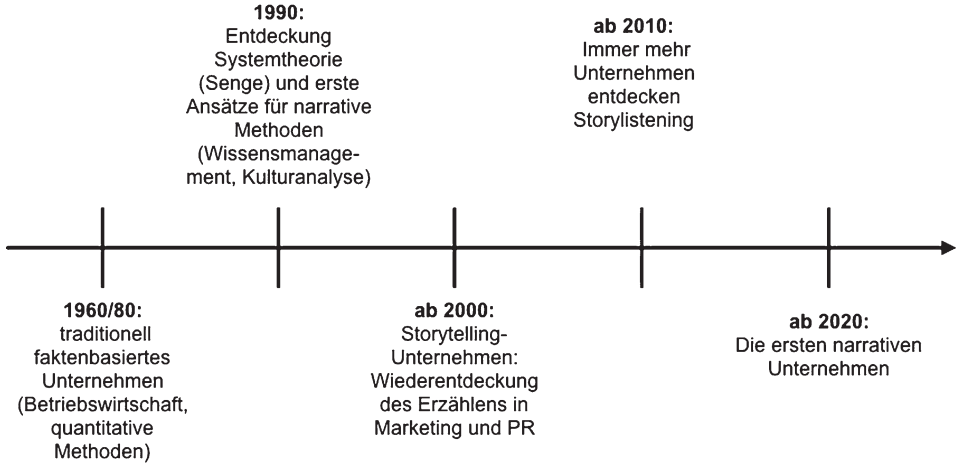

Abb. 1 Die Evolution des narrativen Unternehmens. (Quelle: Autoren)

- das **traditionell-faktenbasierte** Unternehmen, in dem Geschichten keinerlei Bedeutung zugewiesen wird, weder auf der Ebene des Erzählens noch auf der des Hörens – zumindest in der „offiziellen" Kultur des Unternehmens, die von den Führungskräften ausgeht; selbstverständlich erzählen sich die Mitarbeitenden jedoch auch in solchen Unternehmen in der Kaffeepause Geschichten;
- das **Storytelling-Unternehmen**, in dem Geschichten gezielt in der Kommunikation und in der Mitarbeitermotivation eingesetzt werden; dies sind Unternehmen, die Storytelling für sich entdeckt haben;
- das **Storylistening-Unternehmen**, in dem neben dem Storytelling auch das Storylistening eine Rolle spielt, also das Zuhören und der ergebnisoffene Dialog als eine Möglichkeit für die Lösungssuche bei Problemen oder Aufgaben Platz finden.

Man könnte nun noch einen vierten Typus von Unternehmen beschreiben, für den wir in unseren Geschichten noch keinen umfassenden Beleg gefunden haben, aber zu dem hin manche unserer Kunden auf dem Weg sind, und die meisten Unternehmen, die überleben werden, sich auf den Weg machen werden: **das narrative Unternehmen**.

▶ In einem narrativen Unternehmen sind sich Führungskräfte und Mitarbeitende bewusst, dass narrative Strukturen – also Grundmuster, auf denen alle Geschichten aufbauen – hinter nahezu allen Prozessen, deren Sinnhaftigkeit beschrieben werden kann, stecken.

Was bedeutet das? An einem Beispiel, das so in vielen Unternehmen vorkommen kann (und uns in unserer Beratungstätigkeit schon vielfach untergekommen ist), wollen wir das kurz erläutern.

Beispiel

Wir hören in Unternehmen in narrativen Interviews (vgl. Kap. „Narrative Interviews: Die großen Erzählungen") immer wieder ähnliche Aussagen von den Mitarbeitenden, wenn man sie danach fragt, ob sie die Strategie oder die „Mission" ihres Unternehmens kennen: „Ich weiß nicht, ob wir eine Strategie haben, und wenn wir eine haben, kenne ich sie nicht. Ich wüsste auch gar nicht, wen ich danach fragen sollte." Konfrontiert man die Führung mit diesen Aussagen, reagiert sie empört: „Natürlich haben wir eine Strategie. Und wir haben sie auch schon tausend Mal kommuniziert, im Intranet, in Mitarbeiterversammlungen, in der Mitarbeiterzeitschrift. Jeder kann, nein, muss im Haus unsere Strategie kennen!" Bittet man dann, die Beschreibung der Strategie im Intranet lesen zu dürfen, fällt in diesen Fällen immer wieder auf, dass diese sich auf eine reine Zielbeschreibung beschränkt: Bis dahin soll das und das Wirklichkeit geworden sein (so viel Umsatz, so viele Kunden, so viele Innovationen). Wenn man das liest, kann man verstehen, warum die Mitarbeitenden das nicht als Strategie erkennen können: Die Formulierung beinhaltet weder den Weg zu diesem Ziel, noch erfährt man die Herkunftsgeschichte: Warum ist es sinnvoll, diesen Weg zu gehen, wie knüpft er an die Geschichte des Unternehmens, wie sie die Mitarbeitenden erlebt haben, an? Sinnstif-

tend wäre die Strategie für die Mitarbeitenden aber nur, wenn sie auch diesen Weg sehen könnten, wenn sie auf diesen Weg mitgenommen werden würden – kurz, wenn ihnen die in die Zukunft projizierte Geschichte erzählt würde, an deren Ende das entworfene Zukunftsbild steht. Denn nichts anderes sind Geschichten als die Aneinanderreihung von einzelnen Schritten, die gegangen werden, um von einem Anfang zu einem Ende zu gelangen, wobei eine Veränderung geschieht. Wir erleben immer wieder, dass die Mitarbeitermotivation zurückgeht (und in der Folge Projekte scheitern), wenn der Sinn von Maßnahmen nicht verstanden werden kann, weil der Weg von A nach B, den die Maßnahme bahnen soll, nicht mitkommuniziert wurde.

Sinnvoll zum zukunftsfähigen Unternehmen

Das, was wir „Sinn" oder Sinnstiftung nennen, geschieht immer in narrativen Strukturen: Geschichten sind das Mittel, das unser Gehirn entwickelt hat, um Zusammenhänge zu verstehen, Identität zu bilden, Gemeinschaft eine Grundlage zu geben und die Zukunft planen zu können.

In den letzten Jahren mehren sich die Untersuchungen, die belegen, dass narrative Sinnstiftung zentrale Bereiche von Unternehmen (mit)bestimmt, ob man sich dessen bewusst ist oder nicht. Der schon erwähnte Wirtschaftsnobelpreisträger Robert J. Shiller hat in seinem 2017 veröffentlichten Aufsatz „Narrative Economics" (Shiller 2017) gezeigt, dass Märkte unter anderem auch durch Narrative, Geschichten gesteuert werden. Und Jens Beckert, Direktor des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung, weist nach, dass sich der Wert eines Unternehmens sehr stark auch daran bemisst, inwieweit das Unternehmen glaubwürdige Zukunftsgeschichten entwerfen und kommunizieren kann (Beckert 2016). Die Wiederentdeckung des Erzählens führt also auch zu einer neuen Sichtweise ökonomischer Systeme.

Ein zweites Feld, auf dem narratives Denken immer relevanter wird, ist das des Recruitment. Zeitungsberichte über die sog. „Generation Y" (also die zwischen 1985 und 2000 Geborenen), die jetzt gerade beginnt, zu arbeiten bzw. Karriere zu machen, ergeben ja immer wieder, dass die Angehörigen dieser Generation nicht so sehr von klassischen Karrierevorstellungen getrieben sind, und auch Geld ist zwar wichtig, aber nicht ausschlaggebend. Wichtig ist ihnen jedoch, eine Arbeit zu finden, die sie als sinnerfüllt empfinden, und das Gefühl zu haben, an etwas Bedeutendem mitzuarbeiten. Und diese Sinnstiftung kann nur darüber geschehen, dass sich die Mitarbeitenden als Teil einer guten Geschichte empfinden.

Das dritte Feld, auf dem Sinnstiftung und narrative Strukturen wichtiger werden, ist das der digitalen Transformation. Hier wird die Gesellschaft als Ganzes neue Narrative und Geschichten entwickeln müssen: Worauf baut unsere Gesellschaft, wenn Arbeit vielleicht nicht mehr das zentrale Merkmal ist, das über Zugehörigkeit zur bzw. Wertigkeit in der Gesellschaft entscheidet? Und auch Unternehmen werden nicht umhinkönnen, positive, sinnstiftende Geschichten über die digitale Zukunft entwickeln. Denn derzeit kursiert in den Unternehmen das Narrativ: Die digitale Transformation ist alternativlos – wir werden

mitgehen müssen, ob wir wollen oder nicht. Dass dies für Mitarbeitende, vor allem wenn sie befürchten müssen, dass ihre Jobs früher oder später wegrationalisiert werden, nicht sehr motivierend ist, liegt auf der Hand.

Und ein viertes, entscheidendes Feld ist, dass sich Unternehmen in den nächsten Jahren zunehmend agiler aufstellen werden. Das bedeutet aber, dass mit der Auflösung vieler vordefinierter Prozesse und Strukturen auch ein – wenn auch eher formales – Sinnkonstrukt durch Hierarchien und feste Teilziele wegfällt. In agilen Teams werden Geschichten eine äußerst wichtige Rolle für die Organisation der Kooperation und die gemeinsame Zielfindung spielen.

Letztlich geht es bei der Entwicklung zur narrativen Organisation mit den Mitteln der Sinnstiftung, der Identitätssuche, dem Herstellen von Wertetransparenz und mit einer entsprechenden Kommunikation, um das Herstellen von Resonanz. Das ist ein Begriff, den vor allem der Soziologe Hartmut Rosa (Rosa 2016) entwickelt hat und der das Verhältnis von Individuen und ihrer Umwelt beschreibt. Ist man in Resonanz, hat man ein „Gespür" für andere, für das, was um einen herum geschieht, und kann darauf sehr viel besser reagieren, als wenn man nicht in Resonanz ist. Das Gleiche gilt unserer Erfahrung nach für Unternehmen und andere Organisationen – auch sie müssen in Resonanz sein, ein Gespür für die eigene Organisation, ihre Mitarbeitenden, aber auch für die Gesellschaft und natürlich für die Märkte entwickeln. Wie wir im Abschlusskapitel des ersten Teils zeigen werden, ist der Königsweg für Organisationen, um in Resonanz treten zu können, der, ein narratives Unternehmen zu werden.

Willkommen in der Storyworld

In diesem Buch wollen wir Sie bei der Evolution zur narrativen Organisation – und damit zu mehr Resonanz und Agilität – unterstützen. Diese Entwicklung wird kommen – umso früher Sie mit dabei sind, umso mehr Wettbewerbsvorteile sichern Sie sich.

Im **ersten Teil** des Buchs machen wir Sie mit den **Hintergründen und Grundlagen der narrativen Organisation** vertraut. Das zu verstehen ist wichtig, denn ein narratives Unternehmen zu führen, auf welcher hierarchischen Ebene auch immer, bedarf einer bestimmten Haltung: Offenheit für Geschichten und das Bewusstsein, dass Storylistening mindestens ebenso wichtig ist wie Storytelling.

Im **zweiten Teil** finden Sie Beschreibungen von „**narrativen Kaninchenlöchern**", Ansatzmöglichkeiten für narrative Methoden also, die wir oder andere in Unternehmen anwenden. Diese Kaninchenlöcher werden viele von Ihnen an die Geschichte von Alice im Wunderland erinnern, und genau darauf spielen wir auch an: Alice kommt aus der bekannten Welt und entdeckt durch das Kaninchenloch eine ganz andere Welt, die anderen Regeln folgt und dennoch ebenso real ist wie die Welt auf der anderen Seite des Kaninchenlochs. Tritt ein Unternehmen in Resonanz, verändern sich die Wahrnehmung, die Denkweise, die Selbstbeschreibung, die Identität, der Sinn eines Unternehmens – kurz, es verändert sich sehr viel in einem narrativen Unternehmen! Wir schildern verschiedene Fallbeispiele, in denen wir solche Kaninchenlöcher gesucht haben, um die Unternehmen in Resonanz treten zu lassen.

Sie müssen das Buch auch nicht am Anfang zu lesen beginnen und es dann bis zum Ende durchlesen. Sie können überall beginnen, und sich dann in Ihrer eigenen Reihenfolge auf die Reise begeben. Ähnlich ist es auch mit der Anwendung narrativer Methoden: Auf Ihrem Weg zum narrativen Unternehmen können Sie überall anfangen – am besten da, wo es Ihrer Organisation am leichtesten fällt, und dann weitere Bereiche für narrative Methoden erschließen. Sie können etwa erst einmal in der Kommunikation verstärkt mit Geschichten arbeiten, dann vielleicht Ihre Kultur narrativ analysieren, und schließlich eine strategische Zukunftsgeschichte entwickeln. Oder Sie starten mit dem narrativen Wissensmanagement und gehen dann zu den anderen Bereichen über. Egal, womit Sie beginnen: Sie werden Erfahrungen mit narrativem Denken und Handeln machen, Ihre Perspektive wechseln – und dann vielleicht sogar Ihre eigenen Ansätze entwickeln. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Abenteuerreise in die Storyworld!

Literatur

Beckert J (2016) Imagined futures. Fictional expectations and capitalist dynamics. Harvard University Press, Cambridge

Rosa H (2016) Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Suhrkamp, Frankfurt am Main

Shiller R (2017) Narrative economics. Cowles foundation discussion paper no. 2069. Yale University, New Haven

Shiller R (2019) Narrative economics. How stories go viral and drive major economic events. Princeton University Press, Princeton

Teil I

Die narrative Seite der Organisation

Geschichten: Der Stoff, aus dem Organisationen sind

Christine Erlach und Michael Müller

Zusammenfassung

Menschen sind „Storytelling Animals“, sei es in der Art, wie sie Erlebnisse erinnern und anderen mitteilen oder wie sie Veränderungen denken. Damit helfen Geschichten uns, aus der Vergangenheit zu lernen, sind das Baumaterial für die Konstruktion unserer Identität und geben uns Orientierung für das eigene Handeln und unsere Vorstellungen von der Zukunft.

Soziale Systeme und damit auch Organisationen bestehen aus der Summe der Geschichten, die über sie erzählt werden. Unternehmen sind also per se immer schon erzählende bzw. narrative Systeme – ob das Unternehmen dies weiß oder nicht. Organisationen mit dem Selbstbild als Maschine oder als Körper sehen im Gegensatz zu Organisationen, die sich als soziales oder gar als narratives System betrachten, nur einen Bruchteil der verborgenen Anteile, die die Koordination, die Kommunikation und die Sinnstiftung in einer Organisation beeinflussen.

Das erzählende Tier

Eine der spannendsten Geschichten der Menschheit ist die Geschichte der Menschheit selbst – zumindest so, wie sie der israelische Historiker Yuval Noah Harari erzählt. Sein Buch „Eine kurze Geschichte der Menschheit“ (Harari 2015) setzt etwa um 70.000 vor unserer Zeitrechnung ein, als sich der Homo sapiens aus seiner Heimat Ostafrika aufmachte, um die Welt zu erobern. Und für unser Thema ist ein Detail dieser Geschichte

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

C. Erlach, M. Müller, *Narrative Organisationen*,
https://doi.org/10.1007/978-3-662-60721-3_2

besonders spannend. Laut Harari ist nämlich eines der Erfolgsrezepte des Homo sapiens seine Fähigkeit, Fiktionen zu entwickeln und sinnstiftende Geschichten zu erzählen:

> „Das Einmalige ist, dass wir (die Angehörigen der Gattung Homo sapiens; Anm. der Autoren) uns über Dinge austauschen können, die es gar nicht gibt. Soweit wir wissen, kann nur der Sapiens über Möglichkeiten spekulieren und Geschichten erfinden. Legenden, Mythen, Götter und Religionen tauchen erstmals mit der kognitiven Revolution auf. … Wir können Mythen erfinden, wie die Schöpfungsgeschichte der Bibel, die Traumzeit der Aborigines oder die nationalistischen Mythen der modernen Nationalstaaten. Diese und andere Mythen verleihen dem Sapiens die beispiellose Fähigkeit, flexibel und in großen Gruppen zusammenzuarbeiten. … Bis zu einer Größe von 150 Personen reichen enge Bekanntschaften und Gerüchte als Kitt für Gemeinschaften, Unternehmen, soziale Netzwerke und militärische Einheiten aus … Aber sobald die magische Grenze von 150 überschritten ist, funktioniert dieses Prinzip nicht mehr. Eine Division mit 10.000 Soldaten lässt sich nicht so führen wie eine Kompanie. Erfolgreiche Familienunternehmen geraten in eine Krise, sobald sie expandieren und mehr Personal einstellen müssen – wenn sie sich nicht neu erfinden können, gehen sie pleite. Aber wie gelang es dem Homo sapiens, diese kritische Schwelle zu überwinden? Wie schaffte er es, Städte mit zehntausenden Einwohnern und Riesenreiche mit Millionen von Untertanen zu gründen? Sein Erfolgsgeheimnis war die fiktive Sprache. Eine große Zahl von wildfremden Menschen kann effektiv zusammenarbeiten, wenn alle an gemeinsame Mythen glauben.“ (Harari 2015, S. 37–40).

Dieser Befund – den auch die moderne narrative Psychologie bestätigt (vgl. z. B. Sarbin 1986; Crossley 2000; Haven 2007; Bruner 1986) – zeigt, dass die Fähigkeit, eine gemeinsame, identitätsstiftende Geschichte zu erzählen, die man „Mythos“, übrigens das griechische Wort für „Geschichte“, nennen kann, ausschlaggebend ist für die Existenz von größeren sozialen Systemen und damit auch für die von Unternehmen und anderen Organisationen.

Unser Gehirn denkt in Geschichten

Dass der Sapiens über diese Fähigkeit verfügt, hat natürlich mit seinem Gehirn zu tun; unser Gehirn denkt zumindest partiell in narrativen Strukturen, in Geschichten. Man könnte auch sagen: Unser Gehirn liebt Geschichten.

Einer der Gründe, warum unser Gehirn Geschichten liebt, liegt in der Struktur, wie unser Gedächtnis aufgebaut ist: Folgt man der Gehirnforschung, haben wir (mindestens) zwei Arten von Gedächtnis: das Faktenwissen-Gedächtnis und das episodische Gedächtnis (s. Abb. 1).

Das Faktenwissen-Gedächtnis speichert isolierte, für sich allein stehende Fakten, Daten, Zahlen, ohne sie in einen Kontext, einen größeren Zusammenhang einzubinden. Das können mathematische Einzelheiten sein, wie z. B. die Zahl „Pi“, einzelne Jahreszahlen aus der Geschichte („die Schlacht bei Issos fand 333 v. Chr. statt“), Postleitzahlen, PIN-Codes, das chemische Periodensystem, die Definition des Begriffs „Operationalisierung“. Es sind also all die Dinge, die wir in bestimmten Kontexten wissen müssen, die wir aber gerne immer wieder vergessen und auch zu Beginn (z. B. in der Schule) Mühe hatten, sie uns zu merken.

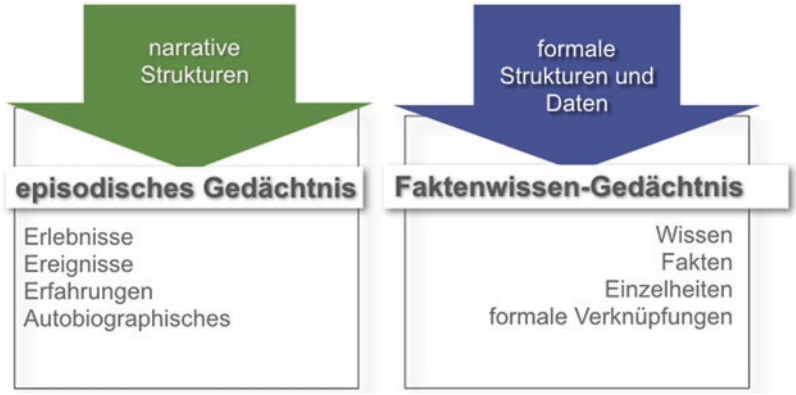

Abb. 1 Zwei Arten von Gedächtnis. (Quelle: Autoren)

Das episodische Gedächtnis speichert dagegen Zusammenhänge, Erinnerungen, Episoden (daher der Name) aus unserer Vergangenheit: Kurz: Das episodische Gedächtnis speichert narrative Strukturen, besser bekannt als „Geschichten". Wir haben also ein eigenes „Geschichtengedächtnis", das an bestimmten Stellen unseres Gehirns verortet ist. Das ist einer der Gründe, warum unser Gehirn Geschichten liebt.

Das episodische Gedächtnis hat auch eine wichtige Funktion beim Aufbau dessen, was wir „Identität" nennen: Ein großer Teil der psychologischen Identitätsforschung ist sich mittlerweile darin einig, dass Identitäten von Individuen (aber auch von Organisationen und Unternehmen) durch Geschichten aufgebaut werden (vgl. Bruner 1986). Stellen Sie sich vor, Sie sitzen während einer Geschäftsreise nach einem anstrengenden Tag an der Hotelbar und kommen ins Gespräch mit einem anderen Gast. Nach ein wenig Small Talk über Wetter und Business finden Sie sich gegenseitig sympathisch und möchten den anderen besser kennenlernen. Um ihm zu vermitteln, wer Sie sind, werden Sie jetzt aller Wahrscheinlichkeit nach nicht Zahlen, Daten, Fakten herunterrasseln, Geburtsdatum, Größe, Tag der Einschulung, Tag des Abschlusses, Heiratsdatum, Tag der Einstellung bei Ihrer jetzigen Firma. Nein, Sie werden beginnen zu erzählen, einige Erlebnisse aus Ihrem Leben, vielleicht eine kurz gefasste Geschichte Ihrer bisherigen Karriere. Um anderen klarzumachen, wer wir wirklich sind, ihm unsere Identität darzustellen, müssen wir erzählen – alles andere bleibt dürr, unanschaulich, unlebendig.

Das episodische Gedächtnis erwartet Geschichten, speichert sie, arbeitet unsere Erlebnisse in Geschichten um. Die gute Nachricht für alle, die sich mit Kommunikation beschäftigen, ist dabei, dass dieses Prinzip auch in der umgekehrten Richtung funktioniert: Geschichten, die wir hören, lesen, im Kino sehen, werden im episodischen Gedächtnis gespeichert und vom Gehirn in ähnlicher Weise verarbeitet wie Erlebnisse. Wenn wir also Geschichten erzählen, liefern wir unseren Rezipienten also nicht nur Fakten (die wir in die Geschichten verpacken), sondern wir bieten ihnen tatsächlich etwas Ähnliches wie Erlebnisse (s. Abb. 2).

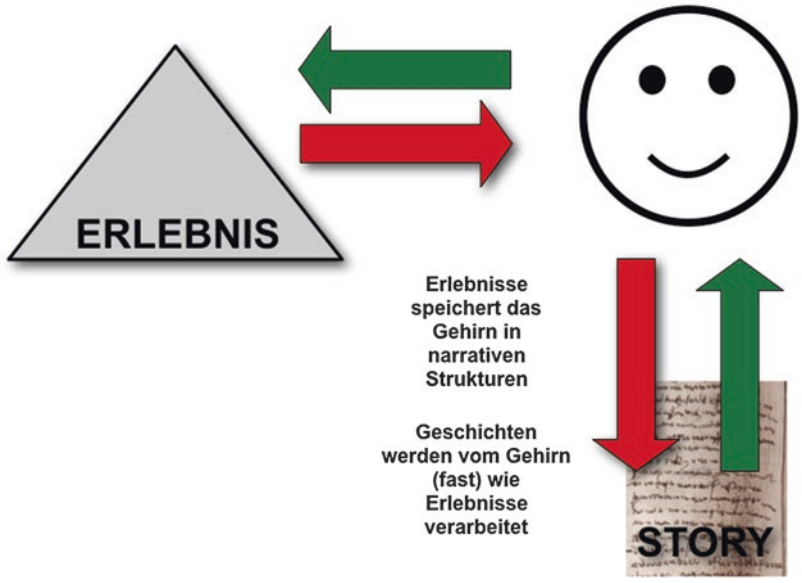

Abb. 2 Unser Gehirn denkt in Geschichten. (Quelle: Autoren)

Warum das so ist, darüber gibt ein weiteres Ergebnis der Hirnforschung Auskunft und auch darüber, warum wir auf Geschichten und die Figuren, die in ihnen agieren, emotional reagieren: warum wir traurig werden und vielleicht sogar weinen, wenn wir eine unglückliche Liebesgeschichte im Kino sehen, warum unsere Handflächen feucht werden und sich der Muskeltonus anspannt, wenn wir einen spannenden Actionfilm verfolgen, warum wir lachen müssen, wenn wir einen humorvollen Roman lesen. Für alle diese Reaktionen verantwortlich sind nach dem derzeitigen Stand der Gehirnforschung eine besondere Art von Gehirnzellen, die sog. Spiegelneuronen. Diese Zellen sind immer dann aktiv, wenn wir komplexe Handlungen oder Zustände innerlich nachvollziehen; sie werden häufig auch „Empathie-Neuronen“ genannt, weil man vermutet, dass wir ihnen unsere Fähigkeit verdanken, uns in andere Menschen einfühlen, Trauer, Freude und Angst anderer mitfühlen und miterleben zu können (vgl. Rizzolatti und Sinigaglia 2008). Und diese Spiegelneuronen sind auch aktiv, wenn wir Geschichten hören, sehen oder lesen. Geschichten werden also in unserem Gehirn nicht nur an der gleichen Stelle wie Erlebnisse (nämlich im episodischen Gedächtnis) verarbeitet, sondern wirken auch emotional (fast) wie Erlebnisse. Wir fühlen mit den Figuren einer Geschichte (fast) wie mit „echten“ Menschen (die Darstellung der Gehirnforschung folgt Müller 2014).

- Wenn wir also Geschichten erzählen, vermitteln wir unseren Leserinnen, Zuschauern, Hörerinnen nicht nur Fakten, sondern verschaffen ihnen Erlebnisse und involvieren sie emotional.