

Würzige Geschichten statt fade Fakten

Eine gute Geschichte sagt mehr als tausend Fakten – warum **Storytelling** in Unternehmen Hochkonjunktur hat

Wie kann man Geschichten gezielt einsetzen, um wichtige Botschaften zu vermitteln, Wissen zu bewahren oder Kunden anzusprechen?

Catherine von Graffenried hat Swisscom, Deza und BEKB bei diesem Unterfangen begleitet.

MATHIAS MORGENTHALER

Aufs Geschichtenerzählen versteht sich Catherine von Graffenried schon lange – bis sie damit freiberuflich gut Geld zu verdienen begann, verstrichen allerdings einige Jahre. Es brauchte die Begegnung mit Pierre Walther, einem weit in der Welt herumgereisten Berater und Mediator, der ihr sagte: «Die Kommunikation über Geschichten entwickelt sich im Ausland unter dem Begriff 'Storytelling' zu einem Trend.»

Sags in English

Bis dahin hatte sich von Graffenried «Geschichtenfrau unterwegs» genannt. Als Lehrerin und später als Redaktorin von Sendungen bei Radio DRS hatte sie gelernt, wie man anspruchsvolle Zuhörer fesselt, mit der Zeit gab sie dieses Wissen an Lehrerinnen, Pfarrer und Musiker weiter. Vor vier Jahren schloss sie sich mit Pierre Walther zusammen. Seit das Angebot nicht mehr «Geschichtenfrau unterwegs», sondern «Storytelling» heisst, hat sich die Nachfrage deutlich verändert.

Die Hauptkundschaft besteht nun nicht mehr aus Pfarrern und Lehrerinnen, sondern aus namhaften Firmen wie Swisscom, Berner Kantonalbank oder Mobiliar. «Eigentlich ist mir der englische Begriff unsympathisch», sagt von Graffenried, «aber die deutsche Bezeichnung klingt in Managerohren wohl zu banal.» Da sich der Begriff in der Fachliteratur etabliert habe, wäre es dumm, ihn nicht zu verwenden; das Swisscom-Mandat etwa verdankt von Graffenried der Tatsache, dass ihre Firmen-Homepage bei Google als erste Fundstelle auftaucht, wenn man die Suchbegriffe Storytelling und Bern eingibt.

Altes Wissen, junge Disziplin

Dass man mit gut erzählten Geschichten Zuhörer fesseln kann, ist keine neue Erkenntnis, das wussten schon die Sumerer und die Griechen. In der Unternehmensführung und -beratung wird Storytelling indes erst seit Mitte des letzten Jahrzehnts systematisch genutzt. Als Gründerväter der Methode gelten Steve Denning, der als Direktor Wis-

sensmanagement bei der Weltbank konsequent auf Geschichten setzte, und Dave Snowden, der im Weltkonzern IBM ähnlich verfuhr. Beide nutzten die Erkenntnis aus der Neurobiologie, dass Menschen in Geschichten denken und unser Hirn sich Fakten dann am besten merken kann, wenn wir sie bewerten und mit Emotionen verknüpfen. Gute Geschichten leisten beides. Im deutschsprachigen Raum unternahm ebenfalls Mitte der Neunzigerjahre die Literaturwissenschaftler Karolina Frenzel, Michael Müller und Hermann Sottong erste Versuche, das im Rahmen von Beratermandaten aus Geschichten von Angestellten gewonnene Wissen für Veränderungsprozesse in Unternehmen einzusetzen (vgl. Kasten).

Schloters Swisscom-Geschichten

Swisscom-Chef Carsten Schloter setzt seit Längerem auf Geschichten – und zwar nicht nur in der Werbung, sondern auch in der internen Kommunikation. So hat sich Schloter entschieden, das eher abstrakte Ziel «Swisscom wird Service-Champion 08» auch mit Alltagsgeschichten greifbar zu machen. Zwischen August letzten Jahres und April 2008 wurde jede Woche ein neuer Film im Intranet aufgeschaltet, in dem ein Angestellter erzählt, wo er speziell guten Service erlebt hat und wie er in seinem Tätigkeitsgebiet Ähnliches leisten könnte.

Ein Swisscom-Kadermann berichtet etwa, wie er sich beim Mittagessen im «Bären» ersigen sein weisses Hemd mit Sauce befleckt und damit vor seiner charmanten Begleitung blamiert hat – und wie die «Bären»-Wirtin ihm aus der Patsche half, indem sie ihm kurzerhand ein Hemd ihres Gatten aushändigte. Er stellt sich anschliessend die Frage, wie er im Arbeitsalltag ähnlich zuvorkommend gegenüber seinen Mitarbeitern sein kann. Dank dieser Filmserie werde bei Swisscom auf allen Hierarchiestufen mehr darüber diskutiert, was guten Service ausmacht, sagt von Graffenried, die die Filme produziert hat.

Kinder im Sessel des BEKB-Chefs

Auch im Wissensmanagement oder in der Neukundengewinnung leistet Storytelling gute Dienste. Die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (Deza) muss den Abgang zahlreicher sehr erfahrener Mitarbeiter verkraften. Mit Manuel Flury, Leiter der Fachstelle Wissen und Forschung in Deza, hat Catherine von Graffenried in einem Pilotprojekt wichtige Geschichten dieser Experten filmisch festgehalten. Die Videos stehen im



1,84 m und 1,99 m ergibt **Fast4meter**: Catherine von Graffenried und Pierre Walther.

ZVG

Kein Held ohne Tiefschläge

Hermann Sottong, einer der Pioniere der Storytelling-Methode im deutschsprachigen Raum, sagt, das narrative Denken sei eine wichtige Ergänzung zum in Firmen weit verbreiteten logisch-wissenschaftlichen Denken. Ohne gute Story werde es schwierig, Investoren zu gewinnen oder Mitarbeiter zu motivieren. «Mit dem narrativen Denken schaffen wir Zusammenhänge, Sinn, Orien-

tierung und Visionen», sagt Sottong, deshalb sollten Unternehmen kein «reiner Hort des argumentativen Denkens» sein.

Als Berater merkte Sottong, dass er durch die Geschichten, die er ausserhalb der offiziellen Meetings auf dem Flur und in der Kaffeeküche hörte, viel mehr darüber erfuhr, wie ein Unternehmen tickt, als aus offiziellen Quellen. Daraus entwickelte Sottong mit

zwei Kollegen die Storytelling-Analyse. Kürzlich hat Sottong das Institut für narrative Methoden in Heidelberg gegründet, um die Methode weiter zu verfeinern. Eine seiner Erkenntnisse lautet: Reine Heldengeschichten ohne Tiefschläge sind unglaubwürdig und uninteressant. Und: Wer nicht auf dem Konfliktguide mit Lösungsansätzen greifbar.

Intranet neu eintretenden Mitarbeitern zur Verfügung.

Für die Berner Kantonalbank (BEKB) realisierte von Graffenried vor drei Jahren ein Storytelling-Projekt, das mithilfe der Bankenwelt den Schülerinnen und Schülern, also der Kundschaft von morgen, näher zu bringen. BEKB-Lehrlinge zeigten den Kindern in der Bank die Geschichte und den Fluss des Geldes auf. «Die Kinder durften sich auf den Sessel von Direktor Jean-Claude Nobili setzen und überlegen, was ihnen wichtig ist – ein Erlebnis, das stärker haften bleibt als eine noch so makellose Präsentation eines Kundenberaters», sagt von Graffenried.

Gut erzählen statt Text ablesen

Auch in der Vorbereitung von Referaten leistet Storytelling gute Dienste. Wenn von Graffenried eine Führungskraft in der Kunst der wirkungsvollen Redeschulung, dann mietet sie für eine Stunde das Schlachthaus-Theater, stellt sich mit dem Manager auf der Bühne vor den leeren Stühlen auf und sagt ihm: «Wie packen Sie diese 500 Menschen?» Die Kurzwantwort lautet: eine kurze, klare Botschaft in eine einfache, bildstarke und persönliche Geschichte verpacken. «Die meisten Redner halten sich lieber an Textmanuskripten fest, als eine lebendige Geschichte zu erzählen.» Von Graffenried selber lässt seit einiger Zeit alle Zettel zu Hause, wenn sie eine Rede halten soll. «Ich habe gemerkt, dass es wichtiger ist, ganz bei den Zuhörern zu sein und inspiriert zu erzählen, als alle Details im geplanten Wortlaut ans Publikum zu bringen», sagt die 50-Jährige.

Namen, die Geschichten erzählen

Auch bei der Gründung der eigenen Firma setzten Catherine von Graffenried (1,84 m) und Pierre Walther (1,99 m) auf Storytelling. Von Graffenried, die bereits als Mädchen alle überragte, sagt, sie hätten beide oft unter ihrer Grösse gelitten – nun sei die Körpergrösse ein Markenzeichen, das ihnen helfe, ins Gespräch zu kommen und in Erinnerung zu bleiben. Walther war erst dagegen gewesen, die Firma Fast4meter zu nennen, aus Angst, damit Spott zu provozieren. Von Graffenried dagegen fand entschieden, es sei besser, die Leute zum Lachen zu bringen, als sie gleichgültig zu lassen.

[1] LITERATUR: H. Sottong et al.: Storytelling – Das Praxisbuch. Hanser-Verlag, München 2006. S. Denning: The Leader's Guide to Storytelling. Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco 2005.

KONFLIKTKOMPETENZ-SEMINAR IN DER ZKB

Filmreife Konflikte im Hotel Zoffhausen

MATHIAS MORGENTHALER

4500 Mitarbeiter für eine obligatorische Weiterbildung in Konfliktmanagement zu erwärmen, ist keine leichte Aufgabe. Theder Pfister, verantwortlich für Ausbildung und Entwicklung bei der Zürcher Kantonalbank, erhielt 2005 vom damaligen Bankchef Hans Vögeli den Auftrag, ein eintägiges Seminar für alle Angestellten zu organisieren. Als Pfister versuchte, das Thema unter dem positiv besetzten Begriff «Konfliktkompetenz» in verschiedenen Kadermeetings aufzugreifen, war die Reaktion überall dieselbe: «Wir brauchen das nicht, bei uns gibt's keine Probleme, vielleicht ist das anderswo nötig.»

Am 5. Juli 2004 hatte im selben Unternehmen ein Finanzberater ein Blutbad angerichtet. Der Vorfall sorgte für Schlagzeilen und bewirkte

Gute Geschichten mobilisieren Menschen: Da sich bei der Zürcher Kantonalbank kaum jemand zum Umgang mit Konflikten äussern wollte, liess der Ausbildungsverantwortliche einen Film produzieren. Der fiktive Fall brachte die Mitarbeiter zum Sprechen.

in der ZKB eine «Sensibilisierung für zwischenmenschliche Belange», wie sich die Bankspitze ausdrückte. Als ein Jahr später eine Mitarbeiterbefragung zeigte, dass der Umgang mit Konflikten als ungenügend wahrgenommen wurde, erhielt Theder Pfister den eingangs erwähnten Schulungsauftrag. Sein Problem war: Obwohl Handlungsbedarf bestand, wollte sich kaum jemand auf das Thema einlassen.

Ein Film als Projektionsfläche

Pfister entschloss sich, mit den beiden Beratern Thomas Kis und Heinz Stieger Neuland zu betreten

und das Thema Konfliktkompetenz mit Hilfe einer fiktiven Geschichte zu bearbeiten: Es entstand ein Film über das «Hotel Zoffhausen», das in finanziellen Nöten steckte und daher Schauplatz ganz verschiedenartiger Konfliktsituationen wurde. Kis und Stieger verfassten das Drehbuch und standen mit diversen ZKB-Angestellten als Schauspieler vor der Kamera. In der eintägigen Schulung, die alle Angestellten zwischen Sommer 06 und Dezember 07 durchliefen, wurden Sequenzen aus dem Film gezeigt, anschliessend konnten die Teilnehmenden die Situation analysieren

und verschiedene Optionen durchspielen. «Die fiktive Geschichte war eine gute Projektionsfläche», sagt Thomas Kis, «sie erlaubte den Angestellten ein emotionales Andocken und engagiertes Mitdiskutieren, ohne dass sie sich mit eigenen Themen exponieren mussten.» Vorgängig waren die Angestellten mit einer Broschüre und einem computergestützten Lernprogramm an das Thema Konfliktkompetenz herangeführt worden.

«Wir waren überrascht, wie stark sich die Teilnehmer engagierten», sagt Kis. Durch das zwei Millionen Franken teure Projekt sei das Kon-

fliktbewusstsein geschärft worden, die ZKB-Angestellten könnten sich jetzt in einer gemeinsamen Sprache über konfliktträchtige Situationen unterhalten und sich an ein einheitliches, legitimes Vorgehen halten. Seit Februar ist im Intranet zudem ein Konfliktguide mit Lösungsansätzen greifbar.

Auch im Privatleben nützlich

In einer Befragung rund fünf Monate nach der Weiterbildung berichteten zwei Drittel von positiven Auswirkungen in der Arbeitsumgebung, gar 80 Prozent erwähnen eine positive Veränderung im privaten

Alltag. Eine ZKB-Mitarbeiterin sagte zu Heinz Stieger, sie wäre froh gewesen, hätte sie das Seminar ein halbes Jahr früher besuchen können – bevor sie die Scheidung eingereicht habe. 40 Prozent der Befragten wünschten eine weitere Vertiefung des Themas, diese Folge-seminare sind kürzlich angelaufen.

Thomas Kis und Heinz Stieger haben vor vier Wochen die Firma Emotics AG gegründet, um den auf fiktiven Filmgeschichten aufbauenden Weiterbildungsansatz weiter zu verfolgen. Laufen die Geschäfte gut, können es sich die beiden vielleicht bald leisten, die Hauptrollen in ihren Filmen nicht mehr selber zu spielen. Einige ZKB-Angestellte hatten nämlich Mühe damit, Stieger als Seminarleiter zu akzeptieren, nachdem sie ihn im Film als skrupellosen Bösewicht kennengelernt hatten.