

3/2.20 ... und jetzt: Bitte mit Gefühl!

Juli 2015

Mit Storytelling emotional führen



Susanne Petz

Die Autorin

Susanne Petz ist Coach und Trainer, Storyteller und Expertin für persönliche Kommunikation. Die ehemalige Film- und Fernsehproduzentin bringt ihr Wissen über eine mitreißende Story in die Wirtschaft. Als Coach unterstützt sie Führungskräfte aus der Wirtschaft und aus öffentlichen Verwaltungen, ihre emotionale Kraft wiederzuentdecken und weiterzugeben.

Weitere Informationen zur Autorin finden Sie am Ende des Beitrags.

Vielleicht gehören Sie zu den Menschen, die rein sachlich überzeugen möchten. Doch es könnte ja sein, dass Ihnen ab und zu aufgefallen ist, dass der Funke zwischen Ihnen und Ihren Kollegen, Mitarbeitern oder Vorgesetzten auf diese Weise nicht immer überspringt. Wenn Sie dann der Wunsch beschleicht, als Führungskraft mehr Wirkung und Nachhaltigkeit zu entfalten, werden Sie im folgenden Artikel Antworten finden. Der Beitrag dreht sich um das Thema emotionale Führung, das immer mehr Wirtschafts-Unternehmen ihren Führungskräften nahelegen, um den Mitarbeitern mehr Identifikation mit Ihrer Aufgabe und somit mehr Motivation zu ermöglichen. Als herausragendes Instrument emotionaler Führung wird im Folgenden das Storytelling (deutsch: „Geschichten erzählen“) beschrieben. Mit Storytelling stellen Sie eine Verbindung zwischen sich als Mensch und Ihrer Aufgabe her und können so die Prioritäten, die Sie setzen, die Werte, an denen Sie sich orientieren, sowie die Art und Weise, wie Sie die Dinge umsetzen möchten, authentisch und glaubwürdig vermitteln.

Gliederung

■ Mit Storytelling emotional führen	1
■ Fakten Fakten Fakten	2
■ Wer handeln will, muss fühlen	3
■ Wir alle sagen mehr als Worte	4
■ Von der Bedeutung des Gefühls im beruflichen Kontext	5
■ Storytelling als Instrument emotionaler Führung	8
■ Die vier Elemente einer guten Geschichte	9
– Vom Wort zum Bild	9
– Vom Ich zum Wir	12
– Vom Nullpunkt zu Höhepunkt	13
– Vom Streuen zum Brennen	15
– Begeisterung auslösen	17
– Wie finde ich meine Geschichten?	17
■ Einsatzgebiete für Storytelling im Kontext von Unternehmen und Organisationen	18

Fakten Fakten Fakten

„Bitten bleiben Sie sachlich“ oder „Wir wollen nur die harten Fakten“ - haben Sie diese Aufforderungen schon einmal zu hören bekommen?

Tabu Emotionen

Emotionale Überzeugungskraft ist in Deutschland noch immer fast ein Tabu. Was zählt, soll nur die Leistung sein. Das haben wir von Kindesbeinen an gelernt. Wer heute um die 50 ist, kann sich gut an die Anweisungen der Eltern erinnern: „Stell Dich selbst nicht so in den Vordergrund! Nimm Dich nicht so wichtig! Du musst Dir keine Extrawurst braten lassen!“

Dementsprechend ist die gegenwärtige Stimmung in den Führungskräfte-Meetings öffentlicher Verwaltungen und großer Unternehmen. Es werden Sach-Vorträge gehalten, Vollständigkeit ist die Devise. Die Themen werden abgearbeitet, selten lässt sich jemand zu einer pointierten eigenen Beurteilung hinreißen. Persönliche Prioritäten-Setzung findet nur am Rande, quasi off the records, statt.

Nur die Sachebene zählt

Es gehört irgendwie nicht zum ‚guten Ton‘, direkt und ehrlich auszusprechen, was man denkt und fühlt. Die Folge ist: Kaum jemand hört wirklich zu. Die Kollegen in den Führungsetagen reden aneinander vorbei, Auseinandersetzungen werden kaum offen ausgetragen. Und in der Ebene darunter klagen viele Mitarbeiter über Informations-Überflutung. Gleichzeitig fühlen sie sich nicht gut informiert. Das Problem ist eher die Auswahl, als ein Mangel an Wissen. Sie werden mit Fakten zugeschüttet, mit ihrer Bewertung und Einordnung aber oftmals allein gelassen.

Macht es die Beurteilung denn wenigstens leichter, wenn eine Führungskraft in der Sache argumentiert und seine Gefühle und Motive außen vor lässt? Für

*Motive und Gefühle
sind außen vor*

fast jede sachliche Feststellung gibt es heute eine andere Sichtweise, eine alternative Erkenntnis, die sich – oft sogar mit Studien – belegen lässt.

Um entscheiden zu können, ob ich mich auf einen Vorschlag oder eine Neuerung einlassen will, möchte ich wissen: Warum setzt sich der Vortragende oder warum setzt sich meine Führungskraft für dieses spezielle Thema ein? Was ist sein persönlicher Bezug zu dem vorgetragenen Inhalt und warum ist es ihm ein Anliegen, dass ich mich damit beschäftige, mich wohlmöglich seiner Haltung anschließe? Mit den Antworten auf diese Fragen fällt es erheblich leichter, neue Informationen einzuordnen und sich ein eigenes Urteil zu bilden.

Wer handeln will, muss fühlen

Menschliche Handlungsimpulse entstehen nicht auf einer rein sachlichen Ebene. Die Entscheidung, etwas zu tun, zu lassen oder zu ändern, ist ohne Gefühle nicht möglich.

Achtung



Gefühle sind zu 80 Prozent an jeder Entscheidung beteiligt. Emotionale Führung ist dementsprechend eine Voraussetzung für Handlungsstärke. Der Neurowissenschaftler Antonio Damasio hat durch Forschungen an Patienten, bei denen die für die Gefühle zuständige Hirn-Region verletzt ist, festgestellt: Sie können zwar Entscheidungen treffen, aber sie wissen schon kurze Zeit später nicht mehr, ob diese Entscheidung richtig ist. Dafür fehlt ihnen ein Gefühl: Das Vertrauen.

Auch der deutsche Hirnforscher Gerhard Roth lässt keine Hoffnung aufkommen, dass sich aus vernünftigem Nachdenken und Abwägen von Konsequenzen automatisch eine vernünftige Entscheidung ergibt. Er schreibt in dem Internet-Artikel „Wie unser Gehirn Entscheidungen trifft“: „Dies liegt daran, dass das limbische System, aber nicht das rationale System der Großhirnrinde, einen direkten Zugriff auf diejenigen Systeme in unserem Gehirn hat, welche letztendlich unser Handeln steuern.“

Hirnforschung betont Bedeutung von Gefühlen

Dies geschieht über die so genannten Basalganglien, die ebenfalls tief im Innern unseres Gehirns lokalisiert sind und völlig unbewusst arbeiten. (...) Die Basalganglien stehen weitgehend unter Kontrolle des limbischen Systems und damit des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses. Das limbische System hat also gegenüber dem rationalen corticalen System das erste und das letzte Wort. Das erste beim Entstehen unserer Wünsche und Zielvorstellungen, das letzte bei der Entscheidung darüber, ob das, was sich Vernunft und Verstand ausgedacht haben, auch wirklich getan werden soll.“

*Gefühle verändern
Verhalten*

Laut Gerhard Roth muss jede Erkenntnis, die mit Vernunft und Verstand gebildet wurde, um zu einer Handlung zu führen, auch „emotional akzeptabel sein, d.h. in unsere vergangene emotionale Erfahrung hineinpassen (...). Es gibt also ein rationales Abwägen von Handlungen und Alternativen und ihren jeweiligen Konsequenzen, es gibt aber kein rein rationales Handeln. Die Chance von Verstand und Vernunft ist es, mögliche Konsequenzen unserer Handlungen so aufzuzeigen, dass damit starke Gefühle verbunden sind, denn nur durch Gefühle kann Verhalten verändert werden.“

Vertrauen

Ein Gefühl, das hilfreich ist, wenn ein Verhalten geändert werden soll, ist das Vertrauen. Vertrauen z.B. darin, dass eine Entscheidung über eine Richtungsänderung richtig ist, können wir nicht über Zahlen und Sachinformationen allein herstellen. Vertrauen hat damit zu tun, dass innere Haltung, Handeln und Worte einer Führungskraft übereinstimmen. Vertrauen entsteht durch die Konvergenz der inneren und äußeren Haltungen meines Gegenübers. Ob das der Fall ist, überprüft jeder Mensch unbewusst ständig.

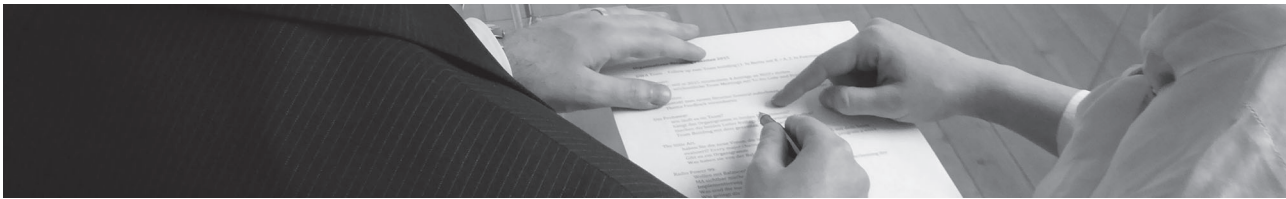


Abb. 1: (Foto: Susanne Petz)

Wir alle sagen mehr als Worte

Hohe Aussagekraft der Mimik

Der Amerikanische Psychologe Paul Ekman erforschte die mit einer Lüge verbundenen Muskelreaktionen im Gesicht und fand heraus, dass es eine Mini-Mimik gibt, die immer aktiv ist. Diese Mini-Mimik wird von uns nicht bewusst gesteuert, sie ist nicht beeinflussbar. Doch sie wird vom Gegenüber wahrgenommen.

Auch diese Wahrnehmung geschieht in der Regel unbewusst. Überzeugungskraft, Authentizität und damit Vertrauen entfalten sich, wenn Mini-Mimik und die Inhalte sowie Überzeugungen, die jemand verbal äußert, übereinstimmen. Sobald hier Diskrepanzen wahrgenommen werden, bleibt das Vertrauen aus oder es entsteht sogar Misstrauen.

Merke



Ob wir es wollen oder nicht: Wir liefern unserem Gegenüber immer eine emotionale Botschaft mit. Doch wir machen dies unabsichtlich. Oft sind wir uns unserer inneren Haltung, mit der wir an eine Aufgabe herangehen, auch gar nicht bewusst. Das hat den Haken, dass wir unsere Überzeugungsarbeit eventuell selbst torpedieren – ohne es zu ahnen. Denn unsere Mini-Mimik gibt preis, was tief in uns vorgeht. Den Menschen, der rein sachlich überzeugt, gibt es also in realiter gar nicht. Auch wer nichts über seine Befindlichkeiten aussagen möchte, teilt sich mit. Und diese unbewussten, eher körpersprachlichen Mitteilungen wirken – aber leider nicht immer im Sinne des Aufbaus von Vertrauen.

Von der Bedeutung des Gefühls im beruflichen Kontext

Definition



Emotionale Führung ist eine Führung, die die Gefühle bewusst mit einschließt. Dies beinhaltet die Wahrnehmung sowohl der eigenen, als auch der Gefühle der Mitarbeiter, den bewussten Ausdruck der eigenen sowie die Thematisierung der wahrgenommenen Gefühle und Stimmungen durch die Führungskraft. Nach Daniel Goleman, US-Psychologe und Autor des Bestsellers „Emotionale Intelligenz“, der sich in einem weiteren Buch ausschließlich mit emotionaler Führung beschäftigt, beinhaltet emotionale Führung die Fähigkeit, die Emotionen der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Ein emotional führender Vorgesetzter ermöglicht es seinen Mitarbeitern, eine unterstützende emotionale Bindung zu ihm aufzubauen.

Buch-Tipp



Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee: Emotionale Führung

Die Autoren beschreiben darin sechs Führungsstile, erklären, wie sich Führungskompetenz entwickelt und unter welchen Bedingungen emotional intelligente Organisationen entstehen.

Der Begriff „emotionale Führung“ unterstellt, dass es auch eine rein sachliche, also eine fachliche Führung geben kann. Eine gebräuchliche Definition davon lautet: Fachliche Führung meint in einem Unternehmen einen Führungsstil, der in der Regel ohne oder nur mit eingeschränkten disziplinarischen Weisungsbefugnissen auskommt. Die Führungskraft überzeugt im Idealfall die Mitarbeiter allein aufgrund der fachlichen Kompetenz. Doch ist das schon Führung?

Fast alle Führungsstile brauchen Emotionen

*Führung ist
immer situativ*

Grundsätzlich sollten jeder Führungskraft verschiedene Führungsstile zur Verfügung stehen, mit denen sie je nach Situation adäquat agieren und reagieren kann. Nicht jeder dieser Stile, deren Bandbreite und Bezeichnung in der Literatur je nach Autor variiert, beinhaltet die Offenlegung von Gefühlen. Wenn wir uns die sechs Führungsstile von Daniel Goleman anschauen, dann umfasst nur einer davon, das Führen durch direkte Anweisung, ausschließlich sachliche Aspekte, die von der Führungskraft zu vermitteln wären.

Doch eine solche Anweisung soll es nach Goleman eigentlich nur in Ausnahmefällen, z.B. in einer Krisensituationen, in der schnell gehandelt werden muss, geben. Alle anderen Führungsstile – visionäre, coachende, beziehungsorientierte, demokratische und fordernde Führung – beinhalten, wenn sie wirksam eingesetzt werden, auch Aussagen über die eigenen Gefühle, die durch bestimmte Erlebnisse, Eindrücke und Erkenntnisse geprägt worden sind.

Selbst beim Führung durch eine Anweisung erleichtert es die Umsetzung, wenn der Mitarbeiter das Vertrauen hat, dass die Einschätzung seines Chefs, in dieser Situation eine direkte Anweisung vorgeben zu müssen, um ungewollte Konsequenzen zu vermeiden, begründet sein wird.

Gute Führungskräfte sprechen Gefühle an

Es verwundert daher nicht, wenn Daniel Goleman postuliert: „Gute Führungskräfte sprechen unsere Gefühle an. (...) Selbst wenn sie alles andere richtig machen, werden sie nicht so erfolgreich sein, wie sie könnten oder sollten, wenn sie an der grundlegenden Aufgabe scheitern, die Emotionen ihrer Mitarbeiter in die richtige Richtung zu lenken. Die emotionale Aufgabe von Führungskräften ... ist sowohl das ursprünglichste als auch das wichtigste Element von Führung.“

*Veränderungen
erfordern neues
Führungsver-
ständnis*

Eine Führungskraft wird also mit der reinen Weitergabe von Informationen ihrer Aufgabe nicht gerecht. Gerade in unserem Zeitalter ständiger Veränderung gehört es zum Wesen von Führung, neue Wege, neue Strategien, neue Lösungen nicht nur zu suchen und zu planen, sondern auch davon zu überzeugen und ihre Umsetzung unterstützend zu begleiten. Das geht nicht ohne eine emotionale Komponente.

Selbstwertschätzung als Grundlage emotionaler Führung

Grundlage von emotionaler Führung ist laut Daniel Goleman die emotionale Intelligenz, also die Fähigkeit, die Emotionen einer Gruppe zu entschlüsseln sowie zu Empathie. Das wiederum gelingt nur einem Menschen, der auch sich selbst mit Empathie und Wertschätzung begegnet. Es ist eine Frage der Selbstliebe, wie weit wir uns selbst, unsere Wertmaßstäbe und Bedürfnisse ernst nehmen.

Praxis-Tipp



Die Voraussetzung für emotionale Führung ist, mir als Führungskraft bei jedem Thema, das an mich herangetragen wird, zu überlegen, ob und – wenn ja – für welchen Aspekt davon ich stehen möchte und das zu vermitteln, was mir persönlich wichtig ist. Letzteres ist übrigens das entscheidende Kriterium, wenn Sie sicherstellen möchten, dass Ihnen zugehört wird – also Grundvoraussetzung für jede Art von Wirkung. Nehmen Sie sich diese Freiheit? Oder handeln Sie eher in dem Bemühen, alles, was von Ihnen erwartet wird, zu erfüllen?

Was ich als Coach erlebe, ist eine große Unsicherheit der meisten Führungskräfte, ob sie ihre eigenen Urteile und Wertmaßstäbe an die oberste Stelle setzen dürfen. Meine ehrliche Antwort lautet: Ich weiß es nicht, denn ich bin nicht sicher, wie ernst es den Unternehmen mit ihrem Wunsch nach emotionaler Führung ist. Gleichzeitig bin ich aber sicher: Wir haben gar keine andere Wahl! Unser Gegenüber merkt ohne unser absichtsvolles Zutun, was uns persönlich berührt und auch, was nicht.

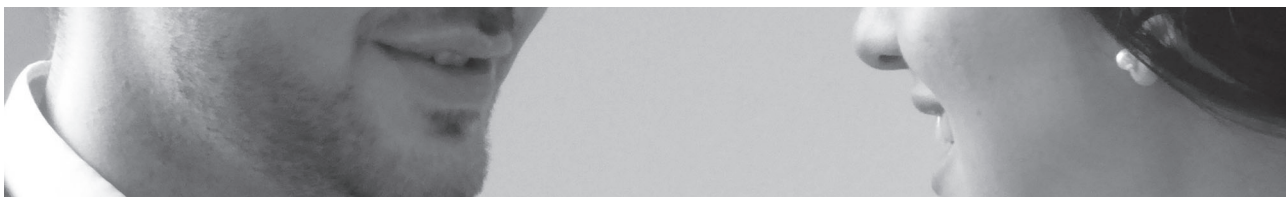


Abb. 2: (Foto: Susanne Petz)

*In Führung gehen:
Sinn stiften!*

Auf mich wirken Führungskräfte am überzeugendsten, die bereit sind, echte Vorbilder zu sein und im Sinne des Wortes in Führung zu gehen, die ihren Beitrag zur Sinn-Stiftung leisten. Ohne die persönliche Identifikation mit dem was ich tue ist das nachhaltig kaum möglich. Doch noch herrscht hierzulande eine große Scheu, sich so zu zeigen.

„Was ich fühle oder denke geht niemanden etwas an.“ Mit dieser Haltung bestreiten viele Führungskräfte ihre beruflichen Herausforderungen. Dieses Sich-als-Mensch-zurücknehmen hat harte Konsequenzen.

Achtung



Der Anteil der Mitarbeiter, die Dienst nach Vorschrift machen oder innerlich gekündigt haben, ist vom Beginn der Erhebungen in der Gallup-Studie 2001 bis 2014 mit kleinen Schwankungen auf sehr hohem Niveau fast gleich geblieben: Es sind 85 Prozent! Das heißt: Nur 15 Prozent der Deutschen spüren eine emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber.

Nur intrinsische Motivation nutzt sich nicht ab

Sowohl das Einkommen als auch ein Lob der Chefin nutzen sich als Motivation ab. Nur die intrinsische Motivation führt niemals zur Sättigung. Emotional führen kann nur, wer intrinsisch motiviert ist. Gleichzeitig dient emotionale Führung der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter. Der Raum dafür öffnet sich nur, wenn Führungskräfte sich selbst ernst nehmen, statt sich selbst zu verleugnen und wie eine Marionette zu funktionieren. Wer seine persönlichen Überzeugungen für wichtig ansieht, der kann auch seine Erfahrungen teilen, sich als Persönlichkeit zeigen und so seine Mitarbeiter dazu einladen, dasselbe zu tun.

*Nähe durch
Beziehungsaufbau*

Wenn Sie sich als Führungskraft menschlich öffnen, ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern, eine innere Beziehung zu Ihnen aufzubauen. Bleiben Sie auf der Sachebene, verharren auch Ihre Zuhörer in Distanz. Auch Spekulationen sind dann Tür und Tor geöffnet: Versucht jemand, mir seinen persönlichen Hintergrund für eine Entscheidung, die ich mittragen soll, vorzuenthalten, laufen in meinem Kopf unter Umständen wilde Vermutungen darüber ab, was seine oder ihre Motive wohl sein mögen.



Abb. 3: (Foto: Susanne Petz)

Von den Mitarbeitern, die innerlich gekündigt haben, gibt in der Gallup-Studie 2012 jeder Zweite an, dass seine Führungskraft keine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre herstellt. Die Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung arbeiten nach eigenem Bekunden aber fast alle in einem vertrauensvollen Umfeld.

Emotionale Führung kommt auf die Agenda

Immer mehr Arbeitgeber erkennen dieses Manko. Manche von Ihnen haben in der Personalentwicklung Initiativen zur Etablierung von emotionaler Führung gestartet. Darum geht es häufig, wenn ich als Coach mit der Unterstützung von Führungskräften beauftragt werde, auch wenn der Begriff ‚emotionale Führung‘ erst seit kurzem dafür fällt. „Ich habe das Gefühl, was ich sage kommt nicht an“ lautet eine typische Selbstbeschreibung eines Klienten. Und fast immer hat es etwas mit der Hemmung zu tun, sich als Mensch zu zeigen. Jeder Mensch hat das Potential dazu. Wir haben es uns im Zuge des Erwachsen-werdens nur abtrainiert. Und das Misstrauen gegen alles „Emotionale“ ist hoch.

Storytelling als Instrument emotionaler Führung

Beispiel



Wenn Sie beim Mittagessen im Kreis von Kollegen gefragt werden, wie Ihr letzter Urlaub war, dann werten Sie dies vermutlich als Interesse an Ihrer Person und berichten von Ihren persönlichen Eindrücken. „Das Schönste an meinem letzten Urlaub war Ich habe es genossen, dass ... Unvergesslich, wie“ Kaum jemand würde (hoffentlich!) auf die Idee kommen, auf die Frage nach seinem letzten Urlaub in aller Vollständigkeit die im Reiseführer geschilderten Vorzüge Fuerteventuras zu beschreiben. Und als Zuhörer würden Sie das sicher auch nicht erwarten. Warum also betrachten wir nicht jede Aufforderung, unsere Eindrücke zu äußern, wie die Frage nach unserem letzten Urlaub? Auch die Mitarbeiter der Abteilung wollen von ihrem Chef nicht eins zu eins wissen, was die oberste Führungsspitze gesagt hat, sondern wie ihr Chef mit seinem Wissen, das deutlich über das der Mitarbeiter hinaus geht, diese Aussagen beurteilt.

Ich wiederhole hier noch einmal ein Zitat von Gerhard Roth aus Kapitel 3 (Von der Bedeutung des Gefühls im beruflichen Kontext): „Die Chance von Verstand und Vernunft ist es, mögliche Konsequenzen unserer Handlungen so aufzuzeigen, dass damit starke Gefühle verbunden sind, denn nur durch Gefühle kann Verhalten verändert werden.“ Eine effektive und äußerst wirksame Möglichkeit dies zu tun, ist Storytelling.

Wissen wurde schon immer in Geschichten weitergegeben

Wir Menschen haben unser Wissen schon immer in Geschichten weitergegeben: Sei es in Form der Wandmalereien bei den Ägyptern, seien es die Geschichten in der Bibel oder die Erzählungen der Indianer am Lagerfeuer. Sicher passierte dies auch im beruflichen Kontext schon immer. Den bewussten Einsatz von Storytelling als Instrument der Kommunikation, als eine Methode, Erfahrungswissen im Unternehmen weiterzugeben und damit die Unternehmenskultur positiv zu prägen, propagierte jedoch erst Mitte der 90er Jahre das Center of Organizational Learning des Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge.

Definition

Storytelling ist eine Erzählmethode, mit der explizites, aber vor allem implizites Wissen weitergegeben wird. Das Erzählen von Geschichten soll bewirken, dass das zu vermittelnde Wissen lebendig und konkret werden kann. Diese Methode erleichtert ein missverständnisfreies Verstehen. Storytelling wird im Film und allgemein der Unterhaltung durch Erzähler sowie im Gottesdienst eingesetzt. Es kommt auch in der Bildung, in der Therapie, im Wissensmanagement und als Methode zur Problemlösung sowie in kontroversen Argumentationen zum Tragen.

*Wir erinnern
überwiegend
visuelle Impulse*

Dass wir Menschen noch vor dem ersten geschriebenen Wort unsere Erfahrungen in Geschichten weitergegeben haben, entspricht der Natur unseres Gedächtnisses. Wir können Bilder - und diese ruft jede gute Geschichte in uns hervor - wesentlich besser erinnern, als jede andere Art der Information.

Merke

Unser Bild-Gedächtnis ist dem Sprachgedächtnis bei weitem überlegen, denn unser Gedächtnis speichert in erster Linie visuelle Impulse. Wir erinnern 80 % durch Sehen. Und dafür spielt es fast keine Rolle, ob wir das Bild wirklich gesehen haben oder ob wir es uns – aufgrund einer guten Geschichte – nur vorgestellt haben. Sie sind also überaus gut beraten, wenn Sie Ihre Kern-Botschaften an Mitarbeiter, Kunden und Kollegen mit einer Geschichte illustrieren.

Dennoch wird Storytelling in Deutschland im beruflichen Umfeld bis heute kaum ernst genommen. Das mag auch daran liegen, dass Storytelling nicht selten auf das Würzen einer Rede mit kleinen Anekdoten aus dem Privatleben reduziert wird. Im täglichen Miteinander am Arbeitsplatz reicht eine solche Attitüde natürlich nicht, um eine engere Verbindung zwischen den Mitarbeitern, der Verwaltungs- oder Unternehmensspitze und den Zielen der Organisation herzustellen. Das funktioniert nur, wenn echte Gefühle im Spiel sind – auf beiden Seiten. Gefordert ist das Ende der sachlichen Enthaltensamkeit zugunsten echter Begegnung.

Persönliche Erfahrungen mitteilen

Gerade dafür ist Storytelling das ideale Tool. Emotionale Führung fängt mit einer persönlichen Geschichte an. Gemeint ist nicht irgendeine Geschichte, sondern eine „Selbstoffenbarung“. Wer führen und wirken möchte, erreicht dies, indem er (oder sie) seine persönlichen Erfahrungen schildert. Sie erleichtern damit nicht nur das Zuhören, sondern regen zu Zustimmung oder Widerspruch und nicht zuletzt auch das Gegenüber zur Öffnung an. Nur wer etwas von sich preisgibt, kann Impulse setzen und Menschen bewegen. Gemeint sind Erfahrungen, die uns sagen, was im Leben wichtig ist. Und gerade solche Offenbarungen entsprechen der langen Tradition des Geschichten-Erzählens.

Die vier Elemente einer guten Geschichte

Vom Wort zum Bild

Weil heute immer alles sehr schnell gehen muss, versuchen viele Führungskräfte, die durchaus bereit sind, andere an ihren Erfahrungen teilhaben zu lassen, eine Abkürzung zu nehmen: Sie sprechen von dem Fazit, dass sie aus

einer Erfahrung gezogen haben, statt wirklich eine Begebenheit, die Erfahrung selbst, zu schildern. Das geht unter Umständen zwar schneller, doch erzeugen Sie damit meist keine Bilder in den Köpfen Ihrer Zuhörer oder jedenfalls nicht die Bilder, die mit ihrer Erfahrung wirklich korrespondieren. Und überzeugen können Sie damit auch nur jemanden, der ohnehin schon auf Ihrer Seite steht.

Beispiel



„Meine Zusammenarbeit mit den zwei Kollegen aus der Nachbar-Abteilung war meine beste Teamarbeit seit langem.“ Ob dieses Statement beim Zuhörer ein Bild auslöst, ist abhängig davon, ob für Ihren Zuhörer Teamarbeit ein Schlüsselbegriff ist, der ihn oder sie emotional „triggert“. Bei der Überflutung mit Informationen, der wir tagtäglich ausgesetzt sind, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Information einfach unter geht und ‚sich versendet‘, wie wir im Fernsehjournalisten-Jargon sagen. Welches Bild sich Ihr Zuhörer im besseren Fall von Ihrer Teamarbeit macht, liegt eher in seinen Händen, als dass Sie Einfluss darauf genommen hätten. Denn was hat Ihr Gegenüber durch diese Aussage konkret erfahren? Weiß er, was Sie tatsächlich miteinander gearbeitet haben? Hat er ein Bild davon, was genau Sie unter Teamarbeit verstehen? Weiß er, welche Erfahrungen mit Teamarbeit Sie vor diesem Erlebnis hatten? Welche Anhaltspunkte hat er dafür, dass Sie und er sich dasselbe vorstellen, wenn Sie von der „besten Teamarbeit seit langem“ reden?

Wichtig



Um den Punkt, um den es mir geht, zu verdeutlichen, möchte ich Sie zu einer kleinen Übung einladen: Stellen Sie sich bitte ein blinkendes Licht vor. Am besten gelingt es, wenn Sie dazu kurz Ihre Augen schließen. Ziel ist es, dass Sie das blickende Licht vor Ihrem inneren Auge sehen.

Und? Haben Sie ein Licht gesehen? Welche Farbe hatte es? In welchem Zusammenhang stand es? Welche Bedeutung hatte es?

Wenn Sie sich auf diese Übung einlassen konnten, werden Sie erlebt haben: Wenn wir uns etwas vorstellen, können wir es sehen! Ich nehme an, das Wort Licht wird sich in Ihrem Kopf in ein ganz konkretes und bestimmtes Licht transformiert haben. Das hängt damit zusammen, dass wenn wir uns ein blinkendes Licht vorstellen, die Hirnregion aktiv ist, die für das Sehen verantwortlich ist. Deshalb gibt es in der persönlichen Wahrnehmung fast keinen Unterschied zwischen dem Bild, das wir wirklich sehen und dem Bild, das wir uns nur vorgestellt haben.

In der Übung habe ich nur von einem Licht gesprochen und Ihnen kein Bild davon, keine Geschichte dazu mitgeliefert. Wenn ich in Vorträgen zu dieser Übung einlade, erhalte ich aus dem Publikum anschließend die unterschiedlichsten Arten von Lichtern beschrieben, mit den unterschiedlichsten Kontexten und Gefühlen, die diese auslösen können. Das ist vergleichbar mit den vielen verschiedenen Vorstellungen von Teamarbeit, die wir haben können. Die Teilnehmer sehen das Blaulicht eines Krankenwagens, das Blinklicht eines Autos oder ein grünes Männchen auf der Fußgänger-Ampel blinken.

Merke

Damit nicht jeder ein anderes Bild sieht, sondern in seinem Inneren das Bild entsteht, das wir kreieren wollen, ist es hilfreich nicht **über** etwas zu sprechen, sondern **in** eine Szene einzutauchen und sie dem Zuhörer zu präsentieren, als wäre er dabei oder würde die Szene in einem Film sehen. Durch eine solche Szenen-Beschreibung weiß Ihr Mitarbeiter ganz konkret, worum es Ihnen geht. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie von einem ganz anderen Phänomenen reden, als Ihr Zuhörer versteht, wird sehr gering. Missverständnisse werden fast auf null gesetzt.

Juli 2015

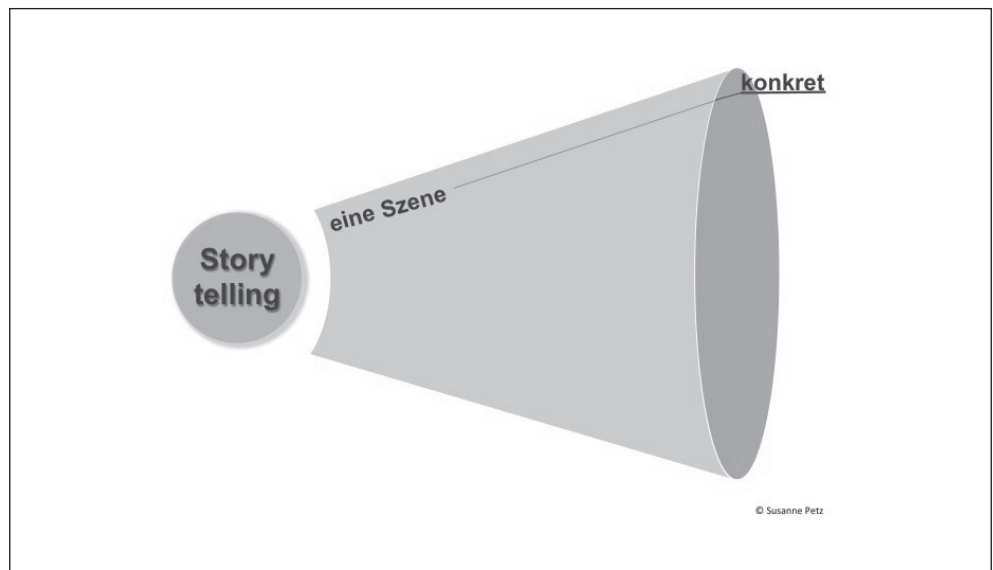


Abb. 4: Mit dem Erzählen einer Szene machen Sie Ihre Aussage konkret.
(Quelle: eigene Darstellung)

Gleichzeitig kann Ihr Zuhörer durch die Beschreibung einer Szene etwas erleben oder mindestens an einer Erfahrung teilnehmen, die eigentlich nur Sie gemacht haben. Und darin liegt eine große Chance: Die Chance, ein Gefühl auszulösen.

Diese Chance, dass ein Statement einen Mitarbeiter berührt, ist wesentlich höher, wenn wir eine persönliche Erfahrung in Form einer Szene erzählen, als wenn wir lediglich Worte zu einer Sach-Informationen verdichten. Der Unterschied wird anhand der filmischen Formate und Erzählweisen offensichtlich: Vergleichen Sie eine historische Dokumentation über den Kalten Krieg – eine Doku alter Machart, in der noch nicht so viele Spielszenen eingebaut sind, wie heute üblich - mit einem Polit-Thriller über die Kuba Krise. Emotional berühren wird Sie wohl eher der Thriller.

Beispiel

Angewendet auf die vorab erwähnte „beste Teamarbeit seit langem“ bedeutet das: Beschreiben Sie die Szene und das sichtbare Verhalten ihrer Teamarbeit zusammen mit den zwei Kollegen aus der Nachbar-Abteilung: Wie weit liegen Ihre Büros voneinander entfernt, wie oft begegneten Sie sich vor dem gemeinsamen Projekt täglich? Was genau haben Sie im Rahmen der Zusammenarbeit miteinander gemacht? Welche Verhaltensweisen der Kollegen haben Sie positiv erstaunt?

Vom Ich zum Wir

Ein Spielfilm funktioniert nicht ohne die klare Erzählperspektive des Hauptdarstellers, ohne eine Figur, die die Identifikation des Zuschauers möglich macht. Das wäre vergleichbar mit einem Agenten-Thriller ohne einen Hauptdarsteller wie James Bond. Mit James Bond fiebern wir mit, weil wir die Geschehnisse aus seiner Perspektive sehen. Achtung: Auch die Geschichte, die Sie erzählen, braucht einen eindeutigen Standpunkt, eine Perspektive, unter der wir die Ereignisse miterleben können. In diesem Fall: Ihre Perspektive und Ihren persönlichen Standpunkt.

Mehr als Smalltalk!

Storytelling ist kein Smalltalk. Wenn Sie eine beliebige Geschichte erzählen, die Sie selbst nicht berührt, werden Sie auch niemand anderen damit berühren. Nur durch einen eindeutigen Standpunkt können Sie in Ihrem Gegenüber Gefühle erzeugen. Im beruflichen Umfeld versuchen wir leider viel zu häufig dies zu vermeiden und tun so, als wären wir ‚die Firma‘. Damit Storytelling seine emotionale Wirkung entfacht, ist es wichtig, dass Sie Ihre Erlebnisse nicht „objektiv“ und mit dem Helikopter-Blick erzählen, sondern ganz aus Ihrer persönlichen Perspektive heraus.

Persönlichen Standpunkt einnehmen!

Wirkung und auch ein Wir-Gefühl entstehen nur von Mensch zu Mensch, wenn wir uns öffnen, den anderen an unserem Blick auf die Welt teilhaben lassen und die Gefühle beschreiben, mit denen wir eine Situation – zum Beispiel auch unser Scheitern – erlebt haben. Das Ziel ist die Identifikation mit der „Hauptfigur“, also mit Ihnen als Führungskraft. Es wird dadurch erst möglich, dass auch Ihr Mitarbeiter mitfiebert und unbedingt miterleben will, was als nächstes passiert ist. Als Zuhörer erleben wir die Ereignisse durch die Brille dieser einen Person, die jetzt gerade um etwas ringt.

Beispiel

Bezogen auf das Beispiel der Teamarbeit lauten die Fragen, die zu beantworten sind: Wie haben Sie sich zu Beginn der besten Teamarbeit gefühlt? Was haben Sie erwartet? Welche Motive haben Sie den Kollegen vielleicht unterstellt? Wie haben diese Gefühle, Einstellungen und Erwartungen ihre Handlungen beeinflusst? Wie hat sich Ihr Verhalten verändert, nachdem Sie gewahr wurden, dass Sie sich auf die Kollegen der Nachbar-Abteilung wirklich verlassen können?

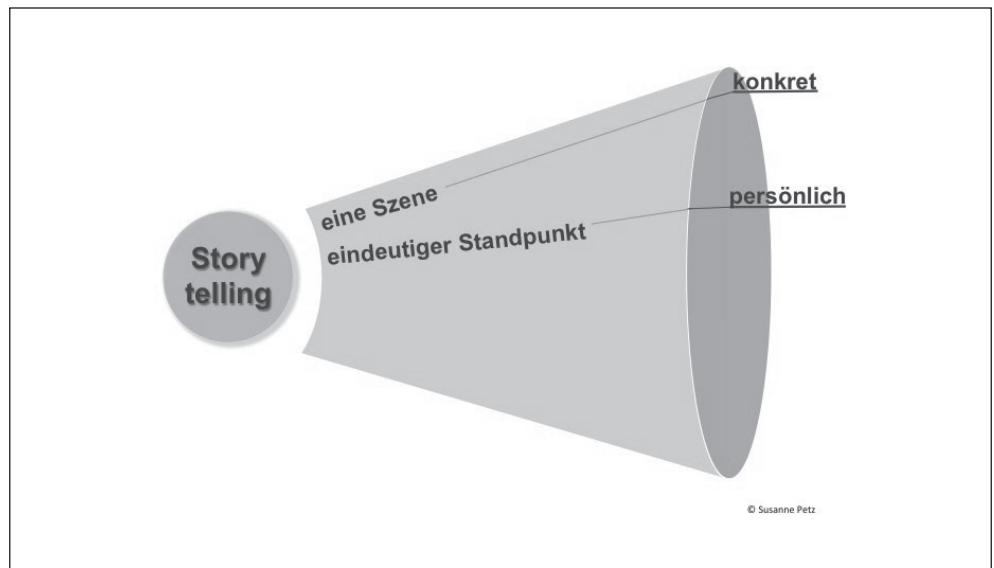


Abb. 5: Indem Sie einen eindeutigen Standpunkt einnehmen, wird Ihre Aussage persönlich. (Quelle: eigene Darstellung)

Vom Nullpunkt zu Höhepunkt

Darüber hinaus ist der Gradmesser, wie nachhaltig wir eine Szene, die wir gesehen haben oder in die wir uns aufgrund einer Erzählung hinein versetzt haben, erinnern – und das ist ja die Vorbedingung, die erfüllt sein muss, damit unser künftiges Handeln davon beeinflusst wird – davon abhängig, wie stark wir uns emotional angesprochen fühlen.

Damit die Bedeutung, die eine Erfahrung für Sie selbst hatte, auch vom Zuhörer entsprechend wahrgenommen wird, gilt es, nicht nur den Schauplatz Ihrer Erfahrung so zu beschreiben, als hätte eine Filmkamera die Szene gedreht. Auch die Dramaturgie des Storytelling können Sie bei den Filmemachern abschauen.

Spannung aufbauen

Wie im Film braucht auch Ihr Storytelling eine Entwicklung des ‚Helden‘ hin zu einem Höhepunkt. Spannung – und damit positive oder negative Gefühle – entsteht durch die Diskrepanz zwischen dem Null- und dem Höhepunkt. Wenn Sie vergessen, den Nullpunkt in Ihrer Geschichte zu beschreiben und damit für alle Zuhörer einheitlich zu setzen, wird das Geschehen manche Ihrer Zuhörer kalt lassen.

Das wäre dann wie ein Film, bei dem Sie erst in der Mitte einsteigen und gar nicht mitbekommen haben, wie spinnefeind sich die beiden Kontrahenten waren, bevor sie sich unfreiwillig über eine gemeinsame Herausforderung näher kamen. Wenn Sie sich erst vor den Fernseher oder ins Kino setzen, während die beiden schon zusammenarbeiten, können Sie den Nervenkitzel, ob diese Allianz tatsächlich halten wird, natürlich nicht nachvollziehen.

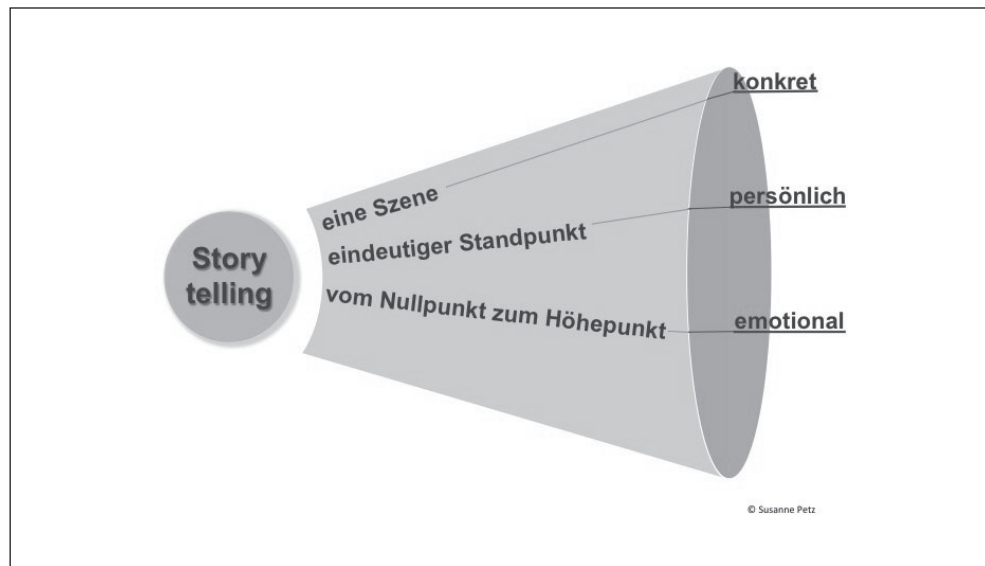


Abb. 6: Emotionale Wirkung entsteht, indem Sie die Abweichung vom Normal-Zustand hervorheben. (Quelle: eigene Darstellung)

Beispiel



Mit der Beschreibung des Null-Punktes meine ich beim Beispiel Teamarbeit die Beantwortung von Fragen, wie: Wie viel Teamarbeit ist in Ihrem Umfeld ‚normal‘? Welchen Austausch pflegten Sie vor der Teamarbeit mit den Kollegen der Nachbarabteilungen? Was wussten diese vorher von Ihren beruflichen Sorgen und Nöten? Arbeiten die Kollegen der Nachbarabteilung unter ähnlichen oder ganz anderen Rahmenbedingungen als Sie? Gab es bisher Konkurrenz-Gefühle gegenüber den Kollegen? Erst durch diese Informationen wird Ihren Zuhörern klar, wie groß der Abstand zwischen Ihrer Normal-Situation und dem Zustand der „besten Teamarbeit seit langem“ ist. Und diese Informationen können auch dann sinnvoll sein, wenn Sie die Geschichte in einem Umfeld erzählen, das Ihre Arbeitsbedingungen eigentlich kennt. Darauf verzichten sollten Sie nur, wenn Sie sicher sind, dass alle Zuhörer dieselbe Wahrnehmung des ‚Null‘-Zustandes haben und diese Ihnen auch tatsächlich gerade präsent ist.

„Höhepunkte“ benennen

Keine Frage: Auch der Höhepunkt sollte für Ihre Zuhörer ganz konkret erlebbar werden: Welches sichtbare Ergebnis oder Erlebnis hat in Ihnen das Gefühl für diese wunderbare Teamarbeit ausgelöst? Wie weit sind die Resultate, die sie gemeinsam erreicht haben, von den Resultaten entfernt, die sie vielleicht auch alleine erreicht hätten? Mit der Rede vom Höhepunkt möchte ich Sie übrigens durchaus nicht motivieren, nur Heldengeschichten von unbeschreiblichem Erfolg zu erzählen. Höhepunkt kann auch der Schlusspunkt des Scheiterns sein. Oft sind Geschichten vom Scheitern und einem geläuterten Helden sogar wesentlich sympathischer.

*Kernbotschaft
ist entscheidend*

Vom Streuen zum Brennen

Eine gute Geschichte beinhaltet wie ein Film niemals ein Thema in all seinen Variationen. Wie ein spannender Film sollte auch Ihre Geschichte einen klaren Fokus auf eine Kern-Botschaft beinhalten, der alles entgegenstrebt. In einem Agenten-Film ist das oft die Rettung der ‚Guten‘ vor den ‚Bösen‘.

Stellen Sie sich nun aber vor, James Bond hätte drei nicht zusammenhängende Aufgaben zu lösen – in einem Film! Ihr Mitfiebern mit seinen Herausforderungen wäre wahrscheinlich ungleich geringer. Es sei denn: Sie folgen der Action, egal, welchem Ziel sie dient. Ich nehme an, Sie haben schon erfahren, dass es müßig ist, darauf zu hoffen, dass Ihre Mitarbeiter an ihren Lippen hängen, egal, was sie von sich geben. Also bleibt Ihnen die Fokussierung auf **eine** Botschaft nicht erspart. Erst dadurch wirken gute Geschichten wie ein Brennglas: Sie können ein Feuer entzünden.

Oft zu wenig Priorisierung

Leider findet diese Priorisierung im beruflichen Umfeld viel zu wenig statt. Immer wieder erlebe ich, wie Führungskräfte sich bemühen, alle Anforderungen an ihre Mitarbeiter weiterzugeben, statt mutig zurückzumelden, was zu viel oder nicht zielführend ist und eigene Prioritäten zu setzen.

Dabei geht es meistens ohnehin eher um ein ‚wie‘, als um das ‚was‘. So könnte es zum Beispiel sein, dass Sie als Führungskraft die Aufgabe gestellt bekommen, sowohl die Teamarbeit, als auch die Arbeitseffizienz zu verbessern. Statt zu versuchen, den Mitarbeitern beides gleichzeitig schmackhaft zu machen, könnten Sie pointiert Ihre eigenen Prioritäten setzen. Auch rein sachlich betrachtet dürfte es schwer werden, beide Kriterien vom ersten Tag an in dem gleichen Ausmaß zu berücksichtigen. Vermutlich werden Sie zunächst mehr Zeit in die Kommunikation im Team investieren. Sie werden Vertrauen und Zusammenarbeit fördern und eventuelle Missverständnisse aus der Vergangenheit bearbeiten.

Schritt für Schritt vorgehen

Erst im zweiten Schritt könnte Ihnen dann auch eine Verbesserung der Arbeitseffizienz gelingen. Für Ihre Story heißt das: Sie konzentrieren sich auf das Ziel Teamarbeit und durchforsten Ihre Vergangenheit nach einer Erfahrung, die Ihnen die Notwendigkeit dafür plastisch deutlich gemacht hat.

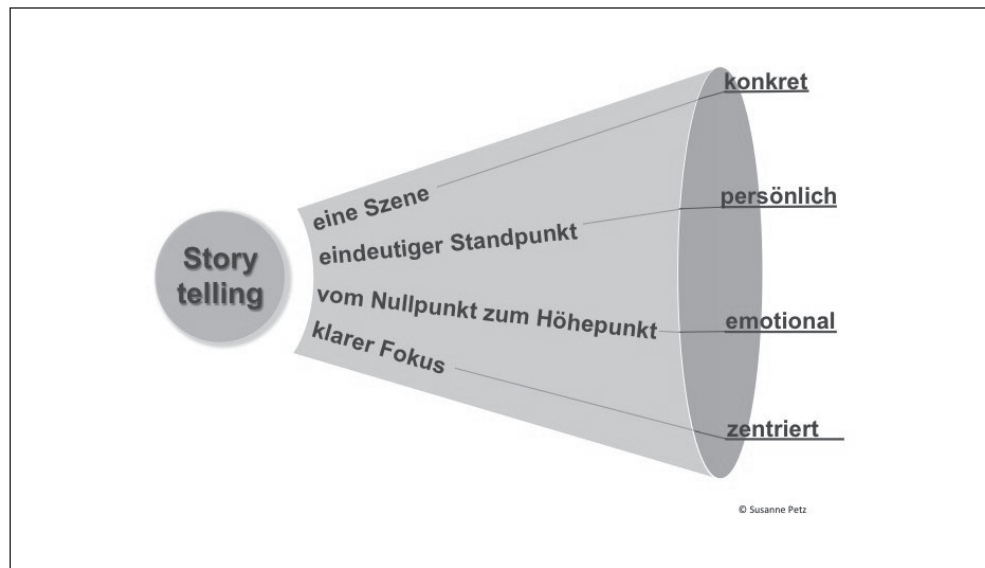


Abb. 7: Durch einen klaren Fokus auf das Wesentliche wird Ihre Aussage pointiert.
(Quelle: eigene Darstellung)

Beispiel



In unserem Beispiel der „besten Teamarbeit seit langem“ ist diese Konzentration auf einen Aspekt, der dem Erzähler ein persönliches Anliegen ist, schon angelegt. Damit der rote Faden auch bei der Ausformulierung der Geschichte erhalten bleibt, dürfen alle Informationen unter den Tisch fallen, die für das Untermauern der Kern-Botschaft Teamarbeit keine Rolle spielen. Sie müssen also nicht erwähnen, welches Budget Ihnen für die Aufgabe zur Verfügung stand oder wer die Entscheidung getroffen hat, dass Sie das gemeinsam übernehmen. Es würde reichen zu wissen, ob beide oder einer oder keiner von den Betroffenen sich diese Zusammenarbeit selbst ausgesucht hat. Es ist auch nicht wichtig zu wissen, ob Sie von Ihren anderen Tätigkeiten für die Zusammenarbeit freigestellt wurden. Es sei denn, diese Freistellung wurde nur einem der Beteiligten gewährt und die anderen haben mitgearbeitet, als wäre es auch bei ihnen der Fall gewesen.

Fast alle unsere Erfahrungen können wir unter mehr als einer Headline wiedergeben. Wichtig ist, dass Sie eine Entscheidung über Ihre Kern-Botschaft fällen und dieser von Anfang bis Ende als Ihrem roten Faden treu bleiben. Sie erzählen keine Geschichte über Arbeitsüberlastung, keine Geschichte über Aufgabenverteilung und keine über gerechte Verteilung von Ressourcen, sondern reden pointiert ausschließlich über Teamarbeit und ihre positive Wirkung auf die Motivation und die Ergebnisse.

Übung macht den Meister!

Vielleicht denken Sie jetzt: Die vier Elemente einer guten Geschichte – das hört sich doch etwas leichter umzusetzen an, als das, was ich jetzt gelesen habe. Ich gebe zu, am Anfang ist so einiges zu bedenken. Und für die ersten fünf Statements, in denen Sie dieses Element einsetzen möchten, müssen Sie sich sicher etwas mehr Zeit in der Vorbereitung nehmen. Sie können das ein bisschen mit einer Sprache vergleichen, die Sie hier neu erlernen. Da macht auch

Übung den Meister. Und so wird es Ihnen auch in punkto Storytelling im Laufe der Zeit immer selbstverständlicher erscheinen, dass Sie in Geschichten sprechen.

Die Wirkung ist ...

Eins wird Ihnen mit Storytelling als Ausdrucksmittel Ihres persönlichen Auftretts fast geschenkt: Sie werden staunen, wie viel sicherer Sie körperlich und stimmlich auftreten! Sobald Sie den Anspruch sausen lassen, alles vollständig vermitteln zu wollen, sondern einen klaren Fokus auf Ihr persönliches Anliegen setzen, werden Sie auf Ihre Zuhörer einen noch souveräneren Eindruck machen als zuvor. Ihre Rede wird freier, Ihre Worte kommen aus dem Bauch, der rote Faden bleibt erhalten und Sie wirken präsent und bei der Sache. Es ist ein Irrglaube, dass Souveränität bedeutet, über den Dingen zu stehen. Sie sind souverän, indem Sie alles auf den Prüfstand stellen, ihre persönliche Haltung entwickeln und diese präsentieren.

Begeisterung auslösen

Natürlich hat die Konzentration auf das, was Ihnen wirklich wichtig ist, nicht nur auf Sie selbst, sondern auch auf Ihre Zuhörer eine wesentliche Wirkung. Der Neurobiologe Gerald Hüther hat festgestellt: Ein Kleinkind erlebt 20 bis 50 Mal am Tag Begeisterung und jedes Mal kommt es dabei zur Aktivierung der emotionalen Zentren. Dieser Vorgang sorgt ständig für neue sowie für die Stabilisierung bestehender Nervenverbindungen im Gehirn – und damit dafür, dass die Lösung eines neuen Problems leichter gelingt. Indem Sie Ihre Erfahrungen in Form von Storytelling an Ihre Mitarbeiter weitergeben, steigt Ihre Chance Begeisterung auszulösen und damit die Innovationskraft, die Motivation und die Problemlösungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter.

Internet-Tipp



Der Neurobiologe Gerald Hüther veröffentlicht auf seiner Website www.gerald-huether.de im populärwissenschaftlichen Teil sehr viele Beiträge über die Funktionsweise unseres Gehirns, die auch für den Laien verständlich sind.

Sich als Mensch zeigen

Wenn Sie von den Erfahrungen sprechen, die ihr heutiges Denken, Fühlen und Handeln prägen, zeigen Sie sich als Mensch. Dadurch schaffen Sie ein offenes Klima und regen zu einem offenen Austausch an. Dieser beinhaltet sowohl die Chance, dass sich Mitarbeiter mit Ihren Zielen und Ihren Wegen, diese zu erreichen, identifizieren, als auch die Möglichkeit, dass Widersprüche, Konflikte und Meinungsverschiedenheiten ans Licht kommen. Das ist das Risiko. Sie machen sich „greifbarer“, aber auch angreifbarer. Beides wird Ihnen wahrscheinlich, wenn Sie immer schön ‚bei der Sache‘ bleiben, nicht so leicht passieren. Doch erst die Freiheit, auch Widerspruch zuzulassen, ermöglicht Wachstum, Entwicklung, ein wahrhaftiges Commitment und ein echtes Ja.

Wie finde ich meine Geschichten?

Das Leben liefert uns unsere Geschichten. Es gibt niemanden, der immer viel erlebt oder der immer wenig erlebt. Jedermanns Tage haben 24 Stunden. Die Kunst ist: Wahrzunehmen. Wahrzunehmen, was uns ‚passiert‘ und wie es auf uns wirkt. Suchen Sie nicht die ganz großen Geschichten. Nehmen Sie die, die Ihnen tagtäglich passieren. Richtig erzählt und passend ausgewählt, sind diese genauso wirksam.

Praxis-Tipp

Hilfreich kann es sein, sich einen kleinen „Storybaukasten“ anzulegen und z.B. abends, bevor Sie den Arbeitsplatz verlassen, die Erlebnisse oder Ereignisse des Tages auf Karteikarten zu schreiben. Pro Erlebnis eine Karte, am besten versehen mit einem Stichwort unter dem Sie diese Geschichte ablegen. Gemeint sind die vielen kleinen alltäglichen Geschichten, die uns in unseren Haltungen bestärken und manchmal auch zum Überdenken anregen. Und wenn Sie dann mal wieder eine Geschichte brauchen, um ein Ziel, für das Sie sich einsetzen, konkret, persönlich, emotional und pointiert auf den Punkt zu bringen, dann haben Sie einen kleinen Vorrat, aus dem Sie schöpfen können. Und eine gute Nebenwirkung hat diese Sammlung auch: Das tägliche Innehalten und Reflektieren dessen, was Ihnen ‚passiert‘ ist, trägt zu Ihrem Bewusstsein darüber bei, was Ihnen wichtig ist im Leben und warum.

Einsatzgebiete für Storytelling im Kontext von Unternehmen und Organisationen

Mehr Überzeugungskraft durch Storytelling

Es spielt keine Rolle, ob Sie als Führungskraft nur einen Mitarbeiter oder hundert oder tausend mit einem Statement überzeugen möchten – Storytelling kann immer ein Element ihres Beitrages sein. Es eignet sich hervorragend, um Ihrer Kern-Botschaft zusätzliches Gewicht zu verleihen. Indem Sie in einer Geschichte ihre persönlichen Beweggründe erzählen, die Sie zu Ihrer Überzeugung haben finden lassen oder die Sie darin bestärkt haben, unterstreichen Sie, wie wichtig Ihnen der entsprechende Punkt ist. Sie stehen persönlich dafür ein.

Feedback mit Storytelling

Wenn Sie jemandem Feedback geben möchten, kann Storytelling einen wichtigen Beitrag zur Konkretisierung leisten. Selbstverständlich können so auch schwierige Themen bearbeitet werden. Gerade in Konfliktsituationen produzieren Verallgemeinerung, wie „.... Du machst immer....“ oder „ständig bist Du....“ oft Widerstand. Hier kann es sehr hilfreich sein, durch eine szenische Beschreibung des Erlebten die gemeinsame Erinnerung an das, was passiert ist, wachzurufen. In diesem Fall ist es jedoch besonders wichtig, dass sie die szenische Beschreibung dessen, was passiert ist, zuerst liefern und erst im zweiten Schritt beschreiben, welche Gefühle das in Ihnen persönlich ausgelöst hat. Sie erleichtern es Ihrem Gegenüber damit, Ihren Wunsch nach Veränderung anzunehmen und nicht abzuwehren.

Praxis-Tipp

Auch im Teambuilding kann Storytelling eine wichtige und identitäts-stiftende Rolle spielen. Zum Beispiel könnten Sie es sich zur Regel machen, ein mal im Jahr ein Team-Meeting zu machen, in dem Sie jedes Mitglied Ihres Teams auffordern, sein persönlich schönstes berufliches Erlebnis des letzten Jahres zu erzählen. Sie werden erstaunt sein, wie diese Erzähl-Runde auf das Team zurückwirkt: Diese Sammlung von Erfolgen stärkt nicht nur Ihr Wir-Gefühl, sondern auch Ihr gemeinsames Verständnis für die individuellen Stärken eines jeden Team-Mitglieds. Es macht das ganze Team stolz auf seine Leistungen und das Potential, das für die Zukunft in ihm steckt. Gleichzeitig wird die Kultur des Teams gestärkt und es werden gemeinsame Erinnerungen auch für die Ereignisse geschaffen, die nicht alle direkt miterlebt haben. Wenn Sie diesen Aspekt verstärken möchten, können Sie die Geschichten zusätzlich geschrieben oder per Video oder

Audio archivieren, im Intranet präsentieren und auch in der Kommunikation nach Außen damit arbeiten.

Juli 2015

Persönliche Geschichten repräsentieren gelebte Werte

Diese Geschichten könnten auch für neue Mitarbeiter oder Bewerber spannend sein, wenn sie daran interessiert sind, mehr über das künftige Umfeld zu erfahren. Die Unternehmenskultur lässt sich anhand von persönlichen Erlebnissen wesentlich konkreter fassen, als die schönste Beschreibung innerhalb eines PR-Textes es vermögen würde.

Unternehmenskultur wird greifbarer

Im Sinne des Wortes ermöglichen es vor allem persönliche Geschichten dem Rezipienten, sich ein ‚Bild‘ von der Situation zu machen. Fast jedes Unternehmen und jede Organisation schmückt sich heute mit Werten, an denen sie ihr Handeln ausrichten möchte. Oft liegt zwischen diesen Postulaten und der Realität eine große Kluft. Indem Sie Mitarbeiter in Meetings, Texten, Audio-Clips oder Videos mit entsprechenden persönlichen Erfahrungen zu Wort kommen lassen, werden aus behaupteten- gelebte Werte, die für jeden Betrachter eine viel höhere Glaubwürdigkeit haben.

Ebenso kann Storytelling genutzt werden, um die Geschichte eines Unternehmens oder einer Organisation lebendig zu halten. Als Filmemacherin habe ich zum Beispiel im Augustinum, einem der größten privaten Betreiber von Senioren-Einrichtungen bundesweit, mit der Firmen-Gründerin im hohen Alter einen Film gedreht, in dem sie die Gründungsgeschichte und Ihre Motivation erzählt.

Wissensmanagement mit Storytelling

Der Entwicklungsweg einer Organisation lässt sich anhand von persönlichen Geschichten der Protagonisten der jeweiligen Phase leichter verstehen, nachvollziehen sowie begleiten. Implizites Wissen wird durch Storytelling transparent, also explizit, eventuell auch formalisierbar. Insofern bildet Storytelling auch ein hervorragendes Instrument zu einem ganzheitlichen Wissensmanagement, das sowohl die Vergangenheit, also auch die Zukunft einer lernenden Organisation umfassen kann.

Informationen zur Autorin

Susanne Petz ist systemisch-integrativer Business-Coach (IHK-Zertifikat). Fortbildungen in systemischer Aufstellung, Schema-Coaching, Gewaltfreie Kommunikation, Psychodrama und Pesso-Therapie runden Ihr Wissen um die Zusammenhänge zwischen unserer Kommunikation und dem Selbst- und Fremdbild, dem wir damit zu entsprechen versuchen, ab. Sie arbeitet für die Landeshauptstadt München sowie internationale Unternehmen wie E.ON, Intel, Infineon und BMW. Sie ist Autorin des Buches „Die Geheimnisse der Spitzentrainer. Die besten Strategien für Ihren persönlichen Erfolg“, erschienen bei redline Wirtschaft.

Kontakt:

Email: Beratung@susannepetz.de

Homepage: www.susannepetz.de

