

Storytelling: die Wiederentdeckung des narrativen Denkens in Unternehmen

Eine Geschichte beinhaltet stets mehr als nur Fakten. Sie stellt Zusammenhänge dar, zeigt verborgene Hindernisse auf und hilft, neue Möglichkeiten auszuloten. Die Methode des Storytelling lässt sich in Unternehmen vielfältig einsetzen, sei es bei der Entwicklung eines neuen Leitbilds, beim Coaching oder bei der Suche nach unerklärlichen Widerständen.

Schon in den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts untersuchte der in New York und Harvard lehrende Psychologe Jerome Bruner zwei verschiedene Herangehensweisen an die Wirklichkeit. Er beschrieb „logisch-wissenschaftliches“ beziehungsweise „argumentatives“ Denken einerseits und „narratives“ Denken andererseits. Beide Arten liefern unterschiedliche Zugänge zur Welt und sind nicht austauschbar. Eine Geschichte ist nicht nur eine andere, vielleicht nettere Art, etwas auszudrücken, was man auch argumentativ darstellen könnte. Sie ist nie vollständig übersetzbar in logische Schlussfolgerungen oder eine Kette von Argumenten. Eine Geschichte ist mehr als die Menge an Fakten, die in ihr stecken. Und Bruner macht klar, dass wir beide Arten zu denken brauchen, wollen wir uns in der Welt erfolgreich orientieren und bewegen. Mit dem argumentativen Denken erfassen wir Fakten, allgemeine Regeln und Gesetze der Welt, mit dem narrativen Denken schaffen wir Zusammenhänge, Sinn, Orientierung und Visionen für die Zukunft. Mit dem logisch-wissenschaftlichen Denken hat die Menschheit die Gesetze der Schwerkraft entdeckt, mit Geschichten wie der von Ikarus und Daedalus hielt sie den Traum vom Fliegen wach – bis sie ihn verwirklichte.

Historisches Ungleichgewicht

Das narrative Denken ist keine neue Erfindung. Schon seit es so etwas wie Kultur überhaupt gibt, wenden Menschen es an. Die ältesten Geschichten der Menschheit, die Mythen, sind Zeugnis dafür: Sie deckten zu großen Teilen all das ab, was wir heute Wissenschaft, Religion, Ethik oder Recht nennen. In unserer westlichen Kultur hat sich allerdings in den letzten Jahrhunderten in vielen Bereichen das Gleichgewicht zuungunsten des narrativen Denkens verschoben. So wurden und werden etwa Abläufe in der Wirtschaft und in Unternehmen als reiner Hort

argumentativen Denkens, von Zahlen, Daten, Fakten und Schlussfolgerungen gesehen. Das Einzige, das dabei zu stören scheint, sind Kunden oder Mitarbeiter: die Menschen mit ihren Träumen, Vorstellungen, Visionen und Lebenszusammenhängen, ohne die es kein Unternehmen gäbe. Das Unternehmen ist neben dem betriebswirtschaftlich Erfassbaren eben immer auch eine – hoffentlich gute – Geschichte. In den letzten Jahren entdecken nicht zuletzt aus dieser Einsicht heraus immer mehr Manager das narrative Denken und seine Vorteile für eine erfolgreiche Unternehmensführung wieder.

Denken in Geschichten konkretisiert und schafft Zusammenhänge

Die Grundlage jeder Geschichte ist ein Ereignis, ein Erlebnis, etwas, was geschehen ist oder geschehen könnte. Eine Geschichte ist immer konkret. Sie erzählt von bestimmten Personen, die sich in einem bestimmten Umfeld bewegen und bestimmte Dinge tun. Argumentatives Denken dagegen nimmt Fakten und theoretische Überlegungen zum Ausgangspunkt und tendiert zur abstrakten Beschreibung von Sachverhalten. Es hat in erster Linie mit Fakten zu tun. Auch eine Geschichte erzählt bestimmte Fakten, aber sie setzt sie mit ihrem Umfeld in Beziehung. In einer Geschichte über ein Software-Projekt kommen zwar auch Fakten wie Programmierung oder Tests vor, aber dazu auch das, was sich die Beteiligten gedacht, was sie gefühlt haben („da habe ich mich geärgert, dass ...“), die Rahmenbedingungen des Unternehmens, in dem das Ganze stattfindet, und vieles mehr. Wer eine Geschichte erzählt, stellt automatisch eine ganze „Welt“ mit ihren unterschiedlichen Aspekten dar. Die Fakten stehen im Zusammenhang der tatsächlichen Arbeit. Häufig liefern

Forum

*Dr. Michael Müller studierte Germanistik, Kommunikationswissenschaft, Logik und Wissenschaftstheorie, Mitbegründer von SYSTEM + KOMMUNIKATION, München, berät Unternehmen auf Basis narrativer Methoden
mueller@sys-kom.de*

