

Wissensmanagement

Narratives Management – die einzigartige Stimme Ihres Unternehmens

Von Nicole Bittel

Wünschen Sie sich als Unternehmen nicht auch, beständig zu sein wie die Rolling Stones, gehyped wie Justin Bieber und wandlungsfähig wie Lady Gaga? In Zeiten, in denen Ihnen Innovationsfähigkeit den entscheidenden Wettbewerbsvorteil einbringen kann, wird das stille Wissen Ihrer Mitarbeitenden zum Erfolgsfaktor und Storytelling zum vielversprechenden Vocal Coach.

«Wissen lässt sich nicht managen, weil es sich zwischen den Ohren der Menschen befindet, und nur dort», sagte einst der amerikanische Ökonom Peter Drucker. Und damit mag er vielleicht sogar dem einen oder anderen Manager von Lady Gaga und Co. aus der Seele sprechen. In der Tat, Wissen lässt sich nicht managen, ebenso wenig wie sich vielleicht Menschen managen lassen, aber Wissen lässt sich sehr wohl anwenden, heben, teilen usw. Wissensmanagement als Disziplin beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit dieser Heraus-

forderung. Man könnte deshalb annehmen, das Wissensmanagement sei der beste Helfer, wenn es darum geht, einem Unternehmen zu einem erfolgreichen Auftritt zu verhelfen.

Leider erwies sich das Wissensmanagement in der Vergangenheit aber eher als mittelmässiger Roadie mit einem ziemlich engen Blickfeld. Denn bis heute konzentrieren sich die meisten Wissensmanagement-Ansätze auf explizites Wissen, das heisst auf jenen Wissensbereich, der bereits dokumentiert ist oder der sich bei Bedarf problemlos abrufen lässt. Mit Datenbanken, Wikis etc. wird versucht, der grossen Menge an Daten, Fakten und Zahlen in einem Unternehmen zu Leibe zu rücken. Es wird dokumentiert, verschlagwortet und abgelegt, bis

die Archive aus ihren Nähten platzen.

Dieser Bereich des Wissensmanagements hat durchaus seine Berechtigung. So kann es in einem Unternehmen zum Beispiel sinnvoll sein, Kompetenzen und Profile der einzelnen Mitarbeiter in sogenannten Yellow Pages zu listen und intern allen Kollegen verfügbar zu machen. Ebenso hilfreich ist es, in einem Produktionsunternehmen Bedienungsanleitungen für Maschinen im Intranet abzulegen, entsprechende Prozesse und Strategien zu formulieren und vieles mehr.

Wissen, das nicht ohne Weiteres in Worte gefasst werden kann

Das Sichern von solchen Wissensbeständen, die in irgendeiner Form bereits explizit gemacht sind, greift aber zu kurz. Es ist wie bei einem Eisberg: Nur der kleinere Teil davon ist auf den ersten Blick sichtbar. Der weitaus grössere jedoch wartet unter der Wasseroberfläche darauf, entdeckt zu werden.

Mit anderen Worten: Wissen liegt nicht immer gut sichtbar vor uns.

Im Gegenteil! Es liegt zum grössten Teil *gut versteckt* – und zwar in der Erfahrung, den Routinen, Beziehungen und Erlebnissen unserer Mitarbeitenden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von *stillem* (tacit) Wissen. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass es nicht ohne Weiteres in Worte gefasst werden kann. Es entzieht sich unserer Sprache, weil es untrennbar an konkrete Situationen und unser Erleben gebunden ist (situated cognition).

→Nehmen wir als Beispiel das Fahrradfahren: Die meisten von uns beherrschen es seit Kindheitstagen, sobald es aber darum geht, unser Wissen darüber auszudrücken, fehlen uns plötzlich die Worte dafür.

Anders ausgedrückt: Stilles Wissen bedeutet, etwas zu können, ohne genau sagen zu können, *wie*. Auch der erfahrene Chirurg, der sich in einer Operation gegen das Lehrbuch und für seine Intuition entscheidet, wird seine Entscheidung in den meisten Fällen nicht ohne Weiteres versprachlichen können. Denn es sind u.a. seine langjährige Erfahrung und seine Fähigkeit, Situationen schneller zu überblicken und Entscheidungen zu treffen, die er sich in vielen Jahren und unzähligen ähnlichen Situationen angeeignet hat und nach denen er handelt.

Was dieses stille Wissen für Ihr Unternehmen so wertvoll macht, ist die Tatsache, dass Ihre Mitarbeitenden immer mehr wissen, als sie unmittelbar in Worte fassen können. Und genau in diesem *Mehr* aus Projekt- und Organisationswissen, Know-how und Intuition liegt die Einzigartigkeit Ihres Unternehmens. Um diesem gut versteckten Wissen eine Stimme zu geben, braucht es in der klassischen Wissensarbeit deshalb besondere Herangehensweisen – und Storytelling ist eine davon.

Nicole Bittel ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Fernstudien- und eLearningforschung (IfEL) der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) und Leiterin des Forschungsfelds Storytelling in Working and Learning.



Geschichten sind eine Art Versuchsfeld, das uns hilft, Erlebtes in eine Sprache zu bringen und es mit anderen teilen zu können.

Storytelling als Vocal Coach

Geschichten sind einer der ältesten Wege, mit anderen zu kommunizieren. In Geschichten verpacken wir Werte und Einstellungen, aber auch Information und Wissen. In Geschichten lernen wir uns selbst und unsere Umwelt kennen. Geschichten kommen der Art unseres Denkens entgegen, sie erzeugen Emotionen und bleiben uns so langfristig in Erinnerung. Was die Kinoindustrie und die Romanautoren schon vor langer Zeit für sich entdeckt haben, erkennen auch immer mehr Unternehmen: *Geschichten bewegen*.

Wer seinen Mitarbeitenden und ihren Geschichten zuhört, erfährt Wichtiges über sich als Organisation. Es überrascht deshalb nicht, dass sich Storytelling in der klassischen Wissensarbeit als einer der prominentesten Ansätze etabliert hat, um das wertvolle, aber gut versteckte Wissen der Mitarbeitenden zu nutzen.

→ Wollen Sie z.B. etwas über die kulturelle Realität in Ihrem Unternehmen erfahren? Diese werden Sie in der Regel nicht in den aufwendig ausformulierten Leitbildern und Visionen finden, sondern über die inoffiziellen Geschichten Ihrer Mitarbeitenden: Wie sprechen diese über das

Unternehmen? Mit wem und worüber?

Die Palette narrativer Methoden – von Methoden also, die auf Formen der Erzählung zurückgreifen – ist dabei genauso gross wie ihre Einsatzmöglichkeiten. Sie reicht von Interviews über das Arbeiten mit Metaphern und Ereigniskurven bis hin zu Transfer-Workshops, dem Einsatz von Comics und vielem mehr. Allen Methoden ist gemeinsam, dass sie eine offene Erzählsituation schaffen, in der der Mitarbeitende die Handlungsregeln, die er in einer konkreten Situation automatisch, spontan oder intuitiv angewandt hat, erzählend noch einmal erleben kann. Damit wird dieses situative und individuelle Wissen für einen kurzen Augenblick hör- und interpretierbar.

Geschichten sind also eine Art Umweg, der es uns ermöglicht, Erlebtes in eine Sprache zu bringen und mit anderen zu teilen.

Und so machen Sie's richtig

Unabhängig davon, ob Sie mit Storytelling wichtiges Projektwissen heben, das Know-how von ausscheidenden Experten sichern, Veränderungsprozesse initiieren oder aus einer gescheiterten Situation lernen wollen, es gibt ein paar Tipps, die Sie beach-

ten sollten. Denn narratives Management setzt eine bestimmte Haltung voraus.

- **Wertschätzend:** Narrative Ansätze stellen den Menschen in den Vordergrund. Es sind nicht nur die nackten Zahlen und Fakten, die den Erfolg Ihres Unternehmens ausmachen, sondern Ihre Mitarbeitenden. Damit begeben Sie sich auf die Ebene des persönlichen Gesprächs. Fördern Sie deshalb eine Kultur des aktiven Zuhörens. Denn erst durch das Zuhören eröffnen sich Ihnen neue Sichtweisen und Perspektiven.
- **Kontextuell:** Begleitet von einer konstruktivistischen Wertschätzung, erkennt das narrative Management die Bedeutung und Einzigartigkeit individueller Erfahrung an. Die *eine* Wahrheit gibt es nicht. Erfahrungen sind immer an einen Kontext gebunden und innerhalb dieses Kontextes sind sie für denjenigen, der sie erlebt, immer wahr. Lassen Sie zu, dass Wirklichkeit viele Facetten hat, ohne diese immer abschliessend bewerten zu wollen.
- **Kommunikativ:** Anders als explizites Wissen braucht stilles Wissen den wechselseitigen sozialen Austausch. Besonders für das Erzählen gilt, dass es für uns nur einen Sinn macht, wenn

wir bei unserem Gegenüber etwas *bewirken*. Das kann Interesse, Verständnis oder Neugier sein und im besten Fall bekommen wir sogar eine Geschichte zurück (weil hören und erzählen unzertrennbar miteinander verbunden sind). Suchen Sie deshalb den Dialog mit Ihren Mitarbeitenden und scheuen Sie sich nicht davor, auch Ihre eigene Geschichte zu erzählen.

Die einzigartige Stimme Ihres Unternehmens

Als Unternehmen stehen Sie vor der permanenten Herausforderung, sich immer wieder neu zu (er)finden, sich den ständig wandelnden Marktbedingungen anzupassen und dabei doch stets einzigartig zu sein und hervorstechen. Alleine können Sie das nicht schaffen. Natürlich brauchen Sie gute Mitarbeitende auf Ihrem Weg zum Erfolg. Das alleine reicht aber noch nicht, um die Wirtschaftswelt auch langfristig zu rocken. Denn die besten Mitarbeitenden können wenig ausrichten, wenn ihre wertvolle Erfahrung und ihr Know-how ungenutzt bleiben. Das narrative Management ist ein Weg, der Sie darin unterstützen kann, diesem leisen Wissen Gehör zu verschaffen und die einzigartige Marktstellung ihres Unternehmens zu stärken. ■