

Thier, Karin; Erlach, Christine

**Article**

## Mit Storytelling zur Seele des Unternehmens

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Thier, Karin; Erlach, Christine (2016) : Mit Storytelling zur Seele des Unternehmens, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 1, pp. 10-17

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275831>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

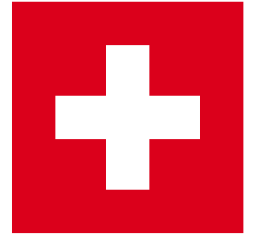
**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



1 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview with Pascal Rosenberger, Swisscom • Mit Storytelling zur Seele des Unternehmens  
• Interview with Mia Norcaro, Kempinski Hotels • Customer Storytelling • Making yourself heard at the customer again  
• Vernetzte Markengeschichten in digitalen Medien • Brand storytelling in social networks • Vom Drehbuchautor zum  
Showrunner • Mythical Marketing • **SPEKTRUM** Management int. Vertriebspartner für Industriegüter • Modernes  
Käuferverhalten – von der Performancefalle zum Kaufwürfel

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## Storytelling in Marketing & Sales



# Mit Storytelling zur Seele des Unternehmens

---

Storytelling bietet einen methodischen Zugang zu den Geschichten der Mitarbeiter über die Unternehmenskultur. Diese Erzählungen sind das Fundament für eine authentische Innen- und Außenkommunikation unternehmenskultureller Werte und Grundhaltungen. Authentizität wiederum ist die Voraussetzung für das Gestalten einer sinnstiftenden Marke. Der Artikel stellt anhand eines Fallbeispiels bei einem international tätigen Getränkehersteller den Storytelling-Prozess für das Entdecken und das Nutzen authentischer unternehmenskultureller Werte vor.

**Dr. Karin Thier, Dipl.-Psych. Christine Erlach**

**E**rfolgreiche Marken werden sich durch Storytelling abheben. Eine Prognose, die Unternehmen auch zu einer neuen Sicht auf ihre Unternehmenskultur auffordert. Ein wichtiger Erfolgsfaktor dabei ist die Authentizität in der Außen- und Innenkommunikation. Geschichten, die sich Mitarbeiter über das Unternehmen und seine Produkte erzählen, spielen dabei eine ganz entscheidende Rolle: in einer „Attention Economy“, in der Information und Kommunikation allgegenwärtig sind und so das Ringen um Aufmerksamkeit zum wichtigsten Gut der Informationsgesellschaft wird, wird es zunehmend schwerer, herauszustechen. Im Gedächtnis bleiben uns jene Unternehmen bzw. Marken, die uns emotional erreichen, die polarisieren oder aber einen tieferen Sinn zu vermitteln scheinen. Die „Seele“ des Unternehmens bzw. die Unternehmenskultur spielt dabei eine wichtige Rolle.

### 1. Wann wird eine Unternehmenskultur als authentisch wahrgenommen?

Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Wertvorstellungen, Normen, Denkweisen und Handlungsmuster der Menschen in einem Unternehmen (Reinmann-Rothmeier/Mandl 1998), ein menschliches Miteinander also mit gemeinsamen Werten und Normen, um den Umgang miteinander zu regeln. Die Tradierung der unternehmenskulturellen Normen und Werte in der Zeitachse von der Gründung bis zur Gegenwart – und in der Formulierung der Vision noch weiter bis in die Zukunft – folgt dem gleichen Aushandlungsprozess gemeinsamer Grundhaltungen, den man auch in Teambildungsprozessen beobachten kann: neue Mitglieder werden in die bestehenden Wertvorstellungen hineinsozialisiert, zugleich können sich Normen und Glaubenssätze aber im Laufe der Zeit auch verändern, z.B.: durch neue Erfahrungen und Veränderungen oder durch die Wertvorstellungen neuer Mitarbeiter. Solche Aushandlungsprozesse finden ständig statt, es können sich Untergruppen mit anderen Normen bilden, zwei oder mehr Subkulturen im Konflikt miteinander liegen oder aber einander ignorierend nebeneinander existieren und so fort.

Es ist also gar nicht so einfach, genauere Aussagen zu treffen, welche Werte und Grundhaltungen die Unternehmenskultur ausmachen! Was ist eine authentische Unternehmenskultur? „Unternehmenskultur ist die Summe der Geschichten, die man sich erzählt.“ Diese Definition von H.R. Jost (2003) weist den Weg für jene, die auf der Suche nach einer authentischen Unternehmenskultur sind: in den Geschichten, Erlebnissen und Anekdoten, die Mitarbeiter mit

ihrem Unternehmen verbinden, zeigt sich ein persönliches, unverfälschtes und kraftvolles Bild eines Unternehmens aus der Perspektive derer, die es am besten kennen – der Mitarbeiter und derer, die eng mit dem Unternehmen zusammenarbeiten, etwa Lieferanten und Kunden.

Denn authentisch ist eine Unternehmenskultur nur dann, wenn sie die tatsächlichen Werte, Einstellungen und Haltungen derer widerspiegelt, die Teil dieses Unternehmens sind. Nur wenn die empfundene Wahrnehmung der Werte eines Unternehmens mit der nach innen und außen propagierten Darstellung der Unternehmenskultur übereinstimmt, entsteht ein Gefühl von echter Zugehörigkeit, kann das Empfinden von Sinnhaftigkeit entstehen.

Leider wird diese Quelle an authentischem „Material“ selten genutzt, wenn es um das Thema Unternehmenskultur, Employer Branding oder Markenbildung geht. Unternehmen vertrauen bei der inhaltlichen Ausrichtung dieser Themen oft mehr der Meinung und den Ideen von Agenturen und Beratungsinstituten als den Erfahrungen und Erlebnissen ihrer Mitarbeiter. Schade, denn das Hineinhören in das eigene Unternehmen offenbart einen faszinierenden Schatz an Wissen über die real gelebten Werte im Unternehmen, welcher behutsam gehoben und genutzt werden sollte.

Hier wird eine Facette von Storytelling angesprochen, die mitunter zu wenig Beachtung findet: Das Arbeiten mit Geschichten bedeutet nicht nur das Gestalten und die Nutzung von Geschichten, um Botschaften zu vermitteln und

#### **Dr. Karin Thier**

Narrata Consult – mit Geschichten zur Seele des Unternehmens –  
Wissenschaftliches Beraternetzwerk

**Narrata Consult**  
karin.thier@narrata.de  
www.narrata.de

#### **Dipl.-Psych. Christine Erlach**

Narrata Consult – mit Geschichten zur Seele des Unternehmens –  
Wissenschaftliches Beraternetzwerk

**Narrata Consult**  
christine.erlach@narrata.de  
www.narrata.de

das Käuferverhalten zu beeinflussen, sondern auch das Sammeln von authentischen Geschichten durch Zuhören (Kapitel 2 wird diese Facette von Storytelling, die ihren Ursprung am MIT, Massachusetts hat, näher betrachten).

Storytelling im Zusammenhang mit dem Finden und Gestalten einer authentischen Unternehmenskultur und einer sinnstiftenden Marke hat das erste Ziel, den o.g. Schatz an Wissen über die realen Unternehmenswerte aufzuspüren, indem es nach Geschichten sucht, in denen sich die „Seele“ eines Unternehmens spiegelt.

Eine „Seele“ als den Kern der gelebten Werte hat jedes Unternehmen, denn diese „Seele“ steht für nichts anderes als für die zugeschriebene Identität, für jene Narrationen also, die man einander erzählt und die das zum Ausdruck bringen, was man beim einzelnen Individuum seine „Persönlichkeit“ oder seinen „Charakter“ nennen würde (vgl. Erlach/Thier 2005). Diesen Kern der gelebten Wertvorstellungen, Normen, Denkweisen und Handlungsmuster besitzt jedes Unternehmen, unabhängig davon, ob diese Werte nun „gut oder schlecht“ sind – denn diese wertende Dimension kommt erst dann ins Spiel, wenn gewisse Zielerwartungen formuliert werden.

Eine solche Zielerwartung könnte beispielsweise das Erregen von Aufmerksamkeit sein, also das emotionale Verankern des Unternehmens beim Kunden wie beim Mitarbeiter. Diese Zielerwartung kann ein Unternehmen dann erfüllen, wenn es Sinnhaftigkeit vermittelt, wenn es also eine gute Antwort auf die Frage nach dem „Warum gibt es uns?“ geben kann (Sammer 2014).

Hier schließt sich der Kreis, warum es von solch enormer Bedeutung ist, in der Außen- wie in der Innenkommunikation authentische Botschaften zu vermitteln. Denn werden bei der Frage nach dem tieferen Sinn Buzzwords wie „kundenorientiert“, „nachhaltig“ oder „innovativ“ kommuniziert, weil man annimmt, dass der Mitarbeiter/Kunde diese erwartet, aber nicht, weil sie realen Werten entsprechen, wird man schnell unglaubwürdig.

Interessant ist hier die Macht von Geschichten, die nicht von ungefähr das älteste Transportmittel für Wissen und Werte der Menschheit sind (Erlach/Thier 2015): Geschichten erzählen, ist die natürlichste Form der Weitergabe von Wissen und knüpft an die bereits von Kindesbeinen antrainierte Form der Wissensaufnahme an (vgl. Mishler 1986). Für den Pädagogen und Kognitionspsychologen Jerome Bruner wird es sogar erst über Erzählungen möglich, menschlichen Erfahrungen einen Bedeu-

tungszusammenhang zu geben (Bruner 1990). Auch die Ergebnisse der modernen Gehirnforschung (z. B. Hüter 2014) belegen, dass Geschichten und die Emotionen, die sie in uns auslösen, eine enorme Auswirkung auf unser Wissen, unsere Wahrnehmung der Umwelt und unser Gedächtnis haben.

Geschichten vermitteln aufgrund ihres narrativen Formates Sinnhaftigkeit, weil sie ordnend wirken in einer komplexen Welt, weil sie durch die Protagonisten Identifikationsflächen bieten für den Zuhörer, weil sie uns emotional erreichen können und so weit tiefer unsere Wahrnehmung und unsere Entscheidungen beeinflussen als Zahlen, Daten und Fakten dies können (vgl. hier die Erkenntnisse der kognitiven Psychologie, siehe oben).

Halten wir also fest: Storytelling im Sinne von Sammeln authentischer Geschichten der Mitarbeiter ist der erste Schritt auf dem Weg zu einer authentischen Unternehmenskultur in der Innen- und Außenkommunikation; die Unternehmenskultur als „Seele“ des Unternehmens spielt wiederum eine große Rolle bei der Gestaltung einer sinnstiftenden Marke, mit der sich Mitarbeiter und Kunden identifizieren können. Unternehmen, die Sinnhaftigkeit vermitteln, können durch authentische Narrationen und die damit einhergehende Identifizierung mit den Erzählern wahres Interesse und Neugier am Unternehmen und dessen Produkten/Dienstleistungen wecken – und das kann der erste, entscheidende Schritt für eine Bewerbung oder eine Kaufentscheidung sein.

## **2. Der Storytelling-Prozess: tiefe Einblicke ins Unternehmen**

Authentische Geschichten von Mitarbeitern zur Unternehmenskultur lassen sich aber nicht einfach abfragen. Sie stecken oft unbewusst in den Köpfen von Mitarbeitern bzw. werden bei bestimmten Erlebnissen, Erfahrungen und Wahrnehmungen mit den Werten und Einstellungen des Unternehmens gebildet. Um diese Geschichten gezielt für den Aufbau und das Managen der Firmenkultur zu nutzen, sind ein tiefes Eintauchen ins Unternehmen und ein umfassender Storytelling-Prozess im Sinne des Sammelns von authentischen Erzählungen wichtig. Ein bereits in zahlreichen unternehmenskulturellen Kontexten und Projekten bewährtes Vorgehen sind dabei die am MIT, USA, von Wissenschaftlern, Managern und Praktikern entwickelten „Learning Histories“, zu Deutsch: Erfahrungsgeschichten

(Kleiner/Roth 1997), denen ein dreistufiger Prozess (siehe Abbildung 1) zugrunde liegt, der hier in vereinfachter Form vorgestellt wird (Thier 2014, 2010).

### Phase 1: Erfassung und Analyse

Ziel der ersten Phase ist es, Mitarbeitergeschichten zu erfassen und zu kategorisieren, in denen sich die Kultur und Werte des Unternehmens spiegeln.

Dabei wird zunächst die vom Management gewünschte, beziehungsweise angestrebte Unternehmenskultur betrachtet. Dies geschieht über Gespräche mit der Führung und der Auswertung vorhandener Leitbilder, Corporate Identity- und Werbematerialien. Im nächsten Schritt werden Workshops und Interviews mit einer ausreichend großen Zahl von Mitarbeitern durchgeführt. Die Teilnehmer sollten sich aus möglichst heterogenen Hierarchiestufen, Funktionsbereichen und Niederlassungen zusammensetzen. Eine Einbeziehung von Kunden und Kooperationspartnern ist wünschenswert. Die Workshops/Interviews sind grundsätzlich in zwei Teile untergliedert: in einen narrativen und in einen strukturierten Teil.

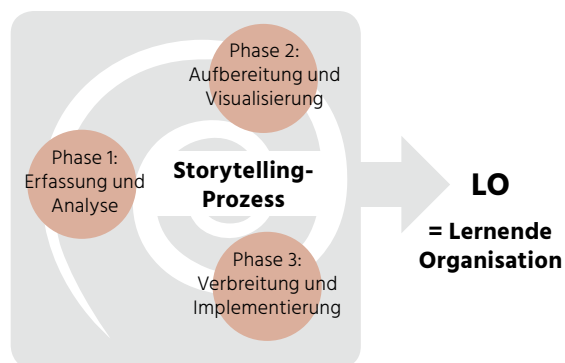
Im narrativen Teil geht es um ein offenes Sammeln von unternehmensspezifischen Geschichten, in denen sich die (subjektiv) empfundene Unternehmenskultur spiegelt. Das heißt, man lässt sich überraschen, welche Werte und kulturellen Merkmale sich zeigen. Erzählt werden Geschichten über die Firmengründung, Erlebnisse mit Führungsper-

sönlichkeiten, Verhalten des Unternehmens in Krisenzeiten oder „inspirierende“ Geschichten über positive Ereignisse. Unterstützend eingesetzt werden dabei narrative Methoden, wie das narrative Interview (vgl. Schütze 1983) oder das Modell der Heldenreise (siehe z. B. Trobisch et al. 2012). Im Rahmen einer Heldenreise werden Mitarbeiter oder Führungskräfte auf eine „gefährliche Mission“ geschickt, um einen Schatz zu heben. Der Schatz kann dabei im übertragenen Sinn ein neues Produkt, eine Veränderung im Unternehmen oder ein spezieller Kundenwunsch sein. Das Verhalten der „Helden“, während sie gefährliche Situationen bestehen müssen, den Schatz aus den Klauen des Bösen retten und ihre Reaktion nach der Rückkehr ins alte Leben lassen vielfältige Rückschlüsse auf die Werte und Kultur des Umfeldes zu, in dem sie agieren. Eine weitere Methode, die Anwendung findet, ist die Metaphernanalyse (z. B. Kruse et al. 2012). Beispielsweise kann mittels einer „Dorfmetapher“ schnell ein gemeinsames Bild des Unternehmens und seiner Außenwirkung geschaffen werden. Dabei werden Fragen gestellt, wie z. B.: „Wenn Ihr Unternehmen ein Dorf wäre, wie würde es aussehen?“ „Wie sehen die Bürger des Dorfes aus?“ oder aber die Befragten werden gebeten, „den Bürgermeister“ zu beschreiben. Das Dorf kann dabei auch visuell von den Teilnehmern dargestellt werden. Die Arbeit mit der Dorfmetapher ermöglicht zum einen eine gute Vergleichbarkeit der Wahrnehmungen unterschiedlicher Befragter und zum anderen ein tieferes Eintauchen in einzelne Themen (z. B. genaue Betrachtung

### Zusammenfassung

Der Artikel stellt einen Storytelling-Ansatz vor, der die authentischen Werte eines Unternehmens aufspürt und für eine gezielte Innen- und Außenkommunikation nutzbar macht. Grundlage dafür sind die Geschichten, die sich Mitarbeiter im Unternehmen und über das Unternehmen erzählen, denn in ihnen lässt sich die „Seele“, der wahre Kern eines Unternehmens, erkennen. Das Praxisbeispiel zeigt, wie dieser Storytelling-Prozess bei einem international tätigen Getränkehersteller im Rahmen eines Change-Projektes durchgeführt wurde.

### Abb. 1: Der Storytelling-Prozess



Quelle: Eigene Darstellung.

eines bestimmten Hauses im Dorf oder der Infrastruktur). Die Übertragung in eine andere Welt ermöglicht dabei die Einnahme einer Außenperspektive auf das eigene Unternehmen, welche bei direktem Nachfragen nicht ohne weiteres möglich ist: Zum Beispiel ermöglicht erst der Transport in die Metaphernwelt den am Prozess Beteiligten, auch heikle Themen wie etwa Ungleichverteilungen von Macht oder Bevorzugungen gewisser Unternehmenseinheiten unter dem Deckmantel der Metapher anzudeuten. Auch die Arbeit mit Schlüsselreizen oder Critical Incidents (Flanagan, 1954) ist im narrativen Teil sinnvoll. Dabei wird nach zentralen Ereignissen im Unternehmen gefragt, die entweder besonders problematisch oder besonders positiv in Erinnerung geblieben sind (z. B. Gründung, Fusion, Projektabschluss, Beförderung). In diesem Zusammenhang wird viel über das Verhalten bzw. die Werte eines Unternehmens deutlich.

### Handlungsempfehlungen

- Unternehmen, die Geschichten als ein Element ihrer Unternehmenskommunikation nutzen möchten, sollten darauf achten, dass diese die tatsächlich gelebten Werte des Unternehmens spiegeln.
- Für die Erfassung, Analyse und Aufbereitung authentischer Mitarbeitergeschichten sollte ein eigener Prozess aufgesetzt werden, für den ausreichend Zeit und Ressourcen bereitgestellt werden.
- Die erhobenen Geschichten, Anekdoten und Erfahrungen von Mitarbeitern und Kunden mit einem Unternehmen und dessen Produkten können auf vielfältige Weise für die Kommunikation eingesetzt werden (z. B. auf Firmenevents, auf der Homepage, in Facebook, im Blog, aber auch in Stellenausschreibungen und Werbematerialien).
- Wichtig ist die Einrichtung einer zentralen Stelle im Unternehmen, die die Verteilung (z. B. an Management, Marketingabteilung, Unternehmenskommunikation) und langfristige Nutzung der Geschichten regelt und vorantreibt.

Der strukturierte Teil hingegen sucht konkret nach Belegen für die gewünschte und von der Führung kommunizierte Unternehmenskultur und fragt diese direkt ab. Zum Beispiel, wo lässt sich tatsächlich Kundenorientierung oder Innovationskraft im Verhalten von Mitarbeitern erkennen, und welche Beispiele, Erlebnisse gibt es dafür?

Die anschließende Analyse der Interviews bzw. der Workshop-Ergebnisse basiert auf der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2002) und der Grounded Theory (Strauss/Corbin, 1996) und konzentriert sich auf die Suche nach häufig auftretenden Kategorien, also Situationen und Erlebnissen, in denen sich gehäuft bestimmte Werte der Unternehmenskultur zeigen. Zum Beispiel, wenn immer wieder berichtet wird, wie sich Mitarbeiter gegenseitig bei persönlichen Notsituationen unterstützen, ist dies ein Indiz für eine Kategorie „familiär, Zusammenhalt“, oder wenn wiederholt Geschichten erzählt werden, in denen ranghohe Manager in neue, unsichere Geschäftsbereiche investieren und waghalsige Projekte meistern, wäre das ein Hinweis für eine Kultur der „Risikobereitschaft“.

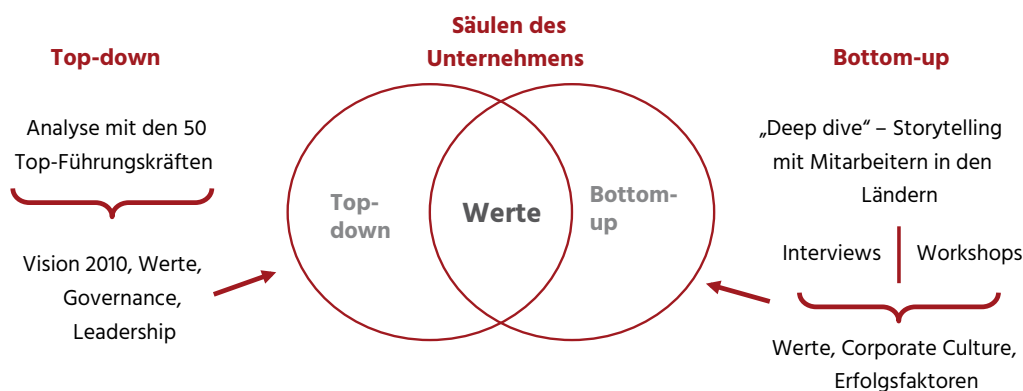
Im Anschluss findet ein Abgleich der durch die Storytelling-Analyse eruierten Werte mit der vom Management angestrebten und gewünschten Unternehmenskultur statt. Schnittstellen und Überlappungen, aber auch erkennbare Abweichungen werden herausgearbeitet und mit der Unternehmensführung diskutiert. Dies ist ein heikler Punkt im Storytelling-Prozess, denn nicht immer lassen sich die gewünschten Werte in der Unternehmensrealität wiederfinden. Das Unternehmen muss jetzt entscheiden, mit welchen Werten es gezielt weiter in Richtung Außen- und Innenkommunikation arbeiten möchte.

Die eigentliche Analyse der Unternehmenskultur endet an dieser Stelle. Für den Aufbau einer authentischen Unternehmenskultur sollten die anschließenden Phasen des Storytelling-Prozesses aber weiter beschritten werden.

### Phase 2: Aufbereitung und Visualisierung

Ist im Unternehmen die Entscheidung gefällt, welche „Wertethemen“ für die Kommunikation der Unternehmenskultur geeignet sind, werden um diese herum kleine Kurzgeschichten verfasst, in denen sich die Ausprägungen der jeweiligen Unternehmenskultur zeigen. Das Aufbereitungsformat variiert dabei je nach den Bedürfnissen des Unternehmens und reicht von der Nennung einer Ausprägung wie z. B. „familiär“ und belegenden Originalzitaten von Interview- und Workshop-Teilneh-

**Abb. 2: Suche nach den authentischen Unternehmenswerten bei einem Getränkehersteller**



Quelle: Eigene Darstellung.

mern aus der ersten Phase bis hin zur Entwicklung von Comics, Podcasts oder Videos, die erlebte Geschichten von Mitarbeitern, Kunden und Kooperationspartnern rund um die forcierten Werte des Unternehmens aufgreifen. Der besondere Reiz liegt dabei in der hohen Authentizität der Inhalte, da sie auf tatsächlich erlebten Vorkommnissen beruhen.

### Phase 3: Verbreitung und Implementierung

Um den größtmöglichen Nutzen aus den Unternehmensgeschichten zu erzielen, geht es in dieser Phase darum, die Inhalte gezielt für Employer Branding, Markenbildung und die Außenkommunikation einzusetzen. Dies kann auf ganz unterschiedliche Art und Weise geschehen:

- Einsatz der Geschichten bei Präsentationen (vor Kunden, bei der Akquise, auf Fachkonferenzen)
- Erzählen der Geschichten auf internen Events zur Unternehmenskultur (z. B. Weihnachtsfeier, Begrüßung neuer Mitarbeiter)
- Verbreitung der Geschichten über neue Medien, Web 2.0
- Gestaltung eines Booklets mit Geschichten über das Unternehmen und Verteilung an Mitarbeiter und Kunden
- Veröffentlichung von Geschichten in der Unternehmenszeitung, im Intranet, auf der Homepage
- Nutzung der Geschichten bei Stellenausschreibungen und in Werbematerialien.

Die Geschichten sind dabei als Transportmittel für die Beantwortung folgender Fragen zu sehen: Welches Image hat das Unternehmen als großartiger Arbeitgeber? Welche positiven Assoziationen verbinden Mitarbeiter mit dem Unternehmen? Was soll man sich über das Unternehmen erzählen? Was macht die Mitarbeiter stolz, Teil dieser Organisation zu sein (Thier 2014)? Eine wichtige Rolle spielt dabei die Einrichtung einer zentralen Stelle im Unternehmen, die die Verteilung (z. B. an Management, Marketingabteilung, Unternehmenskommunikation) und langfristige Nutzung der Geschichten regelt und vorantreibt.

### 3. Praxisbeispiel: Durchführung des Storytelling-Prozesses im Rahmen eines Change-Projektes bei einem international tätigen Getränkehersteller

Durch Zukauf verschiedener Unternehmen und Wechsel der Führungsspitze hatten sich für einen international tätigen Getränkehersteller zahlreiche Veränderungen in der Unternehmenskultur ergeben, die eine Neupositionierung der Innen- und Außenwirkung verlangten. Dafür setzte das Unternehmen ein umfassendes Cultural-Change-Projekt auf, in dessen Zuge zunächst mit den Top-50-Führungskräften des Unternehmens eine Vision entwickelt wurde, die die zentralen Werte und Strategien des Unternehmens für die Zukunft bündeln sollte.



Neben diesem Top-down aufgesetzten Prozess wollte das Unternehmen bewusst auch die Mitarbeiter in den einzelnen Landesgesellschaften in einem Bottom-up-Prozess in die Werte- und Visionsentwicklung integrieren. Aus diesem Grund wurde ein dreistufiger Storytelling-Prozess (siehe Kapitel 2) aufgesetzt, dessen Ziel es war, die übergreifende (Unternehmens-)Identität und den spezifischen Spirit des Unternehmens zu entdecken.

In der ersten Phase wurden zunächst Dokumente wie vorhandene Leitbilder und Materialien zur Corporate Identity ausgewertet und Gespräche mit der Unternehmensführung durchgeführt, um ein umfassendes Bild über die vom Management bereits vorgegebene bzw. angestrebte Unternehmenskultur zu erhalten. Darauf aufbauend, wurde gemeinsam mit Vertretern aus dem Personalbereich ein Ablaufplan bzw. Interviewleitfaden für den anschließenden „Deep Dive“ ins Unternehmen entwickelt. Insgesamt wurden dabei in den darauffolgenden Wochen elf Länder besucht, in denen das Unternehmen tätig ist. Dabei wurden einundzwanzig Einzelinterviews, drei Gruppeninterviews und zwei Workshops (mit jeweils zwölf Teilnehmern) veranstaltet. Der Ablauf der Gespräche und Workshops sah dabei im Wesentlichen immer ähnlich aus: Im ersten Teil „Mein Land als Teil des Unternehmens“ wurden Bilder und Metaphern eingesetzt. Sie drehten sich um die Fragen: Wie sehen wir uns selbst und unsere Niederlassung?

### Kernthesen

- Erfolgreiche Marken zeichnen sich durch Authentizität in der Außen- und Innenkommunikation aus.
- Geschichten, die sich Mitarbeiter über das Unternehmen und seine Produkte erzählen, liefern wichtige Ansatzpunkte für eine authentische Unternehmenskultur.
- Um diese Geschichten gezielt zu nutzen, sind ein tiefes Eintauchen ins Unternehmen und ein umfassender Storytelling-Prozess nötig.
- Die mit Storytelling sichtbar und erlebbar gemachte Kultur lässt sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Kunden die „Seele“ eines Unternehmens spürbar werden.

Was ist besonders an unserer Niederlassung? Wie nehmen wir das Unternehmen als Gesamtkonstrukt wahr? Besonders die Arbeit mit der „Dorfmetapher“ ermöglichte es den Gesprächspartnern, auch kritische Punkte, unter dem Schutz der Metapher, zu erzählen. Auch half die Dorfmetapher dabei, auftretende Sprachbarrieren zu überwinden, denn viele der Interviews wurden nicht in der Muttersprache der Befragten durchgeführt.

## **Der Storytelling-Prozess ist ein Weg, um die reell gelebte Kultur im Unternehmen zu entdecken und einen Pool an authentischen Geschichten zu generieren, der dazu verwendet werden kann, die einzigartige Unternehmenskultur gezielt zu verbreiten.**

Die simple Metapher „Dorf“ und die Übertragung dieser auf die Welt des Getränkeherstellers war für alle möglich. Als besonders aufschlussreich zeigte sich dabei die Beschreibung und Verortung der einzelnen „Häuser“ bzw. Niederlassungen im „Dorf“ und die jeweilige Beziehung zum „Bürgermeister“ bzw. Geschäftsführer, von dem man sich mehr Sichtbarkeit wünschte.

Im zweiten Teil „Unser Spirit: Was haben wir gemeinsam?“ wurden die Teilnehmer gebeten, über ihre Erfahrungen, Wahrnehmungen und Anekdoten mit dem Unternehmen zu erzählen. Die Interviewpartner wurden ermutigt, frei zu erzählen, was ihnen bei der Arbeit im Unternehmen wichtig ist und was sie Besonderes im Rahmen ihrer Tätigkeit erlebt hatten. Es stellte sich dabei heraus, dass ein besonders wichtiger Punkt die jeweiligen Marken der Niederlassungen sind. Um die Produktion der Marken und die Rückmeldungen von Kunden rankten sich viele Geschichten. Besonders betont wurde dabei immer wieder die hohe Qualität und die Natürlichkeit der verwendeten Rohstoffe. Auch gab es zahlreiche Geschichten, die von einzelnen Mitarbeitern im Unternehmen handelten und die das Bild eines soliden, sozialen Unternehmens zeichneten, welches sich aktuell im Spannungsverhältnis zwischen seinen Traditionen und der Dynamik

des Marktes befindet. Die Mitarbeiter beschrieben sich dabei immer wieder als besonders herzlich, offen und aktiv.


Der letzte Interviewteil „Sum-up: Unser Unternehmen in einem Satz“ war deutlich strukturierter. Ziel war hier, konkrete Meinungen zu der bestehenden Strategie/Vision des Unternehmens zu erhalten und blinde Flecke bzw. Kritikpunkte darin aufzudecken. Fast alle Befragten nannten in diesem Zusammenhang den Wunsch nach mehr Austausch, Kooperation und Vernetzung zwischen den einzelnen Ländern.

Anschließend wurden alle Interviews und Workshops teiltranskribiert, analysiert und mit den Top-down generierten Werten abgeglichen. Dabei zeichneten sich nach und nach verschiedene übergreifende Werte rund um die Themen Marke, Produkt und Mensch ab.

In Phase zwei fanden die finale Aufbereitung der Dokumentation und deren Vorstellung vor der Unternehmensführung statt. Neben den Analyseergebnissen enthält das finale Dokument auch zahlreiche Unternehmensstories, Analogien und konkrete Rückmeldungen an das Unternehmen.

In Phase drei wurden anschließend zahlreiche Aktivitäten im Unternehmen zur Implementierung der Unternehmenskultur bzw. des „Spirit“ durchgeführt. Beispielsweise fand eine „Road-Show“ mit dem Geschäftsführer statt, bei der dieser alle Niederlassungen (gerade auch die am Rand

des „Dorfes“) persönlich besuchte und die Mitarbeiter auf die neue gemeinsame Unternehmenskultur einswor. Daneben wurden langfristige länderübergreifende Kooperationen zu bestimmten Themenbereichen initiiert und der Austausch von Bereichen über die einzelnen Länder hinweg gefördert. Die mit Storytelling sichtbar und erlebbar gemachten Werte stellen heute eine das Unternehmen einende Identität dar, die die Geschäftsziele mit den Idealen über Länder und Funktionsgrenzen hinweg verbindet. Es gibt dem beruflichen Tun aller Beschäftigten einen Sinn und hilft, ein gemeinsames Verständnis darüber zu erzielen, wo das Unternehmen herkommt, wo es aktuell steht und wohin es in Zukunft gehen will.

Eine erfolgreiche und nach innen wie außen authentische Unternehmenskultur kann nur dann gelingen, wenn sich die vom Management propagierte und erwünschte Wertestruktur mit der von der Belegschaft tatsächlich erlebten in weiten Teilen deckt. Der vorgestellte Storytelling-Prozess ist dabei ein Weg, um die reell gelebte Kultur im Unternehmen zu entdecken und einen Pool an authentischen Geschichten zu generieren, der dazu verwendet werden kann, die einzigartige Unternehmenskultur gezielt zu verbreiten. 

## Literatur

Bruner, J. (1990): *Acts of Meaning*, Harvard University Press, Cambridge.

Erlach, C./Thier, K. (2005): Geschichten in der Unternehmenskultur: Was Narrationen mit Cultural Change zu tun haben, in: G. Reinmann (Hrsg.) (2005), *Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule* (S. 145–161). Lengerich: Pabst Verlag.

Erlach, C./Thier, K. (2015), *Narratives Management – was trübe Teiche mit Organisationen zu tun haben*, in: H. Beier; U. Schmidt & D. Klett (Hrsg.): *Wissensmanagement beflügelt: Wie Sie einen unbegrenzten Rohstoff aktivieren*. Akademische Verlagsgesellschaft, AKA, Berlin. S. 103–122.

Flanagan, J.C. (1954): *The critical incident technique*, in *Psychological Bulletin*, 51 (4), S. 327–359.

Hüter, G. (2014): *Die Macht der inneren Bilder: Wie Visionen das Gehirn, den*

*Menschen und die Welt verändern*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2014.

Jost, H.R. (2003): *Unternehmenskultur – Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden*. Orell Fuessli, Schweiz.

Kleiner, A./Roth, G. (1997): *Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen*, in: *Harvard Business Manager*, 5, 1997, S. 9–15.

Kruse, J./Biesel, K./Schmieder, C. (2011): *Metaphernanalyse: Ein rekonstruktiver Ansatz (Qualitative Sozialforschung)*. Springer, Wiesbaden.

Mayring, P. (2002): *Qualitative Sozialforschung*. Beltz, Weinheim.

Mishler, E. G. (1986): *Researching Interviewing. Context and Narrative*, Harvard University Press, Cambridge.

Reinmann-Rothmeier, G./Mandl, H. (1998). *Lernen in Unternehmen: Von einer gemeinsamen Vision zu einer effektiven Förderung des*

*Lernens*, in P. Dehnborstel, H.E. Erbe & H. Nowak (Hrsg.), *Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen*. (S. 195–216). Berlin: Edition Sigma.

Sammer, P. (2014): *Storytelling: Die Zukunft von PR und Marketing*. O'Reilly, Köln.

Schütze, F. (1983): *Biographieforschung und narratives Interview*, in: *Neue Praxis*, 13, S. 283–293.

Strauss, A./Corbin, J. (1996): *Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Psychologie Verlags Union, Weinheim.

Thier, K. (2014): *Storytelling: Analyseinstrument der Unternehmenskultur*, in: *Die Wirtschaftsmediation*, 2, S. 26–29.

Thier, K. (2010): *Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement*. Springer, Heidelberg.

Trobisch, N. et al. (2012): *Heldenprinzip – Kompass für Innovation und Wandel*. Universität der Künste Berlin, Berlin.