

## 6.223 Mit Storytelling Entwicklungsprozesse anstoßen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- was unter Storytelling zu verstehen ist und worin der Vorteil für Entwicklungsprozesse besteht,
- wie Storytelling Mitarbeiter zu kritischem Denken über gewohnte Führungsverständnisse animiert,
- inwieweit mit Hilfe eines Firmenmärchenbuchs und den Anekdoten der Mitarbeiter Perspektiven und Führungspotenziale sichtbar gemacht werden,
- wie Sie eine Anleitung zur Anwendung dieses Werkzeugs in Ihrer eigenen Organisation gestalten.

Dieser Artikel soll Denimpulse bieten und beispielhafte Lösungsansätze aufzeigen. Der Artikel hat aber nicht zum Ziel, Ihnen „DIE“ eine Lösung zu bieten, da jede Organisation auf individuelle Weise unterschiedlich ist und daher jegliche Anwendung an den Kontext der Organisation angepasst werden sollte.

***Hinweis:** Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Artikel die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat daher nur sprachästhetische Gründe und beinhaltet keine Wertung.*

---

### Die Autorinnen

**Maria Koppatz:** geboren in Finnland (Helsinki)

**Ann-Kathrin Leni Nowotnick:** geboren in Deutschland (Reutlingen)

**Giulia Szabó:** geboren in Österreich (Innsbruck)

Kennengelernt haben sich die Autorinnen in Innsbruck bei ihrem gemeinsamen englischsprachigen Masterstudium an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Universität Innsbruck im Studiengang „Organization Studies“. Aus einer Projektarbeit heraus ist im Nachgang zum Studium dieser Artikel entstanden. Die bisherigen Laufbahnen der Autorinnen zeichnen sich durch äußerst unterschiedliche Erfahrungen und Hintergründe aus auch der aktuelle Status des Berufes reicht vom Mutterschutz bis hin zur Vollzeitbeschäftigung. Diese verschiedenen Betrachtungsweisen konnten die Zusammenarbeit der Autorinnen vielfältig und perspektivenreich prägen. Gerne freuen sich die Autorinnen über Feedback und Anwender-Geschichten.

*Kontakt:* fairytalesbook2022@gmail.com (Ann-Kathrin Nowotnick)

## Inhalt

1	Einleitung . . . . .	3
2	Perspektiven ändern . . . . .	5
2.1	Wieso Führung ≠ Führung . . . . .	5
2.2	In andere Lebenswelten eintauchen – Storytelling als Methode . . . . .	10
3	Das Fairy Tale Book – eine Geschichtensammlung der Organisation Congaree . . . . .	12
3.1	Willkommen im firmeneigenen Märchenbuch von Congaree! . . . . .	12
3.2	Analyse und Outcome – Was können wir aus jeder Geschichte mitnehmen? . . . . .	18
3.3	Implementierung . . . . .	20
3.4	Herausforderung der Methodik im Einsatz . . . . .	25
4	Erwachsene Märchen für wachsende Entwicklungsprozesse . . . . .	25
5	Literatur . . . . .	28

# 1 Einleitung

Gerne starten wir diesen Artikel mit einer kleinen Übung: Nehmen Sie sich bitte einen Augenblick Zeit und versetzen Sie sich in die kommenden Fragen. Wir laden Sie ein, Ihre eigenen Gedanken festzuhalten und stellen Ihnen dafür das nachfolgende Muster zur Verfügung.

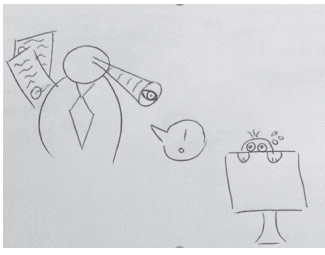
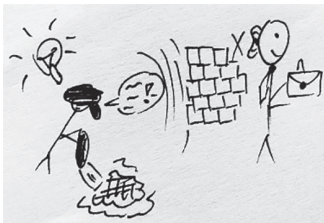
*Stellen Sie sich eine Führungskraft vor ...*

Überlegen Sie sich bzw. schreiben Sie mindestens drei Begriffe auf, die Sie mit einer Führungskraft im Umgang mit ihren Mitarbeitern assoziieren:

*Stellen Sie sich nun einen Mitarbeiter vor ...*

Überlegen Sie sich bzw. schreiben Sie mindestens drei Begriffe auf, die Ihnen über Mitarbeiter einfallen:

Neugierig, was andere damit assoziieren? In der nachfolgenden Übersicht finden Sie einige der gesammelten Antworten von Personen in unserem beruflichen Umfeld:

	<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter</b>
<b>Bilder</b>		
<b>Begriffe</b>	kommandieren, kontrollieren, korrigieren, berechnend, kalkulierend, zieht sein Ding durch, wichtig, bekommt wenig von anderen Ebenen mit, Anzugträger	untergeben bzw. untergeordnet, wenig Meinung haben dürfen, Rollen ausführen bzw. funktionieren

Ähneln Ihre Antworten denen in der Übersicht? Selbstverständlich handelt es sich dabei um eine subjektive Erhebung. Jeder Mensch wird aufgrund anderer Erfahrungen, Prägungen und theoretischem Vorwissen andere Begriffe damit verbinden. Doch ließ uns der Austausch mit unterschiedlichen Menschen in unserem Umfeld die Erkenntnis gewinnen, dass Führungskräfte größtenteils mit Autorität, Formalität, Kontrolle, Macht und Distanz assoziiert werden. Mitarbeiter hingegen entsprechen der ausführenden Instanz, sind untergeordnet, gehen ihren Aufgaben nach und erleben wenig Autonomie.

Renommierte Management-Zeitschriften und Organisationsberatungen plädieren seit Jahren dafür, Hierarchien flacher zu gestalten und organische bzw. fluide Organisationsformen und Strukturen zu entwickeln, die Agilität fördern. Dieser Artikel wird Ihnen keine Toolbox zur strukturellen Veränderung Ihrer Organisation mitgeben. Die Wahl ihrer Organisationsstruktur – ob hierarchisch, flach, organisch oder agil – bleibt bei Ihnen. Vielmehr dient unser Ansatz jenen Organisationen als Inspiration, welche ihren Mitarbeitern mehr Autonomie, Gestaltungsfreiheit, Verantwortung und Vertrauen auch in hierarchischen Strukturen entgegenbringen möchten (vgl. Schielke 2020; Kienbaum und StepStones o.J.). Des Weiteren möchten wir auch jenen ein Werkzeug mitgeben, welche bereit sind, das gewohnte Führungsverständnis zu hinterfragen und zur Abwechslung jenen Mitarbeitern Führungskompetenzen zuzusprechen, von denen dies bisher nicht erwartet wurde. Mit den Denkanstößen im Artikel können versteckte Potenziale bzw. Talente entdeckt und auch implizites Wissen in der Organisation nachhaltig vermittelt werden.

Das von uns angesprochene Werkzeug ist ein Fairy Tale Book: Eine Sammlung von Geschichten aus dem Arbeitsalltag. Diese erzählen von Situationen, in denen Mitarbeiter eine Führungsrolle übernommen haben, ohne dass ihnen jemals eine formale Führungsfunktion übertragen wurde. Der Wert dieser Geschichten liegt nicht nur in der Erzählung selbst, sondern vor allem in der anschließenden Reflexion: Sie werden staunen, wie viele Führungskräfte unerkannt in Ihrem Unternehmen agieren.

### **Was ist der Vorteil für Sie und Ihre Organisation?**

Die Geschichten im Fairy Tale Book machen Talente und Führungspotenziale Ihrer Mitarbeiter sichtbar, wodurch Personal gezielter nach persönlichen Stärken eingesetzt werden kann. Dies erleichtert Ihnen die

Suche nach neuen Führungskräften. Langwierige Recruitingprozesse können auf diese Weise verkürzt und möglicherweise sogar gänzlich vermieden werden. Darüber hinaus führt der Austausch von Geschichten zu einer tieferen Menschenkenntnis. So kann mit der Zeit mehr Vertrauen aufgebaut und Mitarbeitern Autonomie zugesprochen werden. Auch Führungskräfte können Prozesse und Handlungen ihrer eigenen Mitarbeiter besser verstehen. Der Bedarf nach Kontrolle wird geringer, Zeit wird gespart und ein angenehmeres Arbeitsklima gefördert.

Wird das Fairy Tale Book vom ganzen Team bzw. Unternehmen genutzt und werden gemeinsam Geschichten gesammelt, können sich Ihre Mitarbeiter auf diese Weise besser kennenlernen, komplexe Sachverhalte begreifen, empathische Beziehungen aufbauen, sich in andere hineinversetzen und neue Perspektiven einnehmen. Auch neue Mitglieder können sich während der Onboarding-Phase mit Hilfe des Fairy Tale Books in Rollen, Unternehmenskultur und Aufgabengebiete einlesen. Dies erleichtert die Integration in die Organisationskultur erheblich.

Sie werden sehen, dass durch das Vertrauen, die neuen Möglichkeiten der Entfaltung und das neue Arbeitsklima die Motivation Ihrer Mitarbeiter steigt. Eine verbesserte Produktivität, eine erhöhte Kreativität und nachhaltiger Wissenstransfer können sich als wertvolle Nebenefekte ergeben.

Die gewählten Beispiele in diesem Artikel beschreiben Situationen in hierarchischen Strukturen, können aber genauso für andere Organisationsformen eine Möglichkeit sein, die Lebenswelten der Mitarbeiter besser zu verstehen und deren Führungspotential zu erkennen.

## **2 Perspektiven ändern**

### **2.1 Wieso Führung ≠ Führung**

Bevor wir Ihnen konkrete Beispiele vorstellen, möchten wir kurz in die Theorie eintauchen, um Ihnen unser Verständnis von Führung näher zu bringen, wobei wir Ihnen – selbst nach einem Masterstudium zum Thema Organisation und Führung – auch nicht DAS Erfolgskonzept guter Führung verkaufen können.

Sowohl traditionelle als auch moderne Managementliteratur bieten eine große Bandbreite an Theorien und Definitionen an, was unter Führung verstanden werden kann und welcher Stil der Effektivste oder Hum-

anste sei. Das wohl verbreitetste traditionelle Führungsverständnis beruht auf Autorität und folgt einem Top-down-Ansatz. Dabei liegt die Verantwortung bei den oberen Ebenen der Hierarchie und untere Ebenen erhalten wenig Entscheidungsbefugnis. Kompetenzen und Befugnisse werden anhand der zugeschriebenen Positionen erteilt und Führung und Organisationsstruktur nicht voneinander getrennt (Schulenburg 2016). Daraus folgende Konsequenzen können beispielsweise sein: unhinterfragte Routinen, auf wenige Positionen konzentrierte Macht, Führung findet nicht differenziert statt und notwendiger Veränderungsbedarf wird übersehen.

Weitere Führungsstile und deren theoretische Ausarbeitung gibt es mittlerweile wie Sand am Meer. Einen weiteren Führungsstil stellt das Laissez-faire-Prinzip dar. Dabei erhalten Mitarbeiter alle Freiheiten in der Entscheidungsfindung und Umsetzung nach dem Motto „Lasse Sie doch machen...“; dies mündet aber oft in erhöhter Unsicherheit und eher chaotischen Zuständen. Ein weiteres Beispiel ist der bürokratische Führungsstil, welcher häufig von klaren Strukturen und exakten Prozessen der Organisation geprägt wird. Ein postheroischer Führungsstil steht für eine geteilte und dezentrale Führung. Dabei kann Führung fast in jede Richtung funktionieren und ist auf eine Vielzahl von Personen verteilt, anstatt in den Händen einzelner Personen zu liegen, die in der Rolle von Vorgesetzten agieren. Dabei scheint Führung fast allgegenwärtig zu sein und kann je nach Situation variieren.

Vor diesem Hintergrund ist es schwierig, eine Definition von Führung zu entwickeln, die für alle Unternehmen und Organisationen gilt. Um ein differenziertes Verständnis kontextbezogener Führung zu erlangen (Alvesson/Spicer 2011), halten wir es für notwendig, eine Sensibilität für die verschiedenen Verständnisse zu entwickeln, die von Individuen selbst ausgehen.

Ein gutes Beispiel, warum Führung nicht gleich Führung ist und meist mehr als nur eine Person mit einem Titel auf einer Visitenkarte, erschließt das folgende Kapitel. In diesem stellen wir Ihnen die Geschichte eines Mitarbeiters vor, der sich nicht in einer der obersten Hierarchieebenen befindet und wenig Weisungsbefugnisse hat, aber durchaus bedeutende Führungsaufgaben in seinem Arbeitsalltag übernimmt.

**Führungskraft auf einer mittleren Ebene*****Unerkanntes sichtbar machen***

Mathis ist 34 Jahre alt und arbeitet in einer deutschen Regionalbank mit rund 1000 Mitarbeitern. Er ist Teamleiter von acht Kollegen. Die gesamte Abteilung besteht aus 30 Mitarbeitern und wird hierarchisch von einem Abteilungsleiter und einem stellvertretenden Abteilungsleiter geführt und vertreten. Somit befinden wir uns in einem traditionellen bürokratischen und hierarchischen Kontext. Soweit das Formale. In einem nächsten Schritt tauchen wir in die Lebenswelt unseres Teamleiters ein, der in einer so genannten „Sandwich Position“ agiert.

*Ich bin Mathis! Als Teamleiter von 8 Mitarbeitern habe ich noch keine 100-prozentig eigenständige Führungsrolle, da ich seit einem halben Jahr im Graduate-Spezial-Programm bin. In diesem Programm sind talentierte Mitarbeiter unserer Bank, welche sich mit der Perspektive zum Abteilungsleiter qualifizieren können und dort auch gesehen werden. In der jetzigen Position als Teamleiter habe ich die Aufgabe, die hierarchisch festgelegten Abläufe und Strukturen einzuhalten, Aufgaben im Team zu verteilen/delegieren und mit Reportings an den Abteilungsleiter zu berichten. Disziplinarische Führungsaufgaben, wie beispielsweise Mitarbeitergespräche, übernimmt der Abteilungsleiter.*

*Was glauben Sie, wie es mir in dieser Position geht? Zum einen mag ich meine Arbeit und die Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeitern. Doch in letzter Zeit fühle ich mich häufig in meiner Rolle sehr eingeschränkt, da ich Wünsche/Anregungen/Umsetzungsvorschläge der Mitarbeiter konstruktiv in meine Reportings aufnehme und an den Abteilungsleiter weiterleite. Von diesem erhalte ich jedoch wenig bis kaum Feedback oder „grünes Licht“ zur Umsetzung. Ich fühle mich wie in einer „Sandwich-Position“. Die Gründe gegen die Umsetzung diverser Vorschläge sind mir häufig unklar oder werden nicht transparent dargelegt und ich fühle mich „machtlos“. Viele Entscheidungen sind mit „Extra-Schlaufen“ und langen Umsetzungszeiten verbunden.*

*Meine Vorschläge zur Veränderung und Anregungen von meinen Mitarbeitern sind sehr konstruktiv und orientiert an den strategischen Unternehmenszielen. Daher demotiviert es mich, wenn die Entscheidung zur*

*Umsetzung in den „Zügeln“ der hierarchischen Ebenen darüber liegt. Als „middleman“ sehe ich die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter im operativen und strategischen Geschäft und möchte diese optimal im Rahmen der Unternehmensziele einsetzen. Es könnte so viel mehr erreicht werden, wenn die Umsetzungsentscheidung rasch getroffen würde.*

*Ich betrachte gerne die Arbeitsweise der Mitarbeiter von der Helikopter-Position aus und entdecke dabei Stärken, welche der Mitarbeiter bisher an sich selbst noch gar nicht entdeckt hat. Ich spreche diese Stärken gerne in einer ruhigen Minute gemeinsam an. Dabei ist dies in meiner Stellenbeschreibung nicht als Aufgabe aufgeführt. Für mich geht es hier nicht um eine Rolle, die ich ausübe, sondern um mehr: Ich finde, dass nur so Wachstum und Zukunft im Unternehmen entstehen können. Meistens erhalte ich zuerst ein zurückhaltendes Dankeschön von der Person, doch ich bemerkte häufig, dass der Mitarbeiter über meinen Input reflektiert und dadurch Stärken gestärkt werden.*

*Meine offene Art und Denkweise führen ab und zu dazu, dass sich Mitarbeiter Ratschläge einholen, wie sie die Stärken verbessern können. Dabei stehe ich mit Rat und Tat und viel Engagement zur Seite. Ich finde, diese Art der Förderung der reflexiven Persönlichkeitsentwicklung ist auf dem Papier eine Führungsaufgabe, doch ich gebe gerne Unterstützung. Ich habe schon das ein oder andere Mal Mitarbeiter ermutigt, effektiver im Rahmen der Unternehmensziele zu handeln. Es stimmt mich ein wenig traurig, dass meine Hilfestellung in der Führungsebene nicht anerkannt oder gesehen wird.*

### **Takeaways aus Mathis' Geschichte**

Lesen wir Mathis' Geschichte genau und aufmerksam, wird deutlich, dass er sich formell in keiner Führungsposition befindet und ihm die Führungsrolle auch von anderen Führungspersonen noch nicht zugeschrieben wurde. Man erkennt aber seine mitgebrachten und gelebten Potentiale/Werte/Erfahrungen, welche ohne das Teilen seiner Geschichte verborgen bleiben würden. Er hat Talent darin, Wünsche und Stärken seiner Mitarbeiter zu erkennen, doch verleiht ihm die Organisation nicht die nötige Autonomie und das Vertrauen, die Talente seiner Mitarbeiter zu unterstützen und einzusetzen.



Mitarbeiter nehmen im Arbeitsalltag immer wieder Rollen ein, in denen sie intrinsisch motiviert und völlig selbstverständlich andere Menschen führen und Verantwortung für die Organisation übernehmen, ohne dass dies wahrgenommen wird. Das hat nichts mit der formellen Position der Mitarbeiter zu tun, sondern ergibt sich meist situationsabhängig und aus dem jeweiligen Kontext heraus. Somit ist die Führungsrolle dieser Person auch nicht konstant zu verstehen, sondern volatil und wechselnd, je nachdem, auf was gerade reagiert wird. Doch da die Führungsrolle der Person in diesem Fall nicht formal sichtbar ist, wird ihr in solchen Situationen meist wenig Wertschätzung oder Unterstützung entgegengebracht. Die Führungskompetenz wird meistens gar nicht gesehen und die Kompetenz der Person ebenso wenig wahrgenommen oder gar gefördert und dennoch findet Führung stets auch abseits der hierarchischen Plattformen im Unternehmen statt. Wir haben in der oberen „Story“ Mathis als „Hero“ erlebt, es muss aber abgewartet werden, wie lange Mathis den Windmühlen noch standhalten kann. Hierarchien können langfristig jene Motivation, Kreativität und den Willen, Verantwortung in essentiellen Situationen zu übernehmen, zerstören. Zudem wird mit zunehmenden (bürokratischen) Aufgaben die Zeit für zwischenmenschliche Beziehungen weniger.

Fairy Tale Books stellen einen Lösungsansatz dar, der allen Mitgliedern einer Organisation Raum und Sichtbarkeit für Führungsaktivitäten im Arbeitsalltag bietet, die oft nicht wahrgenommen oder nicht einmal erwähnt werden. So können Potenziale aufgezeigt und den Mitarbeitern mehr Verantwortung, Autonomie und Vertrauen entgegengebracht werden – vielleicht auch für eigene Projektideen, die die Innovationsfähigkeit der Organisation steigern.

Mathis' Geschichte zeigt uns viele Takeaways, doch ist sie wie eine Aufzählung von Mathis' Gedanken in seinem Tagebuch geschrieben, also wie ein enttäuschter Monolog. Wie aber kann Mathis' Story im Unternehmen Aufmerksamkeit erlangen? Unser Vorschlag: ein Fairy Tale Book im Stil des Storytelling-Ansatzes zu schreiben. Damit kann etwas bewegt und schwierige Situationen im Unternehmen können (be-)greifbarer werden; und es regt an über Verhaltensmuster nachzudenken. Wir verstehen also Storytelling als eine komplementäre Methode Führungsstile zu reflektieren, Arbeitsweisen und Formen der Partizipation der Mitarbeiter zu transformieren, was durchaus auch Aus-

wirkungen auf die Unternehmenskultur mitbringen wird. Im Folgenden beschreiben wir kurz, wie der Storytelling-Ansatz gestaltet werden kann.

## **2.2 In andere Lebenswelten eintauchen – Storytelling als Methode**

Um auf die unterschiedlichen Perspektiven von Führung bei Organisationsmitgliedern eingehen zu können, haben wir uns auf die Suche nach einer passenden Methode gemacht. Unser Antrieb ergab sich aus dem Wunsch etwas zu finden, das sowohl dem Kontext als auch dem subjektiven Empfinden gerecht wird: Dies hat uns letztlich zum Storytelling gebracht. Das Erzählen von Geschichten – in unterschiedlichen Kontexten – ist ein wesentlicher Teil der Menschheitsgeschichte.

In jüngster Vergangenheit hat Storytelling auch in der Businesswelt Einzug gehalten und wird gerne als Methode sowohl im Marketing als auch im Design Thinking aber auch als Werkzeug im Change-Management verwendet. Auch wir sehen das Erzählen von persönlich empfundenen Situationen im Arbeitsalltag als passend, da das Individuum in seiner Geschichte vom persönlichen Kontext ausgeht und Raum für den subjektiven Blick auf Führung gegeben wird.

Erzählungen sind geprägt durch tiefe berufliche und persönliche (oft auch unbewusste) Erfahrungen, eingenommene (Führungs-)Rollen und zwischenmenschliche Beziehungen. Aufmerksames Zuhören oder Lesen einer Geschichte, bieten die Möglichkeit in die Lebenswelt von Mitarbeitern einzutauchen und ihre Sichtweisen einzunehmen, komplexe Sachverhalte zu verstehen oder zumindest nachzuvollziehen.

Gerade Vorgesetzte, die den Arbeitsalltag von Mitarbeitern nicht täglich miterleben, können informelle Verantwortungsbereiche oder Funktionen übersehen. Anhand der Erzählungen können versteckte Potenziale identifiziert werden, wie beispielsweise vorhandene Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter. Wird dies übersehen; kann eine fehlende Wertschätzung und Förderung nicht nur langfristig der Motivation schaden, sondern führt auch dazu, dass die in der Organisation vorhandenen Potentiale ungenutzt bleiben.

Beim Storytelling sind der persönlichen Kreativität keine Grenzen gesetzt, es kann aber hilfreich sein, ein paar Eckpunkte zu kennen, die es dem Leser ermöglichen, das vom Erzähler persönlich Erlebte besser zu begreifen. Eine lebendige und malerische Erzählung ermöglicht es, sich in die Szene hineinzusetzen und die Situation des Erzählers nachzuempfinden. So kann komplexes Wissen vermittelt und durch einen emotionalen Kontextbezug langfristig in das Erinnerungsvermögen eingebettet werden.

Im Folgenden geben wir eine kurze Erklärung wie Storytelling funktioniert. Im Kapitel zur Implementierung beschreiben wir praxisorientierte Ansätze zur konkreten Anwendung in Ihrer Organisation. Dadurch kann dann der Nutzen in Form von Motivation, Kreativität und stetiger Innovation bzw. Überzeugungskraft erhöht werden.

Nach Morgan (1997) sollte eine gute Geschichte folgende Charakteristika aufweisen: Sie soll *konkret* sein und von *realen* Personen erzählen. *Zeit* und *Ort* sind zu erläutern und eine Brücke zur *Unternehmensphilosophie* sollte geschaffen werden. Ereignisse und Handlungen sollen der *Wahrheit* entsprechen und glaubhaft sein. Denn auch wenn wir Ihnen unser Tool Fairy Tale Book gerade an die Hand geben, sollen die darin enthaltenen Geschichten natürlich keine Märchen sein, sondern wahre Erlebnisse. Es geht darum, Leser oder Zuhörer mitdenken und miterleben zu lassen (Frenzel/Müller/Sottong 2004).

Außerdem muss die Geschichte in einen bestimmten Rahmen eingebettet sein, der sich vom Anfang über den Höhepunkt bis zur Auflösung hin entfaltet. Hier folgt eine simple Anleitung nach Morgan (1997) sowie einem Podcast von Kalhammer und von Grafenstein (2021) zum Storytelling als Tool.

1. Bereiten Sie einen Schauplatz vor

*(Zeit, Ort, Akteure, Kontext, „ein Bild malen, in das der Zuhörer eintreten kann“, sprich eine Geschichte braucht eine Art „Patina“, wie beispielsweise ein Lederstuhl erst besondere Schönheit durch zerkratztes Leder erlangt)*

2. Aufbau

*(Abfolge von Ereignissen, die auf das Schlüsselereignis langsam hindeuten)*

## 3. Krise oder Höhepunkt

*(Schlüsselereignis (Veränderung) – es passiert etwas!)*

## 4. Lerneffekt und Nutzenaspekt

*(Was hat die Hauptfigur gelernt?)*

## 5. Neues Verhalten und Bewusstsein

*(Wie hat sich die Welt verändert? Moral der Geschichte!)*

Tauchen Sie nun ein in unser Fairy Tale Book.

## **3 Das Fairy Tale Book – eine Geschichtensammlung der Organisation Congaree**

### **3.1 Willkommen im firmeneigenen Märchenbuch von Congaree!**

*Wir sind ein Unternehmen, das nachhaltig produzierte Schuhe anbietet, die sich zum Wandern, Trailrunning, Bergsteigen sowie für andere Outdoor-Aktivitäten eignen. Da wir es uns zur Aufgabe gemacht haben; als Unternehmen einen nachhaltigen Fußabdruck zu hinterlassen und dafür Umweltprojekte in der Region des Congaree-Nationalparks in South Carolina fördern, fiel die Namenswahl entsprechend auf Congaree. Die meisten von uns arbeiten in der Unternehmenszentrale von Congaree in South Carolina. Die Unternehmensstruktur ist hierarchisch organisiert und die Organisationskultur spiegelt wider, dass wir uns als Mitarbeiter gegenseitig wertschätzen, uns gegenseitig ermutigen, neue Dinge anzupacken und kontinuierlich in unseren Positionen zu lernen und weiterzuentwickeln. Jeder bei Congaree hat eine klare Stellenbeschreibung mit Arbeitsaufgaben, die zu erfüllen sind.*

*Wie in fast allen Organisationen hat die Meinung der oberen Führungsebene einen höheren Stellenwert als die der Mitarbeiter, da in der Stellenbeschreibung der Führungskräfte die Meinungs- und Entscheidungsbefugnis verankert ist. Dies sollte nicht bedeuten, dass nur die Meinung derjenigen gehört wird, die in der Hierarchie höher stehen, denn jeder hat eine eigene Meinung. Wir wollen alle ermutigen, dass jeder Beitrag die Wichtigkeit besitzt, geteilt und besprochen zu werden, egal in welcher Position sich der „owner“ der Idee befindet.*

*Wir wollen nicht nur die Art und Weise verändern, wie die Textilindustrie in Bezug auf Nachhaltigkeit arbeitet, sondern auch die negativen Wahrnehmungen von hierarchisch strukturierten Unternehmen in der Gesellschaft und in der Presse. Oft gelten Mitarbeiter in hierarchisch organisierten Unternehmen als unwichtig und machtlos, so als könne man sie führen, ohne sie dabei wesentlich mit einzubeziehen. Um die Bedeutung unserer Mitarbeiter hervorzuheben, haben wir ein Fairy Tale Book mit ermutigenden Anekdoten zusammengestellt, die von uns – Congaree-Mitarbeitern aus allen möglichen Positionen und Abteilungen – geschrieben wurden.*

Nachfolgend ein Auszug (Kapitel 4) von Congaree's Fairy Tale Book: Sales-Abteilung

### **Erste Geschichte**

#### ***Beatrice Jääskeläinen – Customer Service Representative***

*Es war ein sonniger Frühlingsmorgen als ich im Büro ankam. Die Stimmung war angenehm friedlich und ich begann meinen Tag mit einer starken Tasse Kaffee. Wie gewöhnlich überprüfte ich meinen Posteingang und plötzlich schien diese friedliche Stimmung zu schwinden. Eine E-Mail in meinem Posteingang gab mir ein ungutes Gefühl, denn es ging um ein negatives Feedback eines Partners. Die NGO „Indigo“, die Modeunternehmen auf ihre Nachhaltigkeitsstandards überprüft, hatte festgestellt, dass die von uns verwendete Baumwolle den Congaree-Indianern die Wasserressourcen entzieht. Sie drohten uns, dass sie dies als Skandal in der Presse veröffentlichen werden, wenn wir keine Maßnahmen einleiten, um diese Situation zu ändern.*

*Ich wollte nicht den Kopf verlieren und in dieser Situation unangemessen reagieren. Also nahm ich mir etwas Zeit zum Nachdenken. Da es zur Philosophie unseres Unternehmens gehört, die Region zu erhalten und die dort lebenden Menschen zu beschützen, beschloss ich, dieses Feedback ernst zu nehmen und proaktiv damit umzugehen. Ich habe meine Teammitglieder und Führungskräfte über die Nachricht informiert und vorgeschlagen, dass wir die Situation am besten bei einem Treffen mit unserem Produktionsleiter und der Marketingabtei-*

lung abklären. Ich fühle mich als Mitarbeiterin dieses Unternehmens verantwortlich die Unternehmenswerte zu leben.

Da ich im Kundendienst arbeite, bekomme ich sowohl viele Perspektiven aus dem Inneren als auch die Perspektive auf das Unternehmen von außen widergespiegelt. Solch eine Perspektive haben nur wenige Mitarbeiter in unserem Unternehmen. Also habe ich mir überlegt, „Wie gehe ich mit dieser Mail um?“. Da wir nicht genügend Informationen über die Wasserkrise des Congaree-Volkes und die Auswirkungen unserer Produktionslinie hatten, waren wir nicht in der Lage, dieses Problem allein zu lösen. So kam ich zu dem Schluss, dass wir eine andere Strategie und ein besser informiertes Team brauchten, um dieses Problem anzugehen.

Ich setzte ein weiteres Treffen an, und lud dieses Mal auch die Experten der NGO ein, da ich dachte, dass sie mehr Wissen über die problematischen Auswirkungen unseres Unternehmens haben könnten. Unser CEO, der Leiter der Produktion und der Leiter der F&E-Abteilung waren ebenfalls anwesend. Ich moderierte das Treffen und versuchte so viel Austausch und innovative Ideen wie möglich aus den Teilnehmern herauszuholen. Am Anfang des Treffens hatte ich großen Respekt, ob ich mich zu weit aus dem Fenster lehnte mit meiner proaktiven Arbeitsweise oder ob ich den Skandal womöglich doch nicht verhindern könnte? Ich beruhigte mich selbst, indem ich mir sagte, es sei immer irgendwann das erste Mal und dazu gehörte nun mal Nervosität. Die NGO war positiv überrascht, dass wir sie in unseren Strategieprozess mit einbezogen und zukünftige Kooperationsmöglichkeiten vorschlugen. Am Ende änderte unser Unternehmen die Produktionslinie der verwendeten Baumwollsorte und startete eine Kooperation mit der NGO, um den Erhalt der dortigen Bevölkerung und der Umwelt im Nationalpark zu unterstützen.

## **Zweite Geschichte**

### **Matthew O'Connell – Junior Middle Manager im Kundenservice**

Nach drei Jahren bei Congaree bin ich vor kurzem zum Junior Middle Manager im Kundenservice ernannt worden. Martin ist meine Führungskraft und berichtet direkt an den Vorstand. Als ich die Teamleiter-

*position erhalten hatte; hatte ich immer ein negatives Beispiel von meinem vorherigen Arbeitgeber und meines dortigen Teamleiters im Kopf. Dieser Teamleiter war recht altmodisch.*

*Ein Beispiel: Wenn er von einem erfahrenen Teammitglied eine Information erhielt, zum Beispiel, dass einer unserer Lieferanten die Nachhaltigkeitskette nicht ernst nimmt, hat er sich nicht um diese Information gekümmert. Dieser Fehler hat sich damals als immer größer werdendes Problem herausgestellt. Dadurch entwickelte sich ein schleichender Skandal in der Vergangenheit und es waren viele Gespräche mit dem Lieferanten und den oberen Führungskräften notwendig, um das Problem dort zu lösen. Im Nachgang kann ich das auch kaum glauben, oder? Von einer kleinen Lappalie zum großen Skandal: Da zeigt sich; wie gut ein Zusammenspiel von allen für den Erfolg eines Unternehmens ist, nicht wahr? Der Skandal wurde noch dramatischer, als mein früherer Teamleiter nicht wahrheitsgemäß antwortete. Er wisse nichts über eine Inkonsistenz im Verständnis der Nachhaltigkeit bei einem Lieferanten. Ich behaupte nach mehreren Jahren Zusammenarbeit mit ihm, dass er ein typischer Manager mit einer „kiss up and kick down“-Mentalität war. Als ich diesen Job antrat, sagte ich mir selbst, dass ich so niemals werden würde!*

*Eines Tages betrat ich ziemlich genervt das Büro, weil ich eine Reifenpanne am Vorderrad meines Fahrrads hatte. Während ich meinen Computer hochfuhr, kam Adrian, ein sehr erfahrener Mitarbeiter aus meinem Team, an meinen Schreibtisch und war sehr aufgeregt. Er rang nach Luft und erzählte mir, was gerade vor ein paar Minuten passiert war. Ich hatte Mühe, ihm meine Aufmerksamkeit zu schenken, weil ich so gestresst war. Ich schnappte dreimal nach Luft und versuchte ihm zuzuhören. Er erzählte mir, dass ein Kunde (der CEO der größten Bierbrauerei in Deutschland) ihn wegen eines fehlerhaften Wanderschuhs angerufen hatte. Im Gespräch fand Adrian heraus, dass die Brauerei eine sehr ähnliche Wertschätzung für Nachhaltigkeit hat, wie Congaree. Zudem erfuhr er, dass die Brauerei eine Marketingkampagne vorbereitete und dafür noch Partnerunternehmen suchte. Das war genau das, was wir für unsere geplante Kampagne im Sommer brauchten. Der „Haken“ dabei, es musste so schnell wie möglich entschieden werden. To make a story a little bit shorter: Klar habe ich*

*zusammen mit Adrian unsere Idee beim Vorstand noch am selben Tag vorgetragen – und das Projekt wurde erfolgreich umgesetzt.*

*Wie wäre das bei meinem alten Arbeitgeber und dem dortigen Teamleiter abgelaufen? Ehrlich gesagt möchte ich mir das gar nicht vorstellen; ... entweder hätte er es ignoriert oder er hätte jemand anderen damit beauftragt, sich damit zu beschäftigen und am Ende wäre alles wieder im Sande verlaufen und das Unternehmen hätte „mal wieder“ Potential verschenkt oder (wie sagt man so schön) die PS nicht auf die Straße gebracht. Bin ich dadurch ein besserer Chef? Um ehrlich zu sein, ich weiß es nicht und ich möchte mich auch nicht mit meinem alten Teamleiter vergleichen, denn wer weiß schon, was das richtige Führungsverhalten ist, denn auch jeder Moment wird von jedem unterschiedlich wahrgenommen. Aber etwas hat mir die Umsetzung der Kampagne gezeigt: Nämlich dass es gut ist, den Teammitgliedern aufmerksam zuzuhören, auch wenn ich zur Geburtsstunde der Idee eigentlich schlecht drauf war. Ich weiß, dass neue Ideen mehr Arbeit für mich und die anderen bedeuten, aber ich denke, es lohnt sich, neue Dinge auszuprobieren und dann auch zu tun und an die Visionen der anderen zu glauben. Das sind die Momente, in denen ich meine „Lektion gelernt“ habe, dass mein alter Teamleiter den Teammitgliedern nie sorgfältig zugehört hat.*

### **Dritte Geschichte**

#### **Richard Schmitz – Senior Middle Manager für das Customer Marketing:**

*Es war einmal wieder so ein Tag, der schon nicht normal begonnen hatte und ich das Gefühl hatte, dass noch etwas passieren würde. Wie gewöhnlich parkte ich mein Auto in der Tiefgarage und mit diesem misstrauischen Gefühl machte ich mich auf den Weg zu meinem Schreibtisch.*

*Wie jeden Tag stand mindestens ein Meeting in meinem Kalender. Heute hatte ich ein Meeting mit dem Customer Service Junior Manager Matthew O'Connell, der vor kurzem in diese Position befördert worden war. Er ist ja grundsätzlich schon recht kompetent, aber seine dynamische Art und sein geringes Verständnis für Autorität*



*machen die Arbeit mit ihm wirklich unerträglich. Es wirkt so, als würde er ständig Chaos in ein gut etabliertes System bringen wollen und die Mitarbeiter verlieren den Sinn für ihre definierte Funktionen.*

*Wir trafen uns also am Nachmittag zu einem Meeting; dies verlief recht kurz. Fazit des Meetings war, dass ein Customer-Service-Mitarbeiter namens Adrian den Impuls für eine neue Marketingkampagne in Congaree eingebracht hat. Matthew hatte ihn dafür sehr gelobt. Ich verstehe wirklich nicht, wieso in solchen Meetings, die für higher level manager gedacht sind, auch Mitarbeiter aus unteren Hierarchien teilnehmen?! Wir als Führungskräfte – und nicht die Mitarbeiter haben doch zu sagen, was zu tun ist! ...*

*Ich kann diese neue Offenheit und Stellenungenauigkeit im Büro einfach nicht ausstehen. Es ist die Aufgabe von uns Führungskräften, Marketingkampagnen zu initiieren. Wofür haben wir dann die Autorität oder ein höheres Gehalt?! Warum mischen sich da die Service-Mitarbeiter ein?! Da wünschte ich mir häufig mehr Klarheit im Hinblick auf Zuständigkeiten zurück. Früher herrschte Klarheit, wer welche Rolle und welche Funktion und die damit verbundenen Erwartungen im Unternehmen hatte. Da war klar, wer die Führungskraft ist, wer wann und was zu tun hatte.*

*... Zeit vergeht und die Kampagne war erfolgreich ...*

*Nun gut, scheinbar ist die Kampagne ganz gut gelaufen und Adrian hat mir eigentlich wirklich auch in der Umsetzung sehr gut unter die Arme gegriffen. Sein naher Kontakt zu den Kunden konnte uns nochmal ein klareres Verständnis von unserem Partner vermitteln. Das hat die Zusammenarbeit wirklich erleichtert. Ich hatte ja wirklich Bedenken; ... ich mag es überhaupt nicht, wenn sich jemand in meine Belange einmischt – da fühlt es sich so an, als würde ich meine Rolle nicht richtig ausführen. Aber in diesem Fall hat die Zusammenarbeit funktioniert, vielleicht sollte ich mein Verständnis von Führung wirklich noch einmal überdenken?*

### 3.2 Analyse und Outcome – Was können wir aus jeder Geschichte mitnehmen?

In einer post-heroischen Welt wird die Führungsaufgabe auf mehrere Schultern verteilt und nicht so definiert, wie der Senior Middle Manager Richard Schmitz es sieht. Die Aufgabenverteilung sollte nicht mehr in strikten und getrennten Zuständigkeiten gedacht werden. Häufig wird aber übersehen, was diese unterschiedlichen Ansichten über Führung per se oder auch über Führungsaufgaben mit sich bringen können. Hier kann das Fairy Tale Book dazu beitragen, die unterschiedlichen Ansichten zu porträtieren und Mosaiksteine zusammenzuführen. Mitarbeiter in führender Position haben selbst eine eigene Interpretation des Begriffs Führung, entweder aufgabenorientiert oder mitarbeiterorientiert; doch meistens gibt es bei der eigenen Interpretation keine klare Abgrenzung.

Genau dies macht Führung in einer post-heroischen Welt aus: die Mehrdeutigkeit und die Einsicht einer Führungskraft, damit umgehen zu können. Das ist eine entscheidende Kompetenz von Führungskräften. Die Schärfung des eigenen Verständnisses der eigenen (Führungs-)Persönlichkeit und des passenden Führungsstils im Unternehmen kann maßgeblich durch das Fairy Tale Book gefördert werden. Gerade bei der Entwicklung dieser Kompetenz ist gute Kommunikation ein Grundbaustein für den Erfolg und Storytelling bietet eine immense Hilfestellung dafür.

Die oben angeführten Geschichten vermitteln uns außerdem zwei weitere wesentliche Chancen, wie:

1. Sichtbarkeit und Vermittlung von drei verschiedenen Herangehensweisen über Führung innerhalb der Organisation.
2. Förderung der Kommunikation zwischen den verschiedenen Führungsverständnissen, da die Geschichtensammlung als Plattform dient und die jeweiligen Verständnisse von Führung somit anderen Organisationsmitgliedern zugänglich gemacht werden.

Im Folgenden möchten wir einige Denkanstöße und Interpretationen zu den einzelnen Geschichten anbieten. Vielleicht hat sich ja schon nach dem Lesen der Geschichten Ihre Wahrnehmung verändert. Ist Hierarchie vielleicht doch nicht so hierarchisch wie oft gedacht? Oder stimmt es, dass Führung nicht gleich Führung ist? Die folgenden Bullet Points

fassen nochmal kurz ein paar der entdeckten Führungspotenziale von Congarees Mitarbeitern zusammen.

*Beatrice Jääskeläinen (Customer Service Representative)*

- Verantwortungsbewusster Umgang mit anspruchsvollen Anfragen und Feedback von Kunden und anderen Stakeholdern.
- Entwickeln und implementieren von Unternehmensrichtlinien in der Organisation.
- Mediation unterschiedlicher Interessen.
- Bringt Zeitmanagement, Koordination und Moderationstechnik als Werkzeug in die Organisation ein.
- Insbesondere mittels der Moderation bringt sie den interkulturellen Austausch und die Vermittlung von implizitem Wissen im Unternehmen voran und trägt zur Inklusion bei, auch wenn sie formal keine Führungsrolle ausübt.

*Matthew O'Connell (Junior Middle Manager im Kundenservice)*

- Reflexionsfähigkeit, Resilienz und emotionale Intelligenz befähigen ihn, die „Pain Points“ der Mitarbeiter zu erkennen und durch seine Empathie zu reduzieren.
- Matthew kann auf einer guten Ebene selbstkritisch reflektieren und behandelt seine Teammitglieder als Kunden – also mit sehr viel Respekt.
- Matthew bleibt realistisch und verliert nicht das gesamte Bild in Bezug auf die Unternehmensvision.
- Matthew lebt die Werte „Qualität vor Quantität“ und handelt daher sehr verantwortungsbewusst und überzeugend.

*Richard Schmitz (Senior Middle Manager für das Customer Marketing)*

- Die Kollision des eigenen traditionellen und des entgegneten innovativen Führungsverständnisses löst in Richard plötzliche Resistenz aus. Seine Reaktion verdeutlicht, dass Veränderungsprozesse innere Ambiguität und Konflikte aufflammen lassen können – gerade das kann wiederum auch weitere Veränderungsprozesse anstoßen.

- Durch sein konkretes Erfahren der Veränderung und den Erfolg der Maßnahme, lernte Richard die Umstände zu akzeptieren und anzunehmen, was sich weiterführend unmittelbar auf seine eigene Wahrnehmung von Führung auswirkte.
- Manchmal braucht es einen Anstoß zur Veränderung, um langfristig neue Formen der Organisation zu etablieren. In diesem Fall reflektierte sich Richard selbst und akzeptierte die neue Form der Zusammenarbeit. Wenn ein solches Ergebnis nicht von selbst entsteht, empfiehlt es sich womöglich, den Prozess beispielsweise durch Mentoren zu begleiten.

### **3.3 Implementierung**

Damit das Unternehmen Congaree von dem Geschichtenbuch profitieren kann, muss dieses von seinen Nutzern akzeptiert, in der Unternehmenskultur gelebt werden und im Unternehmen Legitimität erlangen. Diese drei Dimensionen sind entscheidend dafür, ob die Umsetzung gelingt oder nicht. Für die Mitarbeiter von Congaree war das Buch etwas Neues. Und Neues wird allzuoft als unnötig angesehen, was zu einem Pushback und/oder Frustration führen kann. Es ist daher wichtig, Führungskräfte über den möglichen Nutzen des Geschichtenbuchs für die Organisation zu informieren. Die obere Führungsebene kann als Vorbild für andere Organisationsmitglieder fungieren. Die Autorinnen empfehlen, die für das Projekt benötigten Ressourcen (Geld, Zeit usw.) zu klären und mit der Führungsebene zu budgetieren, bevor das Tool eingesetzt wird.

Bevor wir jetzt tiefer in die Materie einsteigen, ein kurzer grafischer Abriss der Implementierung eines Fairy Tale Books:

1. Ziel/Nutzen definieren und „grobe“ Projektablaufplanung
2. Genehmigung/Entscheidung und Budgetierung
3. Schulung, Erstellung Fairy Tale Book und Anwendung mit Reflexion
4. Qualitätszirkel durch Feedback



Abb. 1: Übersicht Implementierung Fairy Tale Book

### **1. Schritt: Ziel/Nutzen definieren und „grobe“ Projektablaufsplanung**

In einem ersten Schritt werden nach Guest und Bos-Nehles (2013) die Schwerpunkte und der konkrete Nutzen und Ziele in Anlehnung an die Unternehmensstrategie für die Organisation durch das beauftragte Projektteam definiert. Für eine nachhaltige Veränderung ist eine klare und einfache Kommunikation als solide Grundlage erforderlich. Die Kommunikation muss den Zweck der Veränderung erklären, d. h. im Detail, warum das Märchenbuch notwendig ist und welchen Nutzen dieser neue Prozess für die Mitarbeiter und die Organisation stiften soll.

Die Autorinnen empfehlen hier insbesondere, die Auswirkungen auf die täglichen Arbeitsabläufe der Mitarbeiter zu erläutern. Bei Congaree wurde das Tool eingeführt, weil den Mitarbeitern eine unmittelbare Stimme gegeben werden sollte. Mit dieser Form der Teilhabe kann etwas am Verhalten der Führungskräfte geändert werden.

Ein Begleiteffekt des Buches liegt unter anderem darin, dass kulturelle Unternehmenswerte sichtbar gemacht werden, implizites Wissen geteilt und übertragen wird, Kreativität, Motivation und Innovation gefördert, sowie Teammitglieder besser vernetzt werden und das Onboarding erleichtert wird. Beispielhaft können ein oder mehrere Nutzen als objektive Ziele im Unternehmen durch das Projekt definiert werden.

Des Weiteren wird empfohlen, dass das Projektteam anhand eines Zeitplans die weiteren Schritte (Workshops) detailliert plant und im Team die Aufgaben verteilt werden.

### **2. Schritt: Genehmigung/Entscheidung und Budgetierung**

Dieser Plan wird dann im nächsten Schritt den Entscheidungsträgern zur Entscheidung vorgestellt. Kurz gesagt, der zweite Schritt besteht darin, dass die obere Führungsebene den Nutzen des Fairy Tale Books versteht und eine Entscheidung zur Umsetzung des Fairy Tale Books trifft. Dabei empfehlen die Autorinnen, den Zeitpunkt zur Implementierung (abgestimmt auf Unternehmensbedürfnisse, also nicht in High-Seasons), das Budget und den Anwenderkreis auf die Organisation abgestimmt zu genehmigen.

### 3. Schritt: Schulung, Erstellung Fairy Tale Book und Anwendung mit Reflexion

Der dritte Schritt ist der Hauptarbeitsschritt. Die Mitarbeiter werden geschult und die Anwendung des Geschichtsbuches wird praktiziert. Zuerst sollte den Mitarbeitern in einem Workshop, beispielsweise in einer anderen Umgebung (Berghütte, Museum, Outdoor, Schloss/Burg etc. ... der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt) die Grundlagen und Grundregeln von Storytelling und die Zielsetzung vermittelt werden. Wichtig ist hierbei auch Unternehmensethik-Grundlagen (wie beispielsweise Anti-Mobbing etc.) nochmals in Erinnerung zu rufen, dass diese im Buch beachtet werden. Diese Schulung kann individuell, unternehmensintern (sofern die Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind) oder durch ein beauftragtes externes Unternehmen erfolgen. Bei diesem Workshop sollte pro Team oder Abteilung eine zentral verantwortliche Person benannt werden.

Danach sollten die einzelnen Abteilungen oder Teams ihre eigenen Geschichten verfassen, durch Tandempartner gegenlesen lassen und an eine für die Zusammenstellung zentral verantwortliche Person in der Organisation abgeben. Die Anzahl an Geschichten, welche porträtiert werden, sollte natürlich an die Größe Ihrer Organisation angepasst werden; auch Gruppen sollten Geschichten beisteuern können (beispielsweise über Lernmomente in gemeinsamen Projektarbeiten).

Der Zeithorizont zwischen Schulung und Abgabe sollte in etwa vier bis sechs Wochen dauern. Empfohlen wird, diese Schulungen in einem frühen Stadium und mit allen Mitarbeitern zur gleichen Zeit und im gleichen Format durchzuführen. Dieser Schritt soll das Bewusstsein und das Verständnis für den Zweck des Fairy Tale Books fördern.

Geschichten können sehr kraftvoll sein und zur Transformation von Werten in Unternehmen genutzt werden. Dies funktioniert jedoch nur in gemeinsamer Reflexion. Hierfür sollte das Projektteam das Geschichtenbuch im Rahmen eines Events an die Mitarbeiter verteilen. Darauf folgend kann ein Workshop zur Reflexion, in Anlehnung an die erste Schulung, auch wieder an einem externen Ort stattfinden. Bei diesem Workshop empfiehlt sich, die bereits gelesenen Geschichten in Bezug auf die Unternehmensziele des Projektes

gezielt zu reflektieren. Eine große Rolle spielt hier, Raum für das Zuhören zu schaffen und eine objektive Moderation zwischen Mitarbeitern und Führungskräfte herzustellen. Eine externe Moderation wird daher empfohlen, um Spannungsverhältnisse zu vermeiden.

Das wesentliche Merkmal für das Gelingen des Fairy Tale Books ist, nach Meinung der Autorinnen, dass die Umstände und die Schulung der Mitarbeiter bestmöglich auf eine effektive Diskussion bzw. Reflexion hinführt, damit unterschiedliche Führungsverständnisse sichtbar gemacht werden können.

#### **4. Schritt: Qualitätszirkel durch Feedback**

Als letzter Schritt ist ein wiederholter Qualitätszirkel im Unternehmen notwendig, um einen hohen Qualitätsstandard im Projekt Fairy Tale Book zu halten. Sogenannte „Experten“ für das Fairy Tale Book werden bestimmt und diese verteilen die Geschichtsbücher an neue Mitarbeiter und organisieren „Get together Events“, um die Geschichten vernetzt zu teilen.

Das Fairy Tale Book sollte von Zeit zu Zeit modifiziert werden, um Feedback und Transformationen/Entwicklungen und neue Zielsetzungen innerhalb der Organisationen abbilden zu können. Der Feedbackprozess kann über viele Wege erfolgen, beispielsweise über einen „Fairy Tale Book“-Postkasten (online oder physisch), eine Umfrage oder den persönlichen Dialog – auch hier sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt, solange die gewählte Methode/Art zum Unternehmen stimmig ist. Die Offenheit für Feedback zeigt ein Verständnis für die sich im Laufe der Zeit ständig verändernde Beschaffenheit einer Organisation und ihres Umfelds.

Indem den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, zu evaluieren und Feedback zu geben, fühlen sie sich als Teil des Projekts (Lucidchart content Team 2020). Mit diesen Schritten kann das Unternehmen die Bindung und das Engagement der Mitarbeiter erhöhen (Zaidi/Zawawi/Nordin 2019). Wenn neue Mitarbeiter in das Unternehmen eintreten, können sie sich an dem Fairy Tale Book orientieren. Das Fairy Tale Book kann also ein großartiges Instrument sein, um die Unternehmenswerte durch Beispiele aus der täglichen Praxis auf kreative Weise zu vermitteln. Somit unterstützt es den Onboarding-Prozess.



Die gesamte Implementierung sollte dennoch nicht zu technokratisch, sprich zu sehr an Regeln (Schritt für Schritt) gebunden sein. Dort wo Energie vorhanden ist, sollte diese eingesetzt werden.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die Offenheit des Unternehmens und der Mitarbeiter für Neues; unter dieser Voraussetzung kann unser Tool zu einer Veränderung der Vertrauenskultur beitragen. Häufig sind Werte und Anekdoten nicht greifbar oder nicht ersichtlich im Unternehmen und genau dies macht Storytelling sichtbar: Es zeigt Verborgenes auf. Denken Sie hierbei an das bekannte Eisbergmodell, wonach Werte und Gefühle unter der Eisbergoberfläche schlummern und nur Zahlen, Daten und Fakten unmittelbar sichtbar für alle Organisationsmitglieder sind. Dabei ist für eine erfolgreiche Umsetzung der wiederkehrende Raum für Austausch sehr wichtig. Nur durch Austausch und Moderation hin zu Reflexion werden Veränderungen erreicht. Denn ohne dies könnte Storytelling als Kontrollinstrument der Führungskräfte verstanden werden. (Frenzel/Müller/Sottong 2004).

### **3.4 Herausforderung der Methodik im Einsatz**

Natürlich kann man auch diesem Ansatz Schattenseiten entnehmen, wie zum Beispiel ein opportunistisches Verhalten des Geschichtenerzählers. Die Mitarbeiter könnten ihre Geschichten entsprechend ausschmücken, um innerhalb der Organisation mehr Macht zu erlangen oder andere persönliche Interessen zu verfolgen. Naiv sollte man dieser Methode also nicht nachgehen. Eine gute Menschenkenntnis, ein Gespür für die Charaktere und Interessen der Mitarbeiter sowie ein Austausch mit anderen Mitarbeitern können dabei helfen, das Statement und die Gedanken hinter einer Geschichte zu ergründen. Grundsätzlich soll die Methode dem Personalmanagement, den Führungskräften und den Mitarbeiter helfen, die Organisationsrealität besser zu verstehen, Mitarbeiter besser kennenzulernen, deren Potentiale zu entdecken und entsprechend zu fördern, um sie wertschöpfend im Unternehmen einzusetzen.

## **4 Erwachsene Märchen für wachsende Entwicklungsprozesse**

Unser Artikel beschreibt eine weniger traditionelle Sichtweise auf Organisationen und stellt in Frage, dass Führungsfähigkeiten ausschließlich

den Personen in oberen Ebenen der Hierarchie zugeschrieben werden können. Diese Annahme impliziert nämlich indirekt, dass die übrigen Mitglieder einer Organisation grundsätzlich wenig Eigenverantwortung mitbringen und eher die Rolle von Marionetten einnehmen, die lediglich imstande sind Befehle auszuführen und nicht in der Lage sind Prozesse zu organisieren. Das Paradoxe an dieser Annahme ist, dass selbst wenn eine Organisation nach dieser Vorstellung strukturiert ist, sie nicht der Realität des Organisationslebens entspricht. Strenge bürokratische und hierarchische Strukturen schränken zwar die Möglichkeiten der Mitglieder ein, Prozesse mitzugestalten und Entscheidungen zu treffen. Dies bedeutet aber nicht, dass die Mitarbeiter in ihrer alltäglichen Praxis keine Veränderungen herbeiführen, ja sogar das Überleben von Organisationen sichern. Wir wissen genau, dass „Dienst nach Vorschrift“ eine Organisation zum Stillstand bringen kann.

Die Erzählungen der Congaree-Mitarbeiter und auch die Erzählung von Mathis zeigen uns, wie vielfältig und pluralistisch die Tätigkeiten sind, die Mitarbeiter jeden Tag ausführen und oft über die ihnen zugeteilten Aufgaben hinausgehen. Wer hätte jemals gedacht, dass ein Kundendienstmitarbeiter Führungsaufgaben wahrnehmen würde, obwohl er in der Hierarchie ganz weit unten steht?

Werfen wir einen Blick auf Peter Druckers Definition von Führung. Er beschreibt sie als „Fähigkeit, andere zu beeinflussen“ (Treat 2004). Indem man mit Mitarbeitern in einen Dialog tritt, Erfahrungen, Feedback, Visionen und Ideen austauscht, hat der Einfluss bereits begonnen. Vielleicht ist dieser Mitarbeiter nicht derjenige, der die endgültige Entscheidung trifft, aber ein neuer Prozess wird in Gang gesetzt. Dieses Argument führt uns zu der Annahme, dass jedes Organisationsmitglied zumindest das Potential birgt, eine Führungsrolle zu übernehmen, solange dem Ausführen und Kommunizieren der Rolle auch Legitimität verliehen wird.

Die vorgestellte Methode Storytelling, nämlich das Erzählen von Anekdoten, soll höher gestellte Mitarbeiter zum Nachdenken über ihr eigenes Führungsverhalten anregen. Durch das Lesen der Geschichten tauchen Sie in die Lebenswelt ihrer Kollegen ein und können erkennen was zu tun ist, um die Führungsfähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter zu erkennen und zu entwickeln. So erlangen sie ein ganzheitliches Verständnis der Führungsfähigkeiten und Realitäten der Organisationsmit-

glieder und können kritisch hinterfragen, ob die aktuellen Strukturen bzw. zugewiesenen Rollen und Verantwortungsbereiche der Organisation noch stimmig sind.

Die Geschichten der Organisation Congaree, die im dritten Kapitel vorgestellt wurden, stellen die persönliche Motivation, die Kämpfe, die Loyalität und den Teamgeist der Mitglieder dar. Sie zeigen, wie die Mitarbeiter mit schwierigen Situationen umgegangen sind und welche Strategien sie zur Lösung der Probleme eingesetzt haben. Wie sie in Führungsrollen geschlüpft sind, Veränderungen herbeigeführt und einen Mehrwert für das Unternehmen geschaffen haben.

CEOs kennen vielleicht einige der Ergebnisse und Vorteile, die Mitarbeiter geschaffen haben, aber sie wissen nicht, wie sie zu diesem Ergebnis gekommen sind. Durch die Lektüre der Geschichten erhalten sie ein ganzheitliches und persönlicheres Verständnis für ihre Mitarbeiter und erkennen deren Potenzial zur Übernahme von Führungsaufgaben und Verantwortung. Damit wird die Persönlichkeitsentwicklung nicht nur der Führungskraft, sondern auch der Mitarbeiter gestärkt.

Wie in diesem Artikel beschrieben, bringen viele Organisationsmitglieder Führungspotenzial mit, das ein beträchtliches Maß an Verantwortung mit sich bringt. Daher kann das Fairy Tale Book für jedes Mitglied ein erster Anfang sein, um die Rollen, Erfahrungen, Strategien und die Lebenswelt ihrer Kollegen zu verstehen. Es werden aber wahrscheinlich weitere Ansätze und Methoden erforderlich sein, um sie zum kritischen Denken in Bezug auf ihre eigenen Aufgaben, Rollen und Entscheidungsaktivitäten anzuregen. Die Lektüre der Geschichten über Erfolg und Misserfolg von Kollegen oder von älteren Fairy Tale Books des Unternehmens könnte helfen, aber es sollten noch mehr Ideen entwickelt und Forschung auf diesem Feld betrieben werden, um weitere Möglichkeiten zu erschließen.

Außerdem ist das Erzählen von Geschichten nur die eine Seite der Medaille. Storytelling funktioniert nur, wenn die andere Seite aktiv zuhört oder bewusst liest. Die Einführung eines Fairy Tale Books in einem Unternehmen ist nur dann sinnvoll, wenn die anderen Organisationsmitglieder bereit sind, die Geschichten aufmerksam zu lesen und darüber nachzudenken. Natürlich kann diese Haltung nicht von vornherein von den Mitarbeitern erwartet werden, es braucht einen passenden Rahmen und Anregungen, um dies zu fördern. Die Schaffung eines

Umfelds, das auf teambildende Aktivitäten ausgelegt ist, kann zu mehr Offenheit beitragen.

Anstatt die Mitglieder einfach das Fairy Tale Book schreiben zu lassen und es dann an alle zu verteilen, könnte ein zweitägiges Camp auf beispielsweise einer Berghütte in der Natur organisiert werden. Jeder würde mit der Einstellung teilnehmen, dass der Fokus während dieser zwei Tage auf der Organisationskultur und dem Zuhören der Geschichten der anderen liegt. Auf der Hütte würden die Geschichten ausgetauscht und Zeitfenster für den Dialog und die Reflexion geschaffen werden. Offene Fragen und Konflikte könnten von einem externen Mediator moderiert und mediiert werden.

Und wann ist es bei Ihnen soweit? ... wann nehmen Sie Stift und Papier in die Hand und schreiben Ihr Fairy Tale Book?

## 5 Literatur

- Alvesson, M./Spicer, A. (2010): *Metaphors we lead by. Understanding Leadership in the Real World*, London
- Frenzel, K./Müller, M./Sottong, H. (2004): *Storytelling. Das Harun-al-Raschid-Prinzip. Die Kraft des Erzählens für Unternehmen nutzen*, München
- Guest, D./Bos-Nehles, A. (2013): *HRM and performance: the role of effective implementation*. In: J. Paauwe/D. Guest/P. Wright (eds), *HRM and Performance: Achievements and Challenges*, Chichester
- Kienbaum und StepStones (o.J.): *ORGANIGRAMM DEUTSCHER UNTERNEHMEN. Wie Führungskräfte die neue Arbeitswelt erfolgreich gestalten können*, Köln/Düsseldorf
- Lucidchart content Team (2020): *How to implement new work processes successfully*. Online unter: <https://www.lucidchart.com/blog/how-to-implement-processes> (Abruf: 28.12.2020)
- Morgan, S. (1997): *The power of organizational storytelling: A management development perspective*. In: *Journal of Management Development*, S. 494–501

Schielke, M. (2020): Was Arbeitswelt und Affenhorde gemeinsam haben. Online unter: [https://www.deutschlandfunkkultur.de/hierarchien-in-unternehmen-was-arbeitswelt-und-affenhorde.976.de.html?dram:article\\_id=462013](https://www.deutschlandfunkkultur.de/hierarchien-in-unternehmen-was-arbeitswelt-und-affenhorde.976.de.html?dram:article_id=462013) (Abruf 31.08.2021)

Schulenburg, N. (2016): Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte, Wiesbaden

Treat, S. (2004): The myth of charismatic leadership and fantasy rhetoric of crypto charismatic membership, LSU Doctoral Dissertations. Online unter: [https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool\\_dissertations/3322](https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_dissertations/3322)

Zaidi, F./Zawawi, E./Nordin, R. (2019): Strategy implementation process for better employees' performance in construction companies. MATEC Web of Conferences

#### *Podcast Storytelling*

Kalhammer, B./von Grafenstein, U. (2021): Storytelling Deep Dive. So erzählst du Geschichten, die verkaufen. Online unter: <https://www.geschichtendieverkaufen.de/products/storytelling-workshop/categories/3202269/posts/10682628> (Abruf: 08.01.2021)

unbesetzt