

Narratives Wissensmanagement: mit Story Telling unternehmenskulturelles Wissen dokumentieren und verbreiten

Christine Erlach, Karin Thier

Story Telling GbR
Weipertshausenerstr. 8
82541 Münsing
christine.erlach@story-telling.org
karin.thier@story-telling.org

Wissen über soziale Aspekte einer Organisation fällt durch die Erfassungsraster klassischer Wissensmanagement-Methoden

Wie wenig die klassischen Wissensmanagement-Methoden die Bedeutung des sozialen Kontextes berücksichtigen, zeigt sich auch beim Thema des Wissenstransfers. IT-gestützte Projektdokumentationen und dergleichen leisten gute Dienste, wenn es um die Dokumentation und Verbreitung von leicht verbalisierbarem Faktenwissen geht. Doch das schwer verbalisierbare Wissen über soziale Aspekte und kulturelle Besonderheiten einer Organisation fällt durch das Erfassungsraster klassischer Wissensmanagement-Methoden.

Neuerdings wird narrativen Ansätzen im Wissensmanagement mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Diese machen sich zum Beispiel die „natürliche Kraft“ erzählter Geschichten im Unternehmen zunutze und sind in der Lage, Geschichten gezielt zur Erfassung, Dokumentation und Verbreitung von Wissen einzusetzen.

Eine bereits mehrfach eingesetzte narrative Wissensmanagement-Methode ist Story Telling, das von Kleiner & Roth [KR96; KR98] und anderen Sozialwissenschaftlern am MIT entwickelt wurde. Sie deckt in der Unternehmenskultur verhaftete Normen und Werte auf, erfasst im sozialen Arbeitsumfeld gesammelte Erfahrungen der Mitarbeiter und kommuniziert diese im gesamten Unternehmen. Story Telling bedeutet, alle Beteiligten an einem herausragenden Ereignis (etwa ein besonders gut oder schlecht gelaufenes Projekt) hinsichtlich ihrer Erlebnisse und Beobachtungen zu interviewen. Aus den unterschiedlichen Erzählungen und Perspektiven wird eine provokante Erfahrungsgeschichte entwickelt, die das Wissen und die Einstellung im Unternehmen zu Aspekten wie zum Beispiel Kommunikation, Teambildung, Einarbeitung, Führung oder Kooperation erfasst. In Workshops mit den Beteiligten und anderen Firmenmitgliedern wird die Geschichte reflektiert und so im Unternehmen verbreitet.

Die Story Telling-Methode zur Erstellung von Erfahrungsgeschichten

Die Story Telling-Methode durchläuft mehrere Phasen, um an das „verborgene Wissen“ von Unternehmen zu gelangen und sogenannte Erfahrungsgeschichten zu erstellen:

In der *Planungsphase* wird geklärt, welche Zielsetzung mit der zu erstellenden Erfahrungsgeschichte im Unternehmen verfolgt werden soll. Ist es zum Beispiel die Erfassung von Wissen über mögliche Schwierigkeiten in der Kommunikation zwischen Teammitgliedern, bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern oder will ein Unternehmen mehr über die gelebte Kultur im eigenen Unternehmen wissen? Anschließend wird nach einem herausragenden Ereignis im Unternehmen gesucht, anhand dessen die Geschichte erstellt werden soll.

Im Mittelpunkt der *Interviewphase*, steht die Befragung möglichst vieler Personen, die am untersuchten Ereignis beteiligt waren. Ziel ist es, so viele verschiedene Perspektiven wie möglich zu einem Sachverhalt zu bekommen. Dazu wird eine Kombination aus narrativen und halbstrukturierten Interviews angewendet: die halbstrukturierten Anteile knüpfen mit konkreten Fragen an die verfolgten Zielsetzungen des Unternehmens an; Die narrativen Anteile des Interviews geben den Befragten hingegen Raum, neue Aspekte in das Gespräch einzubringen und ihre persönlichen Einstellungen mitzuteilen.

In der Phase des *Extrahierens* werden die unterschiedlichen Aussagen der Interviewpartner anschließend in Anlehnung an die Qualitative Inhaltsanalyse [Ma99] ausgewertet: thematische Schwerpunkte werden herausgearbeitet und mit Zitaten aus unterschiedlichen Perspektiven belegt. Als thematische Schwerpunkte gelten Ereignisse und Erzählungen, die in den Interviews immer wieder aufgegriffen wurden und für die Befragten offensichtlich eine zentrale Rolle spielten. So werden beispielsweise Aussagen der Befragten extrahiert, die die Kommunikation im Team in unterschiedlichen, gegebenenfalls auch gegensätzlichen, Facetten beschreiben.

Nach dieser qualitativen Auswertung werden die einzelnen thematischen Puzzleteile nun in der *Erstellungsphase* zu einer Erfahrungsgeschichte zusammengefügt. Das Besondere dabei ist das Format: Das Erfahrungsdokument besteht aus mehreren Kurzgeschichten; jede Kurzgeschichte hat einen möglichst interessant klingenden Titel; es folgt ein kurzer Vorspann, in dem erklärt wird, worum es geht. Alles andere wird in Form von zwei Spalten festgehalten: Die rechte Spalte ist wörtlichen Zitaten der befragten Personen vorbehalten – Zitate, die die persönlichen Sichtweisen auf den Punkt bringen. In der linken Spalte können die Autoren die Zitate mit provokativen Fragen, erklärenden Erläuterungen oder anderen Impulsen, die zum Nachdenken anregen, kommentieren.

Ist die Erfahrungsgeschichte von den Beteiligten gelesen und freigegeben worden, so soll sie nicht in der Schublade landen, sondern gezielt in der letzten *Verbreitungsphase* im Unternehmen verbreitet werden. Dazu können zum Beispiel Workshops und Vorträge dienen, bei denen Mitarbeiter zusammen kommen, um Meinungen und Lehren aus der Erfahrungsgeschichte auszutauschen und um gemeinsam zu überlegen, wie das Unternehmen aus den Erfahrungen der Vergangenheit für die Zukunft lernen kann. Mit Hilfe der Story Telling-Methode können so zum einen konkrete Verbesserungsvorschläge auf der organisationalen Ebene zu vor allem sozialen und zwischenmenschlichen Bereichen abgeleitet und weitergegeben werden. Zum anderen stößt Story Telling bei den Mitarbeitern Reflexionsprozesse und Einsichten über Verhaltensweisen und Ursachen für Fehlschläge beziehungsweise Erfolge an. So weckt die Auseinandersetzung mit der Erfahrungsgeschichte oft erst ein Bewusstsein für zum Beispiel die Wichtigkeit der

Integration externer Partner in ein Team. Daneben können anhand der Erfahrungsgeschichte konkrete Maßnahmen wie zum Beispiel ein Einschulungsplan für externe Partner entwickelt werden.

Im Folgenden werden zwei Fallstudien skizziert, in denen Story Telling von den Autorinnen eingesetzt, modifiziert und evaluiert wurde.

Fallstudie 1 – Die Methode Story Telling bei der voestalpine Stahl GmbH

Im August 2002 beginnt die Montage einer neuen Feuerverzinkungsanlage, in der später kaltgewalzte Stahlbänder in einem kontinuierlichen Prozess verzinkt werden. Das Unternehmen hat bereits zwei solcher Anlagen in einer Projektstruktur gebaut – die damals beteiligten Mitarbeiter sammelten viele wertvolle Erfahrungen, die dem neuen Projektteam bei der Planung und dem Bau der neuen Anlage helfen könnten.

Natürlich nutzt voestalpine standardisierte Projektdokumentationen, um fachliches Wissen von einem Team an das andere weitergeben zu können. Doch was ist mit dem schwer verbalisierbaren impliziten Wissen der Mitarbeiter und ihren Erfahrungen, die sie in der Kooperation mit den verschiedenen Zulieferern und in der Kommunikation untereinander gesammelt haben? Wie fügt sich eine Anlagenbau-Projektorganisation in die Linienorganisation des gesamten Unternehmens? Diese Fragen waren der Ausgangspunkt für ein Pilotprojekt zum Wissensmanagement im Sommer 2001.

Ergebnisse

In einer Nachfolgebefragung, die 7 Monate nach dem Einsatz der Story Telling-Methode stattfand, konnte eine Wirksamkeit des Story Telling nachgewiesen werden. Die Einflusskraft lag hauptsächlich auf kognitiven Urteils- und Wahrnehmungsprozessen, also auf „internen“ Prozessen. Die Befragung zeigte, dass es bei vielen Interviewten zu Veränderungen der Akzeptanz, der Einstellung zu und des Verständnisses für bestimmte Prozesse kam. Story Telling kann daher das schwer verbalisierbare Wissen über die Unternehmenskultur nicht nur erfassen, sondern durch die Bewusstmachung auch kritische Reflexionen anregen, die den sozialen Kontext verbessern können.

Fallstudie 2 - Die Methode Story Telling im Rahmen eines E-Business-Projektes bei der F.A.S.T. GmbH

In den letzten anderthalb Jahren wuchs die Mitarbeiterzahl der F.A.S.T. GmbH stark an. Parallel dazu rückte die Abwicklung immer größerer und komplexerer Projekte im Bereiche E-Business stärker in den Mittelpunkt und wurde zu einem wichtigen Erfolgskriterium für F.A.S.T.. Bei den Mitarbeitern, die bisher eher in kleineren Projekten und Teams arbeiteten, war ein Umdenken gefragt. Dabei stellten weniger die technischen, sondern eher die sozialen Anforderungen eine Herausforderung dar.

Ziel des Einsatzes der Story Telling-Methode sollte sein, in den zu erstellenden Kurzgeschichten Erfahrungen, aber auch bisherige Schwachstellen unter anderem in den Bereichen Teambildung, Kommunikation, Einbindung Externer Partner und Projektleitung aufzudecken und zu dokumentieren, um so die Projektkultur im Unternehmens verbessern zu können.

Ergebnisse

Ableiten von konkreten Verbesserungsmaßnahmen: Durch den Einsatz der Methode konnten zahlreiche konkrete Verbesserungsmaßnahmen für zukünftige Projekte und Teamprozesse aufgedeckt werden. So wurde zum Beispiel die Idee für einen Einschulungsplan für die Integration externer Partner in bestehende Teams entwickelt und ein einheitliches Vorgehen für die Vertretung von Projektleitern gebildet werden.

Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern: Darüber hinaus ließen sich aber auch bei den Lesern der Erfahrungsgeschichte Einsichten und Verhaltensänderungen feststellen. Vielen Mitarbeitern wurde die Bedeutung von Themen wie Teambildung, Einarbeitung, Integration von Partnern und Führung von Teams für die Projektarbeit erst durch das Erfahrungsdokument deutlich. Immer wieder erwähnten Mitarbeiter, dass sie in Zukunft Situationen, wie in der Erfahrungsgeschichte beschrieben, aktiv vermeiden wollten.

Fazit

Die narrative Wissensmanagement-Methode Story Telling hat ein hohes Potenzial, schwer verbalisierbares Wissen über die Unternehmenskultur und über soziale Aspekte in Projekten zu erfassen, zu dokumentieren und zu verbreiten. Sie kann durch die kritische Reflektion über die erzählten Geschichten nachhaltige Prozesse des Kulturwandels und des Lernens in einer Organisation anstoßen. Narratives Wissensmanagement im Allgemeinen und die Methode Story Telling im Besonderen tragen daher dazu bei, die soziale Dimension des Wissensmanagement mehr zu würdigen und einen ganzheitlichen Wissensmanagement-Ansatz zu gestalten.

Literaturverzeichnis

- [KR96] Kleiner, A. & Roth, G. (1996). *Field manual for a learning historian*. MIT-COL and Reflection Learning Associates.
- [KR98] Kleiner, A. & Roth, G. (1998). Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen. *Harvard Business Manager*, 5, 9-15.
- [Ma99] Mayring, P. (1999). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union, 4. Auflage.