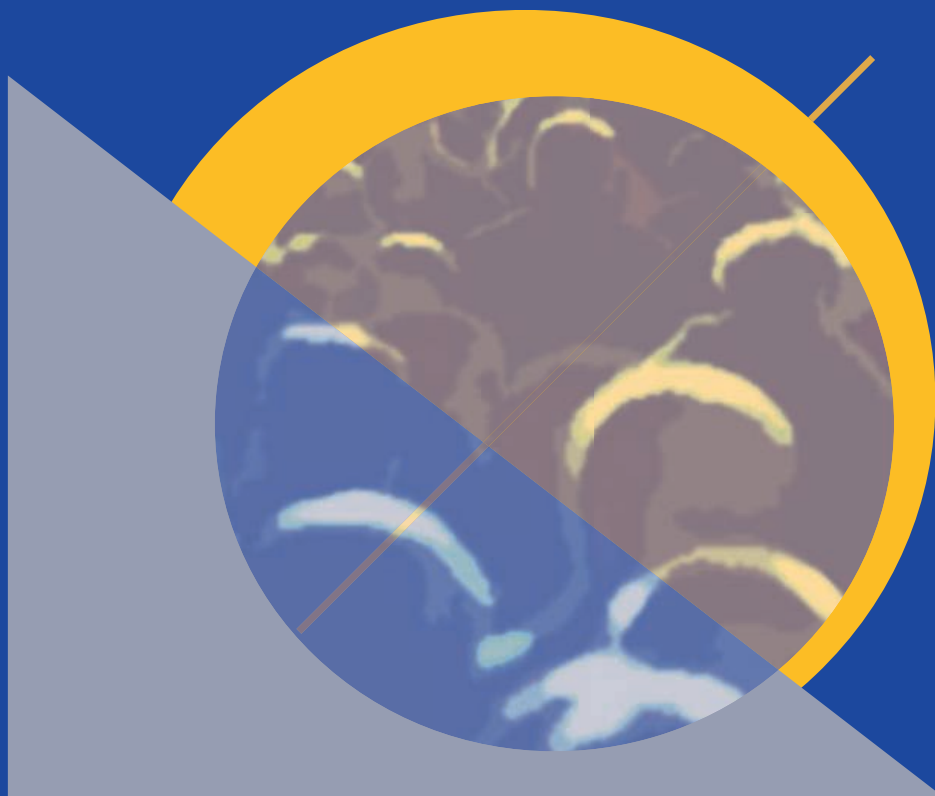


Karolina Frenzel  
Michael Müller  
Hermann Sottong

# DAS UNTERNEHMEN IM KOPF



Storytelling  
und die Kraft zur  
Veränderung

Karolina Frenzel  
Michael Müller  
Hermann Sottong

# Das Unternehmen im Kopf

---

**Storytelling und die Kraft  
zur Veränderung**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation  
ist bei Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2000 Carl Hanser Verlag München Wien  
Internet: <http://www.hanser.de>  
Redaktionsleitung: Martin Janik  
Herstellung: Ursula Barche  
Umschlaggestaltung: Parzhuber & Partner GmbH, München  
Gesamtherstellung: KöselBuch ([www.KoeselBuch.de](http://www.KoeselBuch.de))  
Printed in Germany

ISBN 3-446-21346-5

---

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	XI
<b>Einleitung: Soft Factors sind nicht soft</b> .....	1
Halbe Sachen ... ..	2
... für das ganze Unternehmen .....	4
<b>Das Unternehmen im Kopf</b> .....	7
Unternehmen und ihre Wirklichkeiten .....	7
Hinter den Kulissen des »offiziellen Unternehmens« .....	10
Regeln und Regularitäten .....	12
Organigramm und Landkarte .....	18
Kulturentwurf und Spirit .....	21
<b>Die Entdeckung des »Unternehmens im Kopf«</b> .....	23
Warum erzählen lassen? .....	23
Was alles in Geschichten steckt .....	26
Das Dilemma von Frage und Antwort .....	29
Storytelling: Das erzählte Unternehmen .....	32
Analyse: Die Wirklichkeit hinter den Geschichten .....	34
Spuren des Unternehmens im Kopf: Sprechweisen und Sprachformen	42
<b>Wie wir wurden, was wir sind:</b>	
<b>Die Geschichte des Unternehmens im Kopf</b> .....	49
Von den Erzählungen zur Geschichte .....	49
Die offizielle Biografie und die Biografie im Kopf .....	50
Vom »Vorher« zum »Nachher«: Das zentrale Ereignis .....	52
In der Geschichte versteckte Probleme .....	56
In der Geschichte verborgene Chancen .....	61
<b>Prägung: Verdichtete Erfahrungen</b> .....	63
Was ist Prägung? .....	63
Prägungen bestimmen den Fokus der Wahrnehmung .....	65
Prägung als Beschränkung .....	67
»Falsche« Schlussfolgerungen .....	69
Gute Zeichen, schlechte Zeichen .....	72
Wortmagie gegen Erfahrungswissen .....	75
Erfahrungsmanagement .....	77
Wechsel oder Wandel .....	80

<b>Der Virus im Unternehmen im Kopf</b> .....	85
<b>Ressource Kommunikation</b> .....	91
Was haben Ameisen mit Unternehmenskommunikation zu tun? .....	91
Die Botschaft hör' ich wohl... .....	92
... allein mir fehlt die Zeit .....	94
Kommunikative Einbahnstraßen .....	97
Die vier Felder der Kommunikation .....	101
Das Abrakadabra des Managers: Performative Kommunikation .....	106
<i>Beispiel: Wortmagie statt Prozesskommunikation</i> .....	108
Neue Medien – alter Trott .....	111
Kommunikation als Wissensquelle .....	115
Das knappe Gut Aufmerksamkeit .....	117
<b>Der Raum des Unternehmens und seine Grenzen</b> .....	121
Grenzziehungen .....	121
Außengrenzen und Innenwelten .....	124
Freunde und Fremde .....	128
Vier Grenz-Fälle .....	132
<b>Was das Organigramm verschweigt</b> .....	141
<i>Ein Beispiel: »Die Techniker« und »die Kaufleute«</i> .....	141
Die Realität hinter dem Organigramm .....	143
<b>Vom Führungsstil zur Führungskultur</b> .....	149
<i>Erstes Beispiel: »Ich und mein Chef«</i> .....	149
<i>Zweites Beispiel: »Mein Vorgesetzter in Anführungszeichen«</i> .....	151
Die Führungskultur der Geführten .....	153
Führungsbiotope .....	154
<b>Teamfähige Unternehmen</b> .....	161
<b>Change-Management:</b>	
<b>Was kann weg und was muss bleiben?</b> .....	167
Wandel und Widerstand .....	167
Im Karussell der Veränderungen .....	172
Orientierung: Wiederholen, was Sinn macht .....	174
<b>Das Unternehmen im Kopf und die Kraft zur Veränderung</b> .....	179
Das Unternehmen im Kopf hat immer eine Geschichte .....	179
Jedes Unternehmen hat sein Weltbild .....	180
Unternehmen brauchen Selbst-Bewusstsein .....	181
Unternehmen sind Kooperationsgemeinschaften .....	182

---

Unternehmen sind Wissensnetzwerke .....	183
Die Zukunft gewinnen .....	184
<b>Alle Aktions-Kästen im Überblick .....</b>	<b>187</b>
<b>Zehn Bücher, die weiterhelfen .....</b>	<b>189</b>
<b>Namen- und Sachregister .....</b>	<b>191</b>
<b>Die Autoren .....</b>	<b>195</b>

---

## Vorwort

»Es scheitert an den Köpfen!«, heißt es immer öfter, wenn Change-Projekte in Firmen nicht den erhofften Erfolg bringen, wenn die gesteckten Ziele nicht erreicht werden, wenn die Post Merger Integration nicht gelingt.

»Erst muss sich in den Köpfen etwas ändern!«, sagen diejenigen, die ernsthaft neue Wege gehen und ihre Organisation fit für die Zukunft machen wollen.

»In den Köpfen« – das klingt allerdings so, als ginge es darum, dass jeder Einzelne überzeugt werden muss, dass jeder für sich »neu denken« sollte. In Wahrheit aber geht es um Mentalitäten, Denkgewohnheiten, Verhaltensweisen, die sich in der Gruppe – in der gesamten Organisation, im ganzen Unternehmen – im Laufe der Zeit entwickelt und eingepägt haben.

Deshalb sprechen wir vom Unternehmen im Kopf: Wer Veränderungsprozesse erfolgreich managen will, der muss zu Anfang wissen, wie das Unternehmen im Inneren, auf der mentalen Ebene, wirklich »tickt«. Jedes Unternehmen hat einen individuellen Spirit, jede Firma entwickelt eine Vorstellung von sich und der Welt, die bedingt, was die Mitarbeiter in ihr für möglich und unmöglich, für wahrscheinlich und unwahrscheinlich, für wünschenswert und für schlecht halten.

Wenn man dieses Unternehmen im Kopf erst einmal entdeckt hat, wird es möglich, tatsächlich an der kollektiven Mentalität etwas zu ändern, den Mannschafts-Geist weiterzuentwickeln und Change-Projekte so anzugehen, dass alle mitziehen.

Storytelling, eine von uns entwickelte Methode, eröffnet den Zugang zum Unternehmen im Kopf: Um herauszufinden, wie die »Welt« des Unternehmens in den Köpfen ihrer »Bewohner« aussieht, setzt die neue Methode auf eine alte Tradition – das Erzählen. Menschen aus den Unternehmen erzählen ihre Arbeitsbiografie. In unseren Analysen dieser Erzählungen kommen somit die wahren Ursachen für Demotivation, Kommunikationsprobleme, aber auch versteckte Stärken des jeweiligen Unternehmens zutage.

Das Ergebnis sind faszinierende mentale Landkarten des Unternehmens, die die Ursache manch ungelöster Probleme aufdecken – deren Lösung dann nicht selten verblüffend einfach wird.

Mit dem so gewonnenen Blick auf das *ganze* Unternehmen und die Regularitäten, die darin herrschen, finden sich Hebel- und Ansatzpunkte für langfristig erfolgreiche Change-Strategien da, wo Probleme ihre Wurzel haben und die Stärken des Unternehmens liegen. Und eine Erkenntnis aus unseren Analysen gleich vorweg: Meist ist es effektiver und billiger, die Handbremse zu lösen, bevor man kräftiger aufs Gaspedal tritt!

Dieses Buch lädt Sie ein, mit uns auf eine Reise durch das Unternehmen im Kopf zu gehen. Es spiegelt die wichtigsten Einsichten und Erkenntnisse aus unseren Storytelling-Studien der letzten Jahre und zeigt anhand repräsentativer Erfahrungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Stufen aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen typische Ausprägungen und Wirkungsweisen des Unternehmens im Kopf. Damit Sie sich auf dieser Reise orientieren und »auftanken« können, haben wir eine Reihe von Wegmarken aufgestellt.

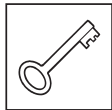
Wo Sie die folgenden Symbole sehen, finden Sie:



**Story-Kästen:** Geschichten, die eine Erkenntnis auf ihre Weise verdeutlichen,



**Mythos-Kästen:** Mythen, die manchmal den Blick auf die eigentlichen Lösungen verstellen,



**To-do-Kästen:** Anregungen und Hilfestellungen für die konkrete Umsetzung in Ihrer Organisation,



**Erklär-Kästen:** Zusammenfassende Erklärungen zu zentralen Begriffen.

Wir hoffen, dieses Buch regt Sie an, auch in Ihrem Unternehmen auf Entdeckungsreise zu gehen.

München, im November 1999

Karolina Frenzel

Michael Müller

Hermann Sottong



---

# Einleitung:

## Soft Factors sind nicht soft

---

So manches Change-Projekt bringt nicht das Ausmaß an Erfolg, das man sich erhofft hatte: Was auf dem Papier unschlagbar effizient ausgesehen hat, läuft in der Realität unrund; vorhergesagte Synergien bleiben aus, statt dessen entstehen unvorhergesehene Reibungsflächen und Kommunikationsbarrieren.

Das Auseinanderklaffen von Plan und Wirklichkeit, Maßnahme und Ertrag lenkt den Blick auf Phänomene wie Werte, Führungskultur, Kommunikationskultur, Mentalitäten, ja sogar auf das Denken der Mitarbeiter. Wenn daraufhin auch auf diesem Gebiet entschlossen die Initiative ergriffen wird, sind die Ergebnisse oft mager, die Prozesse mühsam.

Diese Art des »nachsorgenden« Umgangs mit den soziokulturellen Aspekten der Unternehmenswirklichkeit ist leider immer wieder zu beobachten – und verrät einiges über das wahre Realitätsverständnis mancher Führungselite. Denn wenn Manager beteuern, sie hätten die Bedeutung von »Unternehmenskultur«, »Soft Factors«, »Mentalitäten« etc. tatsächlich begriffen, dieser Ebene aber im Vorfeld von Umstrukturierungen und Fusionen keine ernsthafte Beachtung schenken, dann kann daraus nur gefolgert werden, dass die Bedeutung von Denkweisen, Werthaltungen, Prägungen, Kulturen im Unternehmen für seine Entwicklungsmöglichkeiten und Erfolgsoptionen in Managerkreisen noch nicht wirklich erkannt wurde. Soft Factors sind eben nicht soft. Sie sind genauso harte Bestandteile der Unternehmensrealität wie betriebswirtschaftliche Kennzahlen.

Die Fülle der Maßnahmen, die heute in diesem Bereich in großen und mittleren Unternehmen anzutreffen sind, belegen einerseits ein aufkeimendes Gespür dafür, dass die mentale und kulturelle Seite, der »Geist« eines Unternehmens, ein wichtiger Erfolgsfaktor neben anderen ist. Gleichzeitig offenbart aber die Art und Weise, wie solche Aktivitäten in vielen Fällen durchgeführt werden, eine gewisse Hilflosigkeit.

## Halbe Sachen ...

Die folgenden drei Arten des Umgangs mit der mentalen Ebene sind immer wieder zu beobachten:

- Unternehmenskultur als Sahnehäubchen
- Vision, Leitbild und Identität als Alibi
- Cultural Change per Dekret

### Unternehmenskultur als Sahnehäubchen

In guten Zeiten ist ein wenig Luxus durchaus erlaubt. Nach diesem Motto haben sich manche Unternehmen in fetten Jahren nach innen und außen generös gezeigt und Angebote geschaffen, die die Unternehmenskultur verbessern oder demonstrieren sollten, was für eine ausgezeichnete Kultur die Firma habe. Parallel dazu wurden nicht selten die Sponsoringaktivitäten erhöht, stellte sich das Unternehmen als kunstfreundlich, sozial oder ökologisch engagiert dar – und ließ all dies wegfallen, sobald die Ertragskurve sich wieder nach unten neigte.

Dass bei einem solchen Rückzieher der Schaden für die öffentliche Reputation eines Unternehmens den vorher erzielten Nutzen weit übersteigt, hat sich mittlerweile herumgesprochen. Warum sollte die Innenwirkung eine andere sein? Zweifellos sehen viele Mitarbeiter zwar vollkommen ein, dass in Phasen des Abschwungs bestimmte Zusatzleistungen von Seiten des Unternehmens nicht mehr erbracht werden können. Nur zeigt dies unter Umständen, dass man in puncto »Unternehmenskultur« von Anfang an den falschen Weg gegangen ist. Die Förderung solch einer Kultur braucht nämlich vor allem anderen Kontinuität und Verlässlichkeit – sie als konjunkturabhängigen Luxus zu handhaben, setzt das falsche Signal.

### Vision, Leitbild und Identität als Alibi

»Wo die Sache fehlt, vertritt sie am besten der Schein«, zitiert Erasmus von Rotterdam in seinem »Lob der Torheit« den Volksmund – und nach diesem Prinzip wird in vielen Unternehmen leider immer noch das gehandhabt, was man zu den »weichen Faktoren« rechnet. Das Management studiert die einschlägigen Publikationen und demonstriert gern, dass man im Trend liegt. Also werden Berater engagiert, die zusammen mit internen Fachleuten und in enger Abstimmung mit dem Top-Management eine »Vision« für das Unternehmen erarbeiten. Es werden Leitbild-Workshops veranstaltet und schließlich Hochglanzbroschüren gedruckt, in denen Sätze, die mit »Wir

sind« oder »Wir wollen« beginnen, die neue »Identität« anschaulich und für jedermann verständlich machen sollen.

Bezeichnend für diesen Typus ist es, dass viele Führungskräfte davon überzeugt sind, dass diese Aktivitäten »nichts schaden«. Dahinter verbirgt sich die schlichte Wahrheit, dass man im Grunde nicht an die Wirksamkeit solcher Maßnahmen glaubt. Wenn aber doch etwas dran sein sollte – dann jedenfalls kann niemand einem vorwerfen, man habe den Zug der Zeit verpasst und nichts getan. Entsprechend leerformelhaft sind dann auch die Erzeugnisse solchen Aufbruchs: Die meisten der uns bekannten Unternehmensleitsätze und Selbstentwürfe sind sich zum Verwechseln ähnlich und somit völlig ungeeignet, eine eigenständige »Identität« zu kommunizieren. Erfolgreich sein und »immer besser« werden wollen fast alle. Selbstverständlich entdeckt man den Kunden und stellt ihn in den Mittelpunkt, wie auch der »Mensch« insgesamt gerne dort angesiedelt wird. Von der Führung wird Vorbildhaftigkeit erwartet, und offene Kommunikation und Teamgeist werden allenthalben beschworen.

Die Folgen solcher Alibi-Inszenierungen eines inneren, kulturellen »Aufbruchs« im Unternehmen können fatal sein. Die häufig beobachtbare anfängliche Motiviertheit vieler Mitarbeiter schlägt sehr bald in kühle Distanz um, wenn sie bemerken, dass die heraufbeschworenen Leit-Bilder eben genau dies bleiben: »Bilder« und »Visionen«, denen in der Realität nichts entspricht (oder deren Farben dort zumindest arg verblasen). In den Köpfen der Mitarbeiter setzt sich genau die Vorstellung fest, die in den Köpfen des Managements bereits existiert: dass nämlich die mentale Ebene in Wahrheit nicht wichtig ist und von niemandem ernst genommen werden muss.

### **Cultural Change per Dekret**

»Kultur kann man letztlich ebensowenig ›in den Griff bekommen‹ wie man die Emotionen der Mitarbeiter ›managen‹ kann.«

*Ulrich Wever*

Diese Erkenntnis eines erfahrenen Managers scheint immer noch nicht zum Allgemeingut in den Chefetagen geworden zu sein. Anders lässt es sich nicht erklären, dass gerade heute wieder von vielen Führungskräften so gehandelt wird, als könne man einen Cultural Change wie jede andere Reorganisationsmaßnahme sozusagen am Reißbrett planen und dann verkünden und umsetzen.

Auch wenn das Management die grundsätzliche Einsicht in die Bedeutung des »Spirits« für Effizienz, Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft des eigenen Unternehmens gewonnen hat und entschlossen an den Aufbau oder die Implementierung neuer Werte und Prinzipien geht, werden manchmal

entscheidende Fehler gemacht. Denn oft genug wird die Überzeugung von der Wichtigkeit der mentalen und kulturellen Faktoren für die Qualität des gesamten Unternehmens noch von alten Denkmustern begleitet. Wer tendenziell noch einem eher mechanistischen Denken verhaftet ist, wer die Welt des Unternehmens weiterhin als eine Kette wohl geordneter Ursache-Wirkungs-Beziehungen sieht, der wird trotz bester Vorsätze an der Gestaltung einer lebendigen, produktiven Unternehmenskultur scheitern.

### **... für das ganze Unternehmen**

Eines der fundamentalsten Missverständnisse hinsichtlich des Spirits und der Kultur im Unternehmen ist die Vorstellung, dass es sich dabei sozusagen um eine gesonderte Sphäre handelt – eine Sphäre, aus der heraus Kräfte direkt auf die Mitarbeiter wirken. Kräfte, die motivieren, Ideen freisetzen, Zusammenhalt und Kooperation steigern und nicht zuletzt auch den Kontakt zum Kunden fördern. Es kommt nur darauf an, diese Sphäre »richtig« zu manipulieren, zu »hand-haben« (wie die wörtliche Übersetzung von »managen« lautet). Diese Vorstellung, die wir immer wieder in Gesprächen mit Managern angetroffen haben, hat etwas von Magiegllauben an sich. Und tatsächlich wirkt es häufig wie Wortmagie, wenn in Unternehmen verkündet wird: »Wir brauchen Identität, ein Leitbild, ein Human Resources Management, eine neue Führungskultur ...«, und wenn bald darauf all dies bereits »erarbeitet« wurde und in entsprechenden Kampagnen bis in die letzten Winkel des Unternehmens getragen wird. Bleibt der gewünschte Effekt aus, lautet die Standard-Schlussfolgerung: »Dann müssen wir das eben noch besser kommunizieren!«

Viele Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen sind tatsächlich überzeugt, schon viel weiter zu sein, als sie es in Wirklichkeit sind. Ein kritischer Dialog über den Ist-Zustand des Unternehmens, gezielte Verbesserungen an neuralgischen Punkten oder gar eine grundsätzliche Überarbeitung der Strategie sind unter solchen Umständen kaum mehr möglich.

Eine durch Dekret und »Verkündigung« kommunizierte Identität ist eine Falle. Wer sich in ihr fängt, beraubt sich der Möglichkeit der Selbst-Bewusstwerdung und damit einer ganzen Reihe positiver Entwicklungsmöglichkeiten.

**Karolina Frenzel, Michael Müller und Hermann Sottong, die Autoren von "Storytelling – Das Harun-al-Raschid-Prinzip", zeigen in diesem Buch an vielen Geschichten und Praxisbeispielen**

- wie man mit der "Storytelling-Methode" Unternehmen verstehen und verändern kann**
- wie Organisationen die Ressource Kommunikation intelligent nutzen können**
- wo verborgene Effizienzbarrieren liegen und wie man sie beseitigt**
- wie Führungskräfte zu "Zeichenmanagern" werden**
- wie zukünftige Erfolge aus Geschichten entstehen.**

»Eine spannende Lektüre, die Managern auf der Suche nach nachhaltigeren Pflegemöglichkeiten der ›Human Resources‹ gehörig auf die Sprünge hilft.«

*Süddeutsche Zeitung*

»Ein Buch, das jedem, der mit Führung in einer Organisation konfrontiert wird, wichtige Einblicke in den Gesamtorganismus eröffnet.«

*amazon.de*

»Wenn Sie erfolgreich Änderungen managen wollen, müssen Sie das Unternehmen im Kopf erforschen... getAbstract empfiehlt dieses Buch Managern, CEOs, aber auch Personalleitern von Behörden, Verbänden und anderen Institutionen als wichtigen Impuls für richtiges Change-Management.«

*getabstract.com*