

Eine kurze Geschichte zur Bedeutung von Geschichten in Organisationen

Mirko Zwack, Arist von Schlippe

Zusammenfassung

Anhand eines Fallbeispiels führt der Artikel in die Thematik der Wertevermittlung durch Geschichten in Organisationen ein. Er verdeutlicht, aufgrund welcher Eigenschaften sich Erzählungen zur Wertevermittlung besonders eignen, und schließt mit Ideen, wie dieses Wissen für Führungskräfte in Organisationen nutzbar gemacht werden kann.

Schlüsselwörter: Geschichten, Unternehmenskultur, Werte, Wertevermittlung

Abstract

A Short Story of the Meaning of Stories in Organizations

Using a case-study approach, the article introduces into the function of stories in the value transmission process within organizations. It points out how core characteristics of stories facilitate the value transmission and offers some ideas how this knowledge could be of use for leaders and managers in their particular organization.

Keywords: stories, organizational culture, values, value transmission

Vor der Geschichte – ein Vorspann

Wie bei den meisten Geschichten soll zunächst etwas weiter ausgeholt werden, um sicherzustellen, dass das, was verstanden werden soll, auch verstehbar wird. Hierfür wollen wir zunächst kurz, nur ganz kurz, die Geschichte erzählen, wie es zur vorliegenden Geschichte kam.

Als Arist von Schlippe 2005 an der Universität Witten/Herdecke den Lehrstuhl für Führung und Dynamik von Familienunternehmen übernahm, hatte er die Idee, bei der Erforschung des Wechselspiels beider Systeme – Familie und Unternehmen –

Einblick in Interviews mit GründerInnen, NachfolgerInnen und Mitgliedern von Unternehmen, die im Rahmen eines internationalen Forschungsprojekts geführt wurden

ein besonderes Augenmerk auf Geschichten zu legen.¹ 2007 kamen beide Autoren ins Gespräch und er bot Mirko Zwack an, bei ihm über „Geschichten in Familienunternehmen“ zu promovieren. Mit der Dissertation war die Möglichkeit verbunden, Einblick in Interviews zu nehmen, die mit GründerInnen, NachfolgerInnen und Mitgliedern von Unternehmerfamilien sowie Fremdmanagern und Angestellten der dazugehörigen Familienunternehmen im Rahmen eines internationalen Forschungsprojekts² geführt worden waren. „Mich interessiert“, so äußerte der Professor im Gespräch, „wie das Thema Wertevermittlung mit Geschichten zusammenhängt“. Mirko Zwack musste nicht begeistert werden, war sich jedoch unsicher, ob sich eine Arbeit mit zwei derart unscharfen Begriffen – „Was genau ist denn ein Wert?“; „Ist das jetzt schon eine Geschichte, oder noch nicht?“ – jemals abschließen lassen würde. Die Neugier überwog und beide Autoren sind froh, sich auf dieses Wagnis eingelassen zu haben: 2011 wurde die Dissertation von Mirko Zwack „Wertevermittlung in Familienunternehmen. Geschichten als Kommunikationsform kultureller Werte“ zusammen mit der am gleichen Institut verfassten Arbeit von Nicola Neuvians (2011) mit dem Förderpreis der Systemischen Gesellschaft (SG) ausgezeichnet. Auf der Preisverleihung in Berlin wurde Mirko Zwack von den HerausgeberInnen dieser Zeitschrift gefragt, ob er nicht einen Artikel einreichen möchte. So endet die Geschichte, wie diese Geschichte ihren Weg in die *systeme* fand.

Die Macht von Geschichten in sozialen Systemen

Der Artikel fasst Teile der Arbeit zusammen, die andernorts ausführlich nachgelesen werden können (vgl. Zwack 2011). Es wird versucht, die „Macht von Geschichten“ in sozialen Systemen zu erklären, indem die Verknüpfung von Werten und Erzählungen verstehbar gemacht wird. Hierzu wird die Geschichte eines *hidden champion* aus Perspektive der Unternehmerfamilie sowie einiger Angestellter dargestellt und theoretisch auf Basis narrativer Theorien (Polkinghorne 1998, Gabriel 2000) und der Theorie sozialer Systeme (Luhmann 2000,

1) 2007 veröffentlichte er zusammen mit Torsten Groth erste Erkenntnisse, die ihm diese Perspektive in der Auseinandersetzung mit Familienunternehmen und Unternehmerfamilien einbrachte (vgl. von Schlippe & Groth 2007).

2) Es handelt sich um das STEP PROJECT FOR FAMILY ENTERPRISING; ein Forschungsprogramm mit dem Ziel, erfolgswirksame Faktoren für den Erhalt und die Weiterentwicklung unternehmerischer Fähigkeiten in Unternehmerfamilien zu ermitteln (Näheres auf www.wifu.de).

2004) interpretiert. In einem letzten Schritt wird skizziert, wie dieses Wissen praktisch nutzbar gemacht werden kann. Wie immer, wenn man Selbstverständliches in Frage stellt, weiß man danach, was man vorher schon wusste, und ist dennoch überrascht.

Die Geschichte – Von der Gründung zur Neugründung

Die hier beschriebene Geschichte ist die eines heute international agierenden Unternehmens der Logistikbranche. Was in den 30er-Jahren als kleiner Betrieb mit vier Pferden und fünf Wagen begann, beschäftigt heute über 40.000 MitarbeiterInnen an über 800 Standorten weltweit. Das Unternehmen gehört in dritter Generation der Familie Stadelmann³. Um ein mögliches Durcheinanderkommen bzgl. der ProtagonistInnen zu vermeiden, sei an dieser Stelle ein reduziertes Genogramm der Inhaberfamilie vorangestellt. Die Mitglieder der Familie werden in der Darstellung analog zum Text bezeichnet.

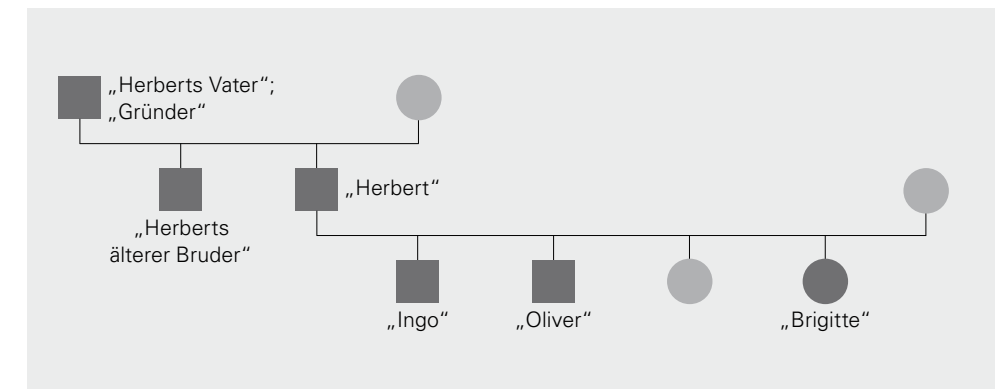


Abbildung 1: Reduziertes Genogramm der Familie Stadelmann

3) Um einen Rückschluss auf Familie und Unternehmen unmöglich zu machen, sind im Folgenden alle Namensangaben pseudonymisiert und es wird auf weitere Branchenangaben verzichtet.

„Wie es begann“

In den 60er-Jahren übernehmen die beiden Söhne des Gründers zunehmend Verantwortung im Unternehmen. Der Ältere bekommt den aussichtsreicheren Teil zugesprochen, während der Jüngere, Herbert, in den kleineren und sozial weniger anerkannten Teil einsteigt und dort die Geschäfte zusammen mit seinem Vater lenkt. In diesem Feld zu arbeiten „war in der sozialen Struktur eine dicke Herabstufung“, erinnert sich Herbert. Ursprünglich übernahmen diese Dienstleistung die Gemeinden, doch denen fiel es zunehmend schwer, Personal zu finden. Sie versuchten dem Problem mit Privatisierung zu begegnen. Und so kommt es, dass Herbert eines Tages während einer Fahrt mit dem Lastwagen von einem Gemeindevertreter „im schwarzen Mercedes“ zum Anhalten gebracht wird. Dieser will wissen, ob er die Dienstleistung nicht auch für die Nachbargemeinde übernehmen könnte. Als er abends seinem Vater von der Begegnung erzählt, wiegelt dieser kurz ab: „Der soll seinen Kram selbst fahren. Wir kriegen auch so keine Leute.“ Doch der damals 17-jährige Herbert lässt sich nicht unterkriegen. Er schnappt sich den PKW seiner Eltern und fährt zu den umliegenden Gemeinden und stellt fest, „die haben alle ein vergleichbares Problem. Das brannte denen allen auf den Nägeln.“ Natürlich war er nicht der Einzige, der davon Wind bekam. Auch andere Logistiker bemühten sich um die Ausschreibungen der Gemeinden. Ingo, Herberts ältester Sohn, war damals noch nicht auf der Welt, doch er kennt die Geschichte:

Eine Erzählung zum Anfang

„Die ganzen Gemeinden schrieben die Leistung aus und unsere Familie hat dann – wie viele andere auch – fleißig herunkalkuliert und es gab eigentlich zwei Kalkulationsweisen; die eine Kalkulationsweise stellte fest, man braucht also für die Aufgabe in Pfaffenhofen einen LKW, zwei Belader und einen Fahrer. Also ist man hingegangen und hat die Gesamtkosten genommen und seine Gewinnmarge aufgeschlagen und deswegen lagen eigentlich alle Anbieter ungefähr relativ nah beieinander. Mein Vater, Herbert, hat damals ein anderes Kalkulationsmodell vorgeschlagen. Das war nicht wissenschaftlich bedingt, sondern einfach weil er dachte, man müsste da auch anders rangehen, als er mitkriegte, dass sich unheimlich viele dafür beworben haben, und ist hinter allen Autos hinterhergefahren und hat einfach mal geguckt, wie viel Behälter kann eigentlich ein Fahrzeug an einem Tag fahren, und ist dann danach drauf gekommen, dass, wenn man sechs Tage die Woche unterstellt, in vier Tagen die Arbeit in der Stadt Pfaffenhofen erledigt sein müsste. Von

daher hat er die Gesamtkosten des Fahrzeugs genommen, die Gesamtkosten des Fahrzeugs durch sechs dividiert, mit vier multipliziert und dann kamen noch seine Gesamtkosten und hat dann allerdings mehr Gewinn drauf geschlagen als die anderen [...]. Mit diesem Argument haben sie dann auch damals diesen Auftrag gewonnen und gleichzeitig die Verpflichtung gehabt, zwei weitere Tage irgendwo auszulasten.“

Diese strategische Entscheidung, die Herbert damals noch zusammen mit seinem Vater und Bruder fällt, bedingt die weitere Expansion der Firma. Denn im nächsten Ort braucht man nicht zwei, sondern drei Tage und das bedeutet, „man musste sich einen zweiten Wagen kaufen und dann hatte man fünf Tage Kapazität und musste in die nächste Nachbargemeinde“, berichtet Ingo weiter. Dies wiederum weckt schnell Finanzierungsbedarf für neue Fahrzeuge. Doch die Aufnahme von Schulden widerstrebt dem konservativen Gründer sehr. „Für ihn war klar: Schulden macht man nicht!“, so Ingo. Sein Großvater hatte zwei Kriege und die Inflation erlebt, einen LKW auf Pump zu kaufen, kam für ihn nicht in Frage. Doch Herbert kam auf die Idee, mit der Sparkasse darüber zu sprechen, ob diese ihnen nicht zwei Fahrzeuge finanzieren könne. „Wir mussten unglaublich schnell Fahrzeuge kaufen“, erinnert sich Herbert, „um das damalige Situationspotenzial nutzen zu können“. Während ihm der Vorstand der Kreissparkasse wohlgesonnen ist, entgegnet ihm sein Vater: „Du bist verrückt, das geht nicht in dieser Geschwindigkeit!“ Doch Herbert ist sich sicher: das Fahrzeug refinanziert sich innerhalb der Vertragslaufzeit seinen Anschaffungswert, damit ist die „Finanzierung auch nicht waghalsig“.

Der Konflikt zwischen Vater und Sohn über die unterschiedlichen Geschäftsphilosophien spitzt sich in den folgenden Jahren weiter zu. Als Herbert die Möglichkeit hat, ein Unternehmen zu übernehmen, fordert er von seinem Vater die Übertragung der Firma auf seinen Namen, wenn dieser nicht verhindern wolle, dass sein Sohn alleine in die neue Firma einsteigt. „Dann nehme ich Frau und Kinder und ziehe um und dann mache ich das von da alleine“, lässt Ingo seinen Vater heute sprechen. Auch seine jüngere Schwester Brigitte erzählt über den „bedeutenden Einschnitt“, an den sie sich aber „nicht erinnern kann“ – Ingo ist damals drei, Brigitte selbst gerade geboren –, „den ich im Grunde nacherzähle“. Ihr Großvater wäre aller Wahrscheinlichkeit nach mit der Fortführung des bis dato

„Schulden macht man nicht!“ und anderes ...

Notfalls alleine ... und was sonst noch dazukommt

bereits beachtlich gewachsenen Betriebs überfordert gewesen und willigt schließlich sein. Er überschreibt Herbert die Firma und dieser sichert ihm zu, sich im Alter um ihn zu kümmern. Herbert meint heute: „Ich glaube, er hat sein Leben lang voller Respekt gesehen, was ich getan habe“ und zugleich: „Er hat permanent gezittert.“ Die Geschichte über den Konflikt zwischen Vater und Sohn kennt auch der erst zehn Jahre später ins Unternehmen eingetretene Finanzchef. Er fasst etwas verkürzt zusammen: „Herbert Stadelmann hat das Unternehmen ja faktisch gegründet. Er hat ja von seinem Vater zwei Fahrzeuge übernommen, wie der das dritte nicht kaufen wollte, weil er hätte Schulden machen müssen.“ Mit der Überrumpelung seines Vaters legt Herbert den Grundstein für das neue Geschäftsmodell des Unternehmens, auf dem sein heutiger Erfolg fußt.

Erster theoretischer Einschub – Erwartungsbruch, Geschichten und Werte

Die vorliegende Geschichte mag die LeserInnen unterschiedlich stark in ihren Bann gezogen haben. Dies hängt sicherlich davon ab, für wie relevant man das Geschehen im beschriebenen Unternehmen jeweils für sich selbst erachtet. Davon abgesehen, hat die Erzählung über das neue Geschäftsmodell und den Konflikt zwischen Vater und Sohn durchaus ein *dramaturgisches Potenzial*, das vielleicht auch an eine Hollywoodproduktion erinnert. Dass dem so ist, liegt in erster Linie daran, dass das Erzählte *Erwartungsbrüche* mit sich führt. Gute Geschichten verletzen Konventionen. Damit sie erzählenswert erscheinen, müssen sie ein Moment des Außergewöhnlichen in sich tragen. Etwas in der Geschichte muss verwundern, den Erwartungen widersprechen (Bruner 1999, Zwack 2011). Von diesen Momenten gibt es im vorangegangenen Abschnitt gleich mehrere: Während alle davon ausgehen, dass der Auftrag auch die mit ihm verbundenen *Überkapazitäten* decken muss, bricht Herbert mit diesen Erwartungen. Auch mit der Erwartung, dass man den Familienfrieden dem *betriebswirtschaftlichen Erfolg* vorziehen sollte, bricht er und behält damit am Ende Recht.

Mit dem Verstoß gegen die geltenden Erwartungen erfüllen Geschichten ein wesentliches Kriterium, das uns den Einstieg in die Analyse von Kulturen aller Art, sei es Familien, Organisations- oder Nationalkulturen erlaubt. Werte zeichnen sich

wesentlich durch ihre wiederholte Anwendung aus. Sie als Werte zu betrachten, macht nur Sinn, wenn sie im jeweiligen Referenzsystem wiederholt Entscheidungen maßgeblich beeinflussen (Simon 2006). Alles was wir wiederholen, läuft jedoch auch Gefahr, aus dem Bewusstsein zu entschwinden. Es wird selbstverständlich und entzieht sich damit zunehmend dem, was wir beschreiben und benennen können. Der Organisationspsychologe Edward H. Schein folgert: „The members of a culture are not even aware of their own culture until they encounter a different one“ (Schein 1996, S. 236). Um uns unserer Werte bewusst zu werden, braucht es eine Differenzierung, die das selbstverständlich Gewordene, die unhinterfragten unbewussten Annahmen, in Frage stellt. Der Erwartungsbruch, der guten Geschichten zentral innewohnt, leistet genau das. „Sage mir, welche Geschichten in eurer Familie, in eurem Unternehmen erzählt werden, und ich sage euch, welche Werte euch leiten“, könnte daraus als diagnostischer Leitsatz abgeleitet werden. Durch geschicktes Anspielen aktualisieren gute Geschichten unsere unbewussten Annahmen, bevor sie mit ihnen brechen und sie so unserem Bewusstsein zugänglich machen. In der vorliegenden Geschichte erfahren wir über die Annahmen der damaligen Konkurrenz und Herberts abweichende Kalkulation. Die Erzähler brechen mit unseren Erwartungen und Hoffnungen auf Familienfrieden und signalisieren, dass hier an gewissen Stellen das Unternehmen Vorzug erhält.

Dass derartige Geschichten im Unternehmen über Generationen hinweg zirkulieren, macht folgender Fall deutlich: „Opa stritt mit Papa“, wissen Ingo und Brigitte – aber auch außerhalb der Familie weiß man, dass der Gründer im Konflikt mit dem heutigen Chef das Nachsehen hatte, auch wenn er zu dieser Zeit selbst noch lange nicht im Unternehmen war. In Familie und Unternehmen transportieren Erzählungen damit Werte, an denen sich in zukünftigen Entscheidungssituationen orientiert wird. „Unlike film or theatrical audiences, the audiences of stories are potential storytellers or disseminators of the story; thus do stories travel from mouth to ear and from ear to mouth ...“ (Gabriel 2000, S. 11). Sie fungieren damit als „soziales Gedächtnis“ des jeweiligen Systems, das im Fall von Familienunternehmen über die Generationen hinweg Werte vermittelt (vgl. auch Zwack 2011).

Gute Geschichten aktualisieren unsere unbewussten Annahmen, bevor sie mit ihnen brechen und sie so unserem Bewusstsein zugänglich machen

Gute Geschichten verletzen Konventionen

Ein „Ja, aber ...“ mag dem/der kritischen LeserIn auf der Zunge liegen. Damit wir an dieser Hypothese der Wertevermittlung von Geschichten weiter festhalten können, bedarf es noch zwei weiterer Nachweise: Zum einen müssen die in der Geschichte skizzierten Werte im Laufe der weiteren Unternehmensgeschichte sich mehrfach wiederholen, um überhaupt als Werte gelten zu können (siehe oben). Im vorliegenden Fall wissen wir davon noch nichts. Darüber hinaus, wäre es wichtig zu wissen, ob derartige Geschichten von unterschiedlichen ZuhörerInnen auf die ihnen innewohnenden Werte hin auch inhaltsähnlich interpretiert werden. Denn nur, weil wir dieselben Geschichten erzählen können, heißt das noch lange nicht, dass wir auch Ähnliches darunter verstehen. Also, nochmals zurück zu dem, was unser Fall ist ...

Die Fortsetzung – Vertrauen, Überkapazitäten kapitalisieren zu können, und „Business First“

Das *Vertrauen, Überkapazitäten*⁴ anderweitig absetzen zu können – „so lange die Rechnung stimmt“, zieht sich durch die weitere Geschichte des Unternehmens. Das enorme Wachstum innerhalb der letzten 40 Jahre wäre nicht ohne Übernahmen möglich gewesen. Übernahmen, bei denen sich alle zunächst dachten, „das geht doch gar nicht, das ist zu groß“, oder sich gefragt haben, „ob sie nun großwahnsinnig geworden sind“, berichtet Ingo. „Doch die Art und Weise, wie das Unternehmen in der Vergangenheit gehandelt hat, hat uns dann qualifiziert, diese Dinge zu tun.“ So wird in den 90er-Jahren ein Logistik-

4) Dass „Vertrauen darin, Überkapazitäten kapitalisieren zu können,“ als Wert bezeichnet wird, mag kontraintuitiv erscheinen. Freiheit, Fairness, Vertrauen sind alleamt Begriffe, die in unserer Gesellschaft heute eher als Werte angenommen werden würden. Es macht jedoch Sinn, für Organisationen einen eigenen Wertebegriff zu formulieren, der sie von den positiven Konnotationen im allgemeinen Sprachgebrauch, wie der gesellschaftlichen Norm befreit. Es soll Organisationen geben, in denen alles was zählt der Profit ist, oder solche, in denen, wer nicht um sich selbst sorgt, schon verloren ist. In diesen Fällen kann man durchaus von Werten sprechen, die Verhalten und Entscheidungen in den Betrieben fortwährend beeinflussen und deshalb auch Wert genannt werden dürfen. Der hier verwendete Wertebegriff basiert auf Luhmanns Begriff der Entscheidungsprämisse. Entscheidungsprämissen legen zukünftige Entscheidungen noch nicht fest, legen jedoch bestimmte Entscheidungen näher als andere. Sie übernehmen damit eine koordinierende Funktion und verhindern „chaotisches Durcheinander“ (Luhmann 2000, S. 237). Werte als „unentscheidbare“ Entscheidungsprämissen sind dabei eine Form unterschiedlicher funktional äquivalenter Formen von Entscheidungsprämissen (vgl. Luhmann 2000, oder auch Zwack 2011, S. 58 ff.).

„Fangen wir doch einfach mal an, mal gucken, wie weit wir kommen“

unternehmen hinzugekauft. Ursprünglich wollte man nur einen speziellen Teil des Unternehmens kaufen, der das eigene Portfolio gut ergänzt. Dabei handelte es sich jedoch um die „Ertragsperle“ des zu verkaufenden Unternehmens und die Veräußerer waren sich sicher, ohne diese wäre der Rest nur schwer an den Mann zu bringen. „Aber warum kaufen wir es dann nicht gesamt?“, fragte Ingo. Der Umsatz des zum Verkauf stehenden Unternehmens liegt damals im dreistelligen Millionenbereich. Alle Beteiligten (Herbert, Ingo, sein Bruder Oliver sowie der Finanzvorstand und ein weiterer Vorstand, ohne familiäre Verbindung zu den Stadelmanns) haben großen Respekt vor der Entscheidung. Doch aus einem anfänglichen „das geht doch gar nicht“ wird ein „fangen wir doch einfach mal an, mal gucken, wie weit wir kommen“, und schließlich fällt die Entscheidung für den Kauf des Unternehmens. Zu diesem Zeitpunkt ist sich zumindest Herbert sicher, dass er schafft, was sich der ursprüngliche Verkäufer nicht zutraut: die übrigen Teile des Unternehmens neben der „Ertragsperle“ gewinnbringend verkaufen zu können. Dass es dazu nicht kommt, liegt daran, dass die Stadelmänner schnell merken, dass sie mit den „Überkapazitäten“ auch selbst etwas anfangen können. Mit Erfolg: Seit dem Kauf haben sich die Umsätze des übernommenen Unternehmens verdreifacht.

Das Vertrauen, Überkapazitäten gewinnbringend einsetzen zu können, zeigt sich auch in der Personalpolitik. Bereits in den 70er-Jahren beginnt Herbert damit, „eigentlich viel zu gute Leute zu beschäftigen“. Mit Dr. Wörries lotst er einen promovierten Betriebswirt in seinen Betrieb. Sein Vater ist entsetzt, aber auch die Kommunalverwaltungen denken: „Meine Güte! Ein Doktor beim Stadelmann!“ Doch wer „zu gute“ Leute beschäftigt, kann Chancen, die sich bieten, spontan ergreifen. Und als die Wende kommt, die Grenzen fallen und somit auch im Osten Deutschlands ein neuer Absatzmarkt entsteht, können die Stadelmänner ihre Dienstleistung als erste an den Mann bringen. „Was haben unsere Wettbewerber gemacht?“, fragt Ingo, ...

Wer „zu gute“ Leute beschäftigt, kann Chancen, die sich bieten, spontan ergreifen

„... die hatten sich als Unternehmer um ihr Tagesgeschäft zu kümmern, weil die nämlich nicht zu gute Leute eingestellt haben, und die waren auch die Einzigen, die etwas verkauft haben oder verkaufen konnten. Und dann haben die sich montags und dienstags ins Auto gesetzt und sind irgendwie in den Osten gefahren, um ihre Dienstleistungen zu verkaufen. Und was haben

wir gemacht? Wir haben alle Vertreter, die früher sonst was gemacht haben, abgezogen und haben gesagt, alle Kommunen in Ostdeutschland ablaufen. Das heißt, unsere lieben Wettbewerber konnten bei keiner einzigen Stadt auftauchen, wo nicht schon ein Stadelmann-Kalender an der Wand hing.“

Der Familienfrieden wird dem geschäftlichen Erfolg geopfert

Erfolg lässt sich meist nicht mit einem einfachen Grund erklären. Und so ist auch dem Erfolg der Stadelmänner in Ostdeutschland mindestens ein weiterer hinzuzufügen. Was schon in der Gründungsgeschichte anklingt, ist, dass das Interesse des Unternehmens vor dem der Familie oder dem der Einzelpersonen Vorrang hat. Der Familienfrieden wird dem geschäftlichen Erfolg geopfert und in vielen anderen Situationen hat die Familie gegenüber dem Unternehmen das Nachsehen. Als sich die Frankreichaktivitäten des Unternehmens intensivieren, lernt Ingo in seiner Freizeit in Belgien in einer Privatschule Französisch, „um das schnell genug in seinen Kopf reinzubekommen“, erzählt seine jüngere Schwester Brigitte. Damit opfert er sich auf, seine Familie hat das Nachsehen: „Zu der Zeit sind seine Kinder geboren“, lässt uns Brigitte weiter wissen und rechnet der Familie die Unterstützung der Firma hoch an. Dass der Haushalt der Stadelmanns darüber hinaus mitunter als Experimentierstube für neue Geschäftsmodelle erhalten muss und damit gewisse Vorstellungen an Ordnung und Sauberkeit zuweilen das Nachsehen haben, erfuhr nicht nur Frau Stadelmann (sen.) am eigenen Leibe, sondern es sprach sich auch bis ins Sekretariat der Firma herum. Und als es darum geht, den Osten Deutschlands zu erschließen, macht sich Oliver auf und versucht mit außergewöhnlichem Engagement für das Unternehmen der Familie zu werben. Er verzichtet auf persönlichen Luxus und familiäre Präsenz, um eine Beziehung zu den zukünftigen Geschäftspartnern aufzubauen. Seine kleine Schwester Brigitte berichtet:

„Die Herausforderung im Osten war, dass man mit denen ein vernünftiges Verhältnis aufgebaut hat, dass sie Vertrauen entwickelt haben. Es sind viel zu wenige Leute rausgefahren. Das ist doch ganz logisch. Wir mussten bei irgendwelchen Niederlassungsleitern zu Hause auf dem Sofa schlafen. Können Sie sich einen Konzernvorstand einer Aktiengesellschaft vorstellen, der bereit gewesen wäre, im Plattenbau auf einem DDR-Sofa zu schlafen? Die Kraft oder den Wunsch, so etwas zu tun, hatten die Konzerne dieser Welt nicht und deshalb waren wir erfolgreich. Erfolgreicher auch als alle anderen.“

All diese Geschichten belegen die Aufopferungsbereitschaft der Familie gegenüber dem Unternehmen. „Unsere Partner und auch unsere Kinder müssen sich in vielen Dingen dem Unternehmen unterordnen“, erklärt Herbert, auch wenn er das gegenüber seiner Frau nicht so formulieren würde. „Business First“ nennt man das in der Familienunternehmensforschung (Tàpies & Ward 2008).

Zweiter theoretischer Einschub – Geschichten und ihre inhaltsähnliche Interpretation

Die vorliegenden Ausführungen haben deutlich gemacht, dass es sich bei den bereits in der Gründungsgeschichte angelegten Werten nicht um Eintagsfliegen handelt.⁵ Bereits zuvor belegte der Fall eindrücklich, dass bestimmte Geschichten um zentrale Werte in Organisation und Familie einen kollektiven Kenntnisgrad erreichen. Mit dem vorangegangenen Abschnitt sollte deutlich geworden sein, dass auf diese Werte wiederholt Bezug genommen wird. Erzählungen nehmen damit eine zentrale Rolle in der Wertevermittlung ein. Doch bevor dies als Einsicht kundgetan werden kann, muss noch beantwortet werden, ob unterschiedliche ErzählerInnen und ZuhörerInnen ein und dieselbe Geschichte zumindest ähnlich interpretieren.

Geschichten verhalten sich in loser Assoziation zu dem tatsächlichen Verlauf der Dinge

Geschichten verhalten sich in loser Assoziation zu dem tatsächlichen Verlauf der Dinge. Im Gegensatz zum Bericht, der sich um eine vom/von der BeobachterIn möglichst unverzerrte Sichtweise auf die Geschehnisse bemüht, bedient sich die Geschichte selektiv aus der chronologischen Abfolge der Ereignisse. *Nicht alles, was passiert ist, wird erzählt. Und nicht alles, was erzählt wird, ist passiert.* Im Dienste der Kernbotschaft (des sog. Plots) passen Erzählungen die Realität mitunter ihren Zwecken an, indem sie Ereignisse überspitzen, abflachen, weglassen oder hinzuerfinden. „The truth of a story lies not in the facts, but in the meaning“, so der englische Geschichtenforscher Yannis Gabriel. „If people believe a story, if the story grips them, whether events actually happened or not is irrelevant“ (Gabriel 2000, S. 4). Dieses Modellieren des Faktischen zugunsten einer zu vermittelnden Bedeutung ist uns allen aus unserer alltäglichen eigenen Praxis als Geschichtenerzähler geläufig.

5) Was uns im wahrsten Sinne des Wortes auch überrascht hätte, im übertragenen Sinne jedoch durchaus im Bereich des Möglichen liegen würde.

Die Narrative Psychologie kennt diese Zuspitzung unter dem Namen der *narrativen Glättung* (Polkinghorne 1998), die in folgender Abbildung 2 nochmals zusammengefasst wird.

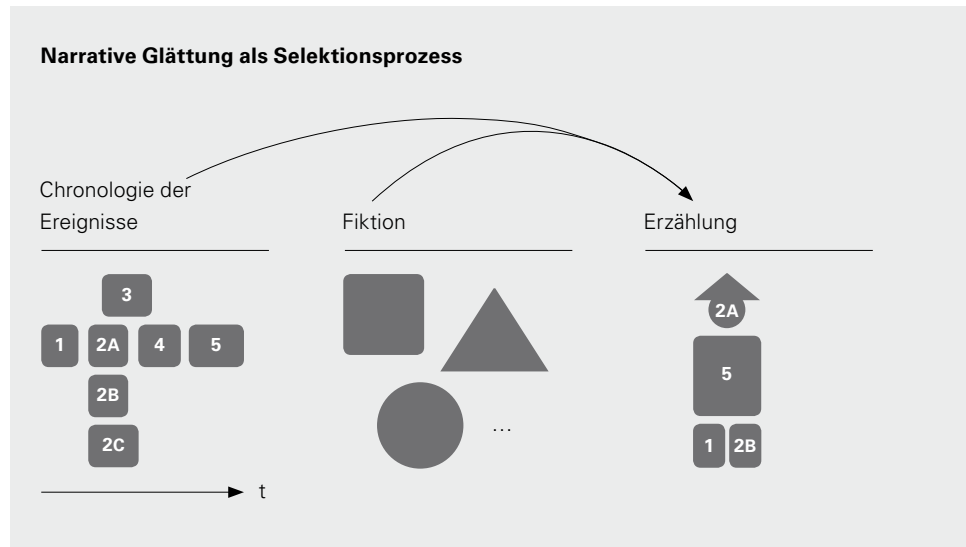


Abbildung 2: Narrative Glättung (eigene Darstellung, Quelle: Polkinghorne (1998))

Das Modellieren des Faktischen zugunsten einer zu vermittelnden Bedeutung

Nicht alles Mögliche wird aus der Chronologie der Ereignisse in der Erzählung berücksichtigt (während 1, 2A, 2B und 5 erwähnt werden, bleiben 2C, 3 und 4 unerwähnt). Manches wird zurückgestutzt (1, 2B), manch anderes übertrieben (5) oder verändert (2A). Und um die Botschaft zu unterstreichen, wird dem Ganzen noch ein „Hauch Fiktion“ beigefügt (z. B. ein Hut). Im Prozess der narrativen Selektion entsteht damit eine Gestalt, die die Botschaft deutlich werden lässt, ohne dass sie ihre Einzelteile für sich genommen bereits preisgegeben haben.

Soweit die Theorie. Empirisch müsste sich narrative Glättung folglich daran bemerkbar machen, dass das Erzählte aufgrund seiner Gestalt bestimmte Interpretationsmöglichkeiten begünstigt (In der Abbildung 2: „Ein Männchen!“ Anstatt: „Eine Rakete mit Schwenkkopf!“). Statistisch formuliert: Die Vertei-

lung der Interpretationsmöglichkeiten unterschiedlicher ZuhörerInnen ein und derselben Geschichte muss „spitzgipfelig“ sein. Illustrativ sind im Folgenden die Ergebnisse einer Untersuchung mit 226 Befragten (vgl. Zwack 2011) zur Geschichte von Olivers aufopferungsvollem Verhalten auf dem DDR-Sofa berichtet. Aus einer Liste von möglichen Werten sollten die Befragten angeben, für welche Werte sie die Geschichte als beispielhaft erleben. War in den Augen der Befragten kein passender Wert aufgelistet, hatten sie die Möglichkeit, über ein Freitextfeld ihre Interpretation kundzutun.

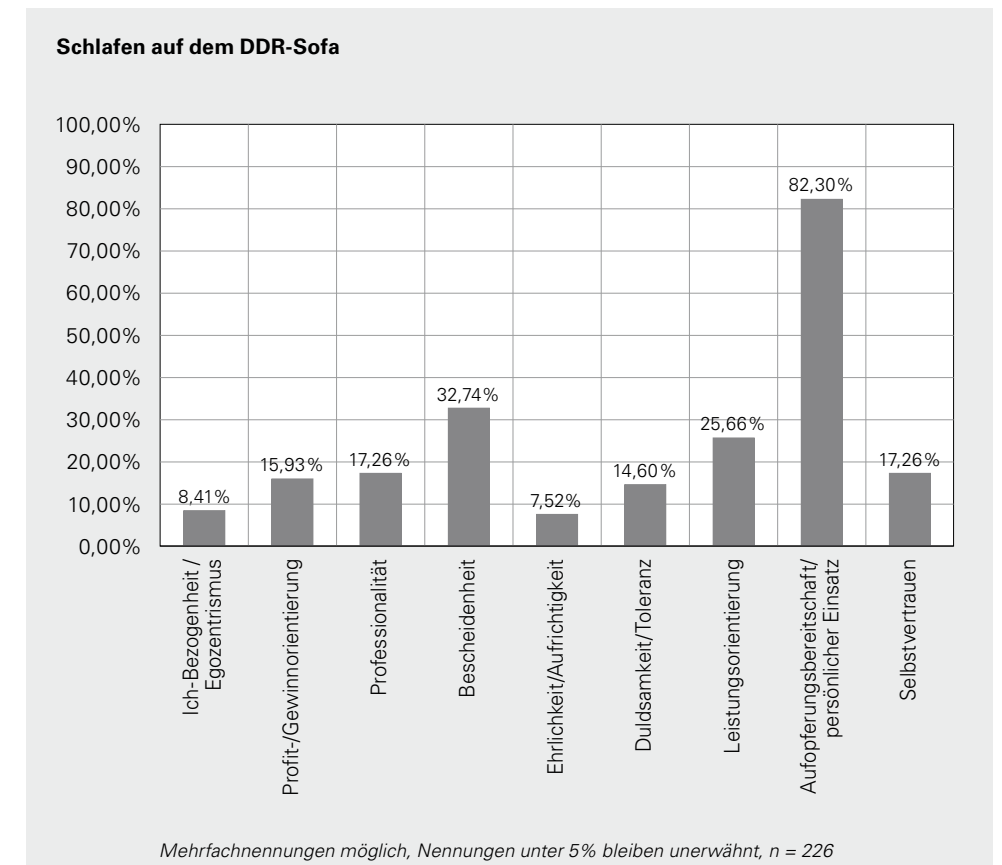


Abbildung 3: Ergebnisse der Befragung zur Geschichte „Schlafen auf dem DDR-Sofa“

*Die Story schützt
den Wert vor
Widerspruch*

Die Ergebnisse sprechen eine deutliche Sprache. Die Botschaft der Erzählung wurde von der überwältigenden Mehrheit der Befragten ähnlich verstanden. Die Anschlussfähigkeit aufopfernden Verhaltens im Dienste des Unternehmens wurde als signifikant häufigste Antwortoption genannt.⁶ Natürlich raubt das der Geschichte nicht ihre Vielschichtigkeit. Und natürlich könnten die Fakten, auf denen sie basiert, auch anders modelliert werden, so dass Werte, die bisher verdeckt bleiben, stärker im Vordergrund stehen. Zentral ist hier jedoch die Einsicht, dass Geschichten in der Lage sind, Werte zu vermitteln, ohne diese explizit zu machen. In der Wertevermittlung liegt selbst ein großer Vorteil, denn: was nicht benannt ist, kann auch nicht angezweifelt werden. Und so schützt die Geschichte den Wert vor Widerspruch, der aufgrund der Dualität der Werte immer leicht zu erheben wäre („Ich bin für Freiheit! – Ich aber für Verantwortung!“; „Vom Geldausgeben ist noch keiner reich geworden!“ – „Wir müssen investieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben“; usw.) (vgl. auch Luhmann 2000, S. 243). Solche Diskussionen und damit Entzauberungen vermögen Geschichten den in ihnen transportierten Werten zu ersparen, was sie als Vehikel der Wertevermittlung geradezu prädestiniert.

Schlussfolgerung für die Praxis – die eigene Person im narrativen Spiel der Organisation entstehen lassen

„Aber es kommt doch letzten Endes auf die Personen an! Die müssen die Werte leben und befolgen!“, könnte man der Bedeutung von Geschichten relativierend entgegenhalten. Nur: Was sind Personen in sozialen Systemen? „Sie sind Konstrukte der Kommunikation zum Zwecke der Kommunikation“ (Luhmann 2000, S. 90f.). Anders als der Alltagsgebrauch stellt der systemtheoretische Personenbegriff nicht auf die in der Psyche des jeweiligen verankerten Überzeugungen ab, sondern betrachtet Personen als kommunikativ mehr oder weniger kunstvoll produzierte „Erwartungskollagen“ (Luhmann 1984, S. 178), die im Sinne der Kommunikation des sie beheimatenden Systems erstellt werden (– so findet man in Familien, die sich sorgen müssen, um sich als Familie zu fühlen bspw. oft „Sorgenkinder“).

6) Für Informationen zum methodischen Vorgehen sowie zur statistischen Auswertung vgl. Zwack 2011 S. 103 ff. und S. 274

Personen als kommunikativ geformte Gestalten entstehen in Geschichten (Luhmann 2000, S. 91). Das bedeutet zum einen, dass, solange eine Eigenschaft der jeweiligen Person – und sei sie noch so nobel oder fies – nicht zu einer Geschichte werden konnte, sei es aufgrund von Beobachtbarkeit oder Lüge, die Person in der Organisation ohne diese Eigenschaft auskommen muss. Zum anderen heißt es, dass Erzählungen über Personen organisationales Verhalten beeinflussen. Denn, wer die Geschichten kennt, „kennt“ die Person, und „wenn man eine Person kennt, kann man sich leicht eine Vorstellung davon machen, wie sie entscheiden wird, was man ihr sagt und was man ihr verschweigt“ (Luhmann 1992, S. 177f.). Besonders für Führungskräfte ergibt sich daraus, dass ihre Möglichkeiten der Einflussnahme vor allem davon abhängen, wie sie beobachtet werden, und davon, was in Erzählungen über sie berichtet wird. So soll es Chefs geben, die zwar offiziell alle strukturellen Herrschaftsinsignien auf ihrer Seite haben. Doch auf den Fluren erzählt man sich vor allem ihre Nicht-Führung und verpasst dabei mitunter den ein oder anderen Führungsversuch, den der Chef (evtl. mit Coach) von langer Hand geplant hatte. „Führer kann [deshalb] nur jemand sein, der manipulieren kann, wie er beobachtet wird“ (Luhmann 2004, S. 166).

Damit sind wir bei einem Teil der praktischen Relevanz der vorliegenden Ergebnisse angelangt. Das Wissen um die Entstehung von Geschichten und ihre Bedeutung in der Wertevermittlung in Organisationen erlaubt dem/der LeserIn einen bewussten Umgang mit der narrativen Verankerung seiner Person in der Organisation. Daraus folgen seine „Manipulationsmöglichkeiten“. Um diese auszuloten schlagen wir Menschen, die in Unternehmen tätig sind, folgendes Vorgehen vor:

1. *Analyse des Status quo.* Was sind die unausgesprochenen Annahmen, von denen hier alle ausgehen? Achten Sie dabei auf *Erwartungsbrüche*. Was löst in der Organisation Begeisterung und was Empörung aus? Beobachten Sie dabei insbesondere neue MitarbeiterInnen, die sich qua Nicht-Wissen oft anstößig verhalten.
2. *Funktionalität der Basisannahmen.* Fragen Sie sich, inwiefern die gepflegten Werte für die Aufgabenerfüllung in Ihrem Verantwortungsbereich und der Organisation als Ganzer dienlich sind. An welchen Stellen ja? Wo nicht?

*Die Person als
Erwartungskollage*

*Bewusster Umgang
mit der narrativen
Verankerung der
eigenen Person in
der Organisation*

