

Eine neue Geschichte erzählen

Spirit, Mythen, Großgruppen-Interventionen und liturgische Systeme

Matthias zur Bonsen

Eine Kultur ohne ihre Geschichtenerzähler wird schließlich aufhören, eine Kultur zu sein.

Ari Ma'ayam
Muskogee Creek Indianer

Seit 20 Jahren reden, schreiben und lesen wir von *Unternehmenskultur*, doch dieser Begriff trifft nicht den Kern. Zumindest nicht den Kern, um den es mir hier geht. Denn aus meiner Sicht sind Organisationen in ihrer Essenz ein Energiestrom, sie sind *Spirit*. Und dieses kaum faßbare Element *Spirit* ist entscheidend für ihren Erfolg. Es gehört zur Stammtisch-Weisheit, daß bei gleichem Trainingsstand die Fußballmannschaft, die am Tag des Spiels „gut drauf“ ist, die an ihren Sieg glaubt und mit ihrem Bewußtsein nur beim Spiel und bei nichts anderem ist, eben gewinnt - und die andere nicht. Bei Organisationen ist dieser Zusammenhang nicht ganz so eng - zumindest nicht kurzfristig. Unternehmen können hohe Gewinne einfahren, auch wenn die Stimmung der „Mannschaft“ schlecht ist. Doch um die Gipfel der Innovationskraft, der Qualität, der Kundenorientierung, der Wandlungsfähigkeit und der optimalen Zusammenarbeit zu erklettern, muß wohl nicht nur die Führungsspitze, sondern die Gesamtheit der Mitarbeiter „gut drauf“ sein. Dann braucht es die sprichwörtlichen leuchtenden Augen oder das „Feuer“, das im Titel dieses Buchs erwähnt wird. Es lohnt also, sich etwas mehr mit diesem Faktor Spirit zu beschäftigen. Geht es dabei wirklich nur um „gut“ oder „schlecht drauf“? Geht es nur um die Leuchtkraft des Feuers? Nein, es geht auch um *Fokus* und *Kohärenz*. Denn wenn die Energie nicht auf ein Ziel gerichtet ist, wird sie nicht wirksam. Und wenn Teile der Energie auf Nebenziele gerichtet sind, die vom Ganzen ablenken, wird sie geschwächt. Ist der *Spirit* einer Organisation andererseits kraftvoll, fokussiert und kohärent, dann kann sie schier Unglaubliches erreichen.

Wie kann man nun *Spirit* - seine Kraft und seine Qualität - analysieren? Wie kann man ihn für eine ganze Organisation verändern, in Fluß bringen, auf neue Ziele ausrichten? Wie stabilisieren? Daß große Gruppen dabei eine wichtige Rolle spielen, geht schon aus dem Untertitel hervor.

Im Grunde ist es nur ein einziger Faktor, vom dem der *Spirit* einer Organisation abhängt: die *Wahrnehmung*. Die Art und Weise, wie die Mitarbeiter einer Organisation ihre Realität konstruieren, hat so unmittelbare Auswirkungen auf den *Spirit*, daß man sagen könnte, daß *Wahrnehmung* und *Spirit* zwei Seiten der gleichen Münze sind. Nehmen wir an, die Realität in einer Organisation wird so wahrgenommen, daß es Hoffnung für die Zukunft gibt, ein gemeinsames attraktives Ziel und Werte, die zu den eigenen passen. Dann dürfte klar sein, welche Wirkung diese Wahrnehmung auf den *Spirit* hat. Den *Spirit* zu verändern, heißt also immer, eine Veränderung der kollektiven Wahrnehmung herbeizuführen. Doch dazu unten mehr.

Geschichten in Organisationen

Menschen in Organisationen erzählen sich tagtäglich Geschichten. Und die Geschichten, die sie sich am häufigsten erzählen, reflektieren ihre Wahrnehmung der Realität. Harrison Owen, der die Grundlagen für die nun folgenden Ausführungen über Geschichten geschaffen hat, schreibt daher richtigerweise, daß die Geschichten, die in einer Organisation erzählt werden, ihren *Spirit* repräsentieren und - mit jedem Wiederholen - immer wieder neu prägen. Und er stellt die These auf, daß es in jeder Organisation, sei sie auch noch so groß, immer eine Hand voll *zentrale Geschichten* gibt, die die Realitätswahrnehmung und den *Spirit* maßgeblich determinieren. Diese zentralen Geschichten drücken den Daseinszweck, die Richtung, die Werte und die Glaubenssätze einer Organisation aus.

Dazu ein Beispiel: Ein Folienhersteller stand vor einigen Jahren vor der Aufgabe, seine Produktivität drastisch zu steigern. In seiner Fabrik gab es mehrere große Anlagen, die man vorne mit Granulat fütterte, damit 15 Meter weiter hinten eine mehrere Meter breite Folie rauskam. Diese Anlagen mußten nun schneller laufen. In der Zeit der Krise bekam dieser Folienhersteller einen neuen Geschäftsführer, der seine Ingenieure und Arbeiter immer wieder aufforderte, die Geschwindigkeit der Anlage von 20 Meter auf 30 Meter pro Minute zu steigern. Keiner hielt das für möglich. Dem Geschäftsführer, der keine technische Ausbildung hatte, wurde die Kompetenz abgesprochen. Doch nach einiger Zeit und vielen Versuchen wurde das Ziel tatsächlich erreicht. Lapidare Reaktion des Geschäftsführers: „Wer 30 Meter pro Minute produzieren kann, schafft auch 40 Meter pro Minute.“ Nun, irgendwann wurden 40 Meter erreicht, dann 50 Meter usw. Heute laufen die

Anlagen mit 70 Meter pro Minute, was sich wohl nicht mehr weiter steigern läßt. Die Sprüche des Geschäftsführers „Wer 40 kann, kann auch 50“ sind im Unternehmen zum geflügelten Wort geworden. Sie leben weiter als positive, inspirierende Geschichte, die immer wieder erzählt wird. Und diese Geschichte repräsentiert einen Glaubenssatz des Unternehmens: „Wir schaffen es.“

Die zentralen Geschichten der Organisation sind das Medium, durch das die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft der Organisation erfahren werden. Eine Organisation mag alles mögliche in ihr Leitbild schreiben, das was tatsächlich wirkt, sind die Geschichten. Sie repräsentieren in unmittelbarer Weise den *Spirit* - den Geist der Organisation. Denn wenn sie erzählt werden, wird immer auch eine Stimmung übertragen. Mit den Geschichten hört man also nicht etwas *über* den *Spirit*, man trifft ihn unmittelbar. Bestimmte Geschichten werden häufiger als andere erzählt, weil sie der Stimmungslage der Erzählenden entsprechen. Sie fühlen sich für die Erzählenden einfach richtig an. Und wenn sie häufiger erzählt werden, werden sie zu *zentralen* Geschichten.

Manche Geschichten inspirieren. Sie erzeugen positive Gefühle, wenn sie erzählt werden. Der neue Mitarbeiter, der solche Geschichten von den alten Hasen hört, spürt Stolz und freut sich, selbst dabei sein zu dürfen. Andere Geschichten sind „sauer“ und verschmutzen die Atmosphäre. Bei Siemens gibt es beispielsweise eine Geschichte, von der ich wetten möchte, daß sie 80% der Siemens-Mitarbeiter weltweit kennen (dennoch hoffe und vermute ich, daß sie keine *zentrale* Geschichte dieses Unternehmens ist - zumindest nicht mehr). Sie wird mit Varianten etwa folgendermaßen erzählt: „In den Siebzigern hatten wir als erste das Fax-Gerät erfunden. Doch wir haben es nie gebaut. Wir hatten schließlich weltweit mehr als 90% Marktanteil bei Telex-Geräten und wollten unsere Investitionen schützen. Und dann kamen die Japaner und zeigten uns, was sich damit verdienen läßt.“ Leiten Sie selbst ab, welche Werte und Glaubenssätze diese Geschichte transportiert. Jede Geschichte hat ihre „Moral“.

Die Geschichten, die in einer Organisation erzählt werden, können historisch wahr sein - oder auch nicht. Das spielt für ihre Wirksamkeit keinerlei Rolle. So mag die Geschichte kursieren „Der Chef hat gesagt, man soll nicht die Affen den Zoo regieren lassen“. Aber genau das hat dieser Chef nie gesagt. Doch die Tatsache, daß die Geschichte erzählt wird, drückt etwas über den *Spirit* und die Realitätswahrnehmung der Mitarbeiter dieser Organisation aus. Da die Geschichten nicht wahr sein müssen und es oft auch nicht sind, kann man sie auch als *Mythen* bezeichnen. Und Mythen sind aus Sicht derer, die sie erzählen und an sie glauben, nie wahr oder falsch. Sie sind unumstößliche Grundtatbestände. Sie sind die Brille, durch die die Welt wahrgenommen wird. Der besagte Chef mag also das Gegenteil von dem sagen, was oben zitiert wurde, und er mag

sich auch anders verhalten. Alles, was er sagt und tut, wird jedoch durch die Brille dieser einen Geschichte interpretiert werden.

Wenn ich hier den Begriff „Mythen“ verwende, will ich auch abgrenzen, wie ich ihn nicht meine. So mag beispielsweise der Leiter einer Organisation immer wieder von der „großen Familie“ reden, die für ihn seine Organisation darstellt. Doch alle außer ihm und zwei anderen Mitgliedern der Leitung nehmen diese Organisation *gerade nicht* als große Familie wahr. Dann ist die „Familie“ der persönliche Mythos dieser drei Leitenden. Der große Rest erzählt sich jedoch tatsächlich eine Geschichte darüber, daß die da oben meinten, daß man eine Familie sei. Doch nur die Geschichten, die von der Mehrheit erzählt werden, sind die Mythen, die den *Spirit* der Organisation reflektieren.

Der Gebrauch der Begriffe „Geschichten“ und „Mythen“ soll nicht den Eindruck erwecken, als seien die Geschichten in Organisationen immer längere Erzählungen. Oft ist das Gegenteil der Fall. Sie werden mit der Zeit kürzer, manchmal zu einem Witz und einige bestehen schließlich nur noch aus *einem* Wort. Dieses eine Wort fällt, und jeder weiß, was gemeint ist. Wie bei einem Telekom-Unternehmen, in dem der Raum, in dem die Vorstandssitzungen stattfinden, als „Bügelzimmer“ bezeichnet wird - weil man dort „abgebügelt“ wird. Oder wie im Offenbacher Betrieb der Frankfurt-Offenbacher Niederlassung eines Automobilherstellers. Hier kursiert als zentrale Geschichte das Wort „Zweigstelle“. Dieser Betrieb war früher eine selbständige Niederlassung, wurde aber vor ein paar Jahren wegen Mißerfolgs der Frankfurter Niederlassung unterstellt. „Zweigstelle“ ist die Kurzversion davon, daß man ja jetzt nur noch Zweigstelle und nicht mehr Niederlassung sei und von den Frankfurtern in allem benachteiligt werde. Man bekäme weniger Vorführgewerke, hätte längere Lieferzeiten, die Statistiken kämen später usw. usw.. Diese Fakten stimmten im übrigen alle nicht, doch das tat nichts zur Sache. Die Geschichte „Zweigstelle“ war die Brille, durch die die Welt betrachtet wurde und die den *Spirit* der Offenbacher prägte. Da konnten die Frankfurter tun, was sie wollten. Und immer wenn das eine Wort in der richtigen Tonlage fiel, wurde die alte, begrenzende Realitätswahrnehmung wieder aktiviert. Ein drittes Beispiel für Ein-Wort-Geschichten: „Kölscher Klüngel“. Heute lösen diese Worte nur noch Belustigung aus, doch über lange Zeiträume wurden sie mit bitterem Ernst ausgesprochen, um die (tatsächliche oder eingebildete) Vetternwirtschaft der Oberen dieser Stadt zu beklagen.

Vielleicht denken Sie nun, daß die niederziehenden, „sauren“ Geschichten/Mythen in Organisationen dominieren - und tatsächlich tun sie das oft. Jeder, der in einer Organisation gearbeitet hat, weiß, wieviel zynisches Gerede es dort geben kann. Doch in jeder Organisation gibt es auch inspirierende Geschichten. Sie werden möglicherweise nicht gepflegt (bewußt erzählt) oder durch eine dicke Schicht „saurer“ Mythen überlagert, doch sie sind da. Peg Neuhauser berichtet, daß manche amerikanische Indianerstämme

ein heiliges Bündel hatten, das wichtige Artefakte ihres Stammes enthielt. Das konnte eine Feder sein, ein Stein, eine Friedenspfeife oder eine Adlerklaue. Einer der Ältesten trug dieses Bündel, öffnete es von Zeit zu Zeit, und erzählte dann - wahrscheinlich am Lagerfeuer - die zu den Artefakten gehörenden Geschichten. Peg Neuhauser schreibt, daß auch Organisationen sich des heiligen Bündels ihrer inspirierendsten Geschichten bewußt sein müßten. Sie müssen diese Geschichten pflegen und auf vielfältigste Weise immer wieder erzählen. Dabei ist es nicht wichtig, ob die inspirierendsten Geschichten wahr sind. Mit der Zeit werden auch wahre Geschichten verfälscht und nehmen mythische Dimensionen an - wodurch ihre Botschaft vielleicht noch besser transportiert wird. Das Gestalten von Mythen ist wichtig, wichtiger als die historische Exaktheit, und eigentlich eine Grundaufgabe nicht nur von Organisationen, sondern der Menschheit, wie Joseph Campbell gezeigt hat.

Inspirierend ist in nahezu jeder Organisation die Geschichte ihrer Gründung. Dieser „Schöpfungs-mythos“ enthält oft sehr viel über den Daseinszweck, die Richtung, die Werte und Glaubenssätze der Organisation und ist der Kern der sich später erweiternden Visionen. Ein gutes Gefühl für den Wert einer solchen Geschichte hat Marion Gräfin Dönhoff, die Herausgeberin der ZEIT. Sie erzählt ihre „Schöpfungsgeschichte“ sogar in der Werbung:

„Am 21. Februar 1946 erschien die erste Ausgabe der ZEIT unter der „Zulassung Nr. 6“ der britischen Militärregierung. Acht Seiten stark, in einer Auflage von 25.000 Exemplaren, für eine höhere Auflage reichte das rationierte Papier nicht. Jeder Artikel, der in der ungeheizten Redaktionsstube beim Schein selbstgebastelter Petroleumlampen geschrieben wurde, mußte vor dem Druck von dem britischen Presseoffizier genehmigt werden, der häufig Artikel beanstandete. Der erste Artikel, den ich schrieb, wurde verworfen, weil ich es gewagt hatte, über ein zum Tabu erklärtes Thema zu schreiben. DIE ZEIT war damals die einzige Zeitung, die sowohl die alten Nazis wie auch die alliierten Machthaber gleichermaßen kritisierte. Heute erscheint DIE ZEIT in einer Auflage von fast einer halben Million, und aus einem Dutzend Redakteure wurde eine Hundertschaft...“

Geschichten in Organisationen entstehen oft aus transformativen Erlebnissen (Merken Sie die Anklänge an Grossgruppen-Interventionen?). Aus der Gründung werden „Schöpfungsgeschichten“ („Als wir damals in der Garage mit der gebrauchten Drehbank...“), aus dem Beinahe-Bankrott „Legenden von der Wiederauferstehung“. Fusionen, große Erfolge, Mißerfolge, heldenhafte Führungspersönlichkeiten oder Bösewichte...das ist der Stoff, aus dem Geschichten gewoben werden. Als Deutsche werden wir noch unseren Enkeln vom Fall der Berliner Mauer erzählen. Denn das war unser transformativstes Erlebnis in den letzten 20 Jahren.

Ein ähnlich transformatives Erlebnis war die Flutkatastrophe in Hamburg 1976 für die Firma Airbus. Das Werk stand unter Wasser und dadurch kurz vor dem Aus. Es gab konkrete Pläne, es nach Süddeutschland zu verlegen. (Franz Josef Strauß läßt grüßen.) Doch dann hielten alle zusammen, machten das Werk wieder flott und legten den Grundstein für einen großen Erfolg. Noch heute nach fast 25 Jahren wird diese

Geschichte bei Airbus erzählt. Jeder kennt sie. Auch die, die erst viel später dazustießen. Sie transportiert Stolz und das Gefühl, eine Gemeinschaft zu sein. Eine zweite Geschichte, auch aus einem transformativen Erlebnis herrührend, heißt dort „Dolores“ - der Name eines drakonischen Sparprogramms, dem in der Mitte der Neunziger viele Arbeitsplätze zum Opfer fielen. Diese Geschichte ist zwar „sauer“, aber nicht nur, denn sie enthält auch die Botschaft, daß damals sogar Führungskräfte zusammen mit der Belegschaft auf die Straße gegangen sind.

Vielleicht haben sie gespürt, wie Sie in den Sog dieser Geschichten geraten sind. Sie sind spannend. Man will mehr davon. Doch für diesen Beitrag stellen sich nun zwei Fragen:
(1) Was kann eine Organisation tun, um „saure“ Geschichten durch inspirierende zu ersetzen? Wie kann sie ihren *Spirit* erneuern und refokussieren?
(2) Wie können die inspirierenden Geschichten gepflegt werden? Wie kann der *Spirit* hochgehalten und weiter fokussiert werden?

Eine neue Geschichte erzählen

„Saure“, die Atmosphäre verschmutzende Mythen können nicht einfach aus der Welt geschafft werden. Sie sind schließlich grundlegender Bestandteil des Weltbildes derjenigen, die sie erzählen. Versetzen wir uns ein paar Jahrhunderte zurück, als Geschichten wie „Macht Euch die Erde untertan“ oder „Eva wurde aus der Rippe Adams erschaffen“ noch von praktisch jedem geglaubt wurden. Es wäre völlig zwecklos gewesen, den Menschen damals zu sagen, sie sollten sich doch nicht weiter diese Geschichten erzählen. Und genau gleiches gilt, wenn in dem oben beschriebenen Beispiel der Frankfurt-Offenbacher Niederlassung des Automobilherstellers die Frankfurter den Offenbachern sagen würden, sie sollten doch endlich aufhören, den Mythos von der „Zweigstelle“ zu wiederholen. Die Frankfurter könnten noch so viele Gegenbeweise anführen, sie hätten keine Chance. Sie würden nur ein Geheul der Empörung provozieren.

Alte Mythen können nie ganz aus der Welt geschafft werden. Sie können nur überlagert und gewissermaßen umrahmt werden. Es braucht also eine neue Geschichte, eine die attraktiver und umfassender ist als die alte. Wenn die neue Geschichte mehr erzählt wird als die alte, tritt die alte in den Hintergrund und verliert Kraft. Dazu ein Beispiel: In einem Werk eines Automobilzulieferers erzählten sich alle die Geschichte „Wir sind Weltmarktführer“. Tatsächlich war dem auch über Jahrzehnte so. Das Werk hatte aufgrund seiner Entwicklungen und Patente einen großen Vorsprung vor den Wettbewerbern. Doch schon seit einigen Jahren war die Konkurrenz immer härter geworden und der Vorsprung geschmolzen. Nichtsdestotrotz war die Geschichte vom Weltmarktführer weiterhin dominierend und verhinderte so jegliche Anstrengung, die eigene Situation zu verbessern. Es reicht in diesem Fall nicht aus, eine neue Geschichte

mit dem Tenor „Wir haben jetzt ernsthaften Wettbewerb“ zu etablieren. Diese Geschichte allein ist nicht attraktiv genug. Hinzu kommen muß eine Geschichte, was aus diesem Werk wieder werden kann. Denn nur dieser Ausblick auf die Zukunft, eine attraktive Vision würde begeistern. Die neue Geschichte, die es braucht, ist also meistens eine *Realitäts-Visions-Geschichte*. Sie enthält Aussagen zur neuen Sicht der Realität und zu dem, was die Organisation werden kann. Sie baut eine Spannung zwischen heute und morgen auf. Erst dadurch wird sie umfassender und attraktiver als die alte.

Wie kann nun eine neue Geschichte lebendig gemacht werden? Reicht es, daß sie einfach erzählt wird? Könnte der Leiter der Organisation sich vor die Mannschaft stellen und die neue Geschichte unters Volk bringen, sie vielleicht immer wieder wiederholen? Könnte er einfach erzählen „Wir sind jetzt nicht mehr Weltmarktführer, und ich habe folgendes vor...“? Würde diese Geschichte dann mit Stolz in der Stimme weitererzählt werden, würde sie den Legendenschatz der Organisation bereichern und von alleine den Neulingen zugetragen werden? Leider nein.

Damit die neue Geschichte geglaubt wird, muß sie *erlebt* werden - und zwar gleich von möglichst vielen. Die Organisation braucht ein transformatives Erlebnis. Es muß ein Erlebnis sein, das zu einer fundamentalen Veränderung der Wahrnehmung der heutigen und potentiellen (künftigen) Realität führt. Womit wir schließlich bei Großgruppen-Interventionen wären.

Für Harrison Owen heißt die Lösung *Open Space*. Er schlägt vor, zu Beginn der Konferenz die zentralen Geschichten (die vorab herausgefunden sein müßten) zu präsentieren. Am besten in humorvoller Form. Er stellt sie als Karikaturen auf großen Plakaten dar. Ich könnte mir die Präsentation auch als Sketche, die man mit einem Planungsteam vorbereitet, vorstellen. Die nachfolgende Open Space-Konferenz hätte dann das Thema: So sehen wir uns heute - wie wollen wir künftig werden?

Doch aus meiner Sicht ist *Open Space* keinesfalls immer die richtige Lösung. Je nach Art der Geschichten, um die es geht, erscheinen andere Konferenztypen mir sinnvoller, wie beispielsweise RTSC-Konferenzen, Zukunftskonferenzen oder Appreciative Inquiry Summits. Dazu ein paar Beispiele.

Ein Hersteller von Verkehrstechnik (Lokomotiven, Waggonen, Signaltechnik...) hatte Probleme mit dem Projektmanagement. Nahezu alles, was dieses Unternehmen verkauft wird, wird zu einem Projekt. Fast nichts kann einfach nach bestehenden Plänen gefertigt werden. Ausländische Kunden wollen beispielsweise „local content“ in den von ihnen gekauften Systemen haben, und selbst einfache Straßenbahnen müssen den Wünschen der jeweiligen städtischen Verkehrsbetriebe entsprechend gestaltet werden. Es gab

kleinere Projekte und riesengroße, wie die Lieferung eines kompletten U-Bahn-Systems. Verständlich, daß sich in einem solchen Unternehmen die Qualität des Projektmanagements sehr direkt auf das Ergebnis auswirkt.

Und genau da hakte es an mehreren Punkten. Einer bestand darin, daß die Position des Projektleiters als unattraktiv angesehen wurde und sich für die Aufgabe nicht genügend qualifizierte Leute fanden. Die Geschichten lauteten dazu etwa wie folgt: „Wenn Du als Projektleiter nach Shanghai versetzt wird, bleibst Du dort 10 Jahre hängen und wirst hier vergessen.“ Eine Vielzahl ähnlicher Anekdoten machte deutlich, daß Projektleiter der undankbarste Job ist, den das Unternehmen zu vergeben hatte....weil sie Angebote „ausbaden“ mußten, an deren Erstellung sie nicht beteiligt waren,...weil Linienvorgesetzte ohne Absprache mit den Projektleitern zu Kunden fuhren,... weil Projektleiter am Anfang nie die erforderlichen Ressourcen bekamen usw.

In einer Konferenz, die unter die Kategorie RTSC (Real Time Strategic Change) fällt, brachten wir 100 Projektleiter und 100 Linienführungskräfte zusammen. Gemeinsam wurde die heutige Realität untersucht. Der Vorstand stellte seine Vision davon vor, wie Projektmanagement künftig laufen sollte. Die Teilnehmer der Konferenz entwarfen ihre eigene Vision und machten Verbesserungs-vorschläge zum Entwurf des Vorstands. Am Abend wurde vom Vorstand daraus eine revidierte Fassung der „Projektmanagement-Charta“ erstellt, am nächsten Morgen allen präsentiert und von allen gutgeheißen. Der Rest des Tages diente dazu, Maßnahmen zu planen und noch vor Ort mit den Spartenleitern festzuzurren. Für die Teilnehmenden war es von großem Wert, die Konferenz mit klaren Zielen, verbindlichen Leitlinien und Maßnahmen, die von ihrer Führung unterstützt wurden, zu beenden.

Wenn es um das Erschaffen neuer Geschichten geht, kann es auch angemessen sein, eine Zukunftskonferenz nach Marvin Weisbord zu wählen. Im Falle des nächsten Beispiels handelte es sich um ein elektrotechnisches Unternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitern, das schon mehr als 100 Jahre alt war. Früher und bis in die siebziger Jahre hinein war es ein sehr innovatives Unternehmen gewesen, das in seiner Branche immer wieder Maßstäbe setzte. Doch diese Innovationskraft war verloren gegangen. Und das drückte sich auch in den Geschichten aus, die erzählt wurden. Das Unternehmen nahm sich selbst nicht mehr als innovativ wahr, was zur selbsterfüllenden Prophezeiung werden mußte. (Individuell und kollektiv *sind* wir immer die Geschichten, die wir uns über uns selbst erzählen.)

Die anberaumte Zukunftskonferenz hatte zwar nicht das primäre Ziel, an dem Thema Innovation zu arbeiten. Es ging um den Entwurf eines ganzheitlichen Zukunftsbildes für dieses Unternehmen. Doch der Verlust der früheren Innovationskraft wurde im Rahmen

dieser Konferenz überdeutlich. Und so entstand der kollektive Wille, daran etwas zu ändern.

Appreciative Inquiry Summits sollen hier erwähnt werden, weil ihr Ablauf sehr direkt darauf abzielt, daß andere Geschichten erzählt werden und eine neue Wahrnehmung entsteht. Appreciative Inquiry ist eine Methode, die seit etwa 1980 von David Cooperrider von der Case Western Reserve University entwickelt wird. In den letzten Jahren wurde sie von einer Kleingruppen-Methode auch zu einer Großgruppen-Intervention, die mit bis zu 2000 Personen möglich ist, weiterentwickelt. Im Rahmen der „wertschätzenden Erkundung“ wird gezielt nach den positivsten Erlebnissen der Teilnehmenden und den Highlights in der Organisation gesucht. Diese werden ins Bewußtsein gerufen, es wird untersucht, was sie möglich machte, und es wird überlegt und geplant, wie künftig mehr davon entstehen kann. Dadurch haben die Teilnehmenden hinterher ein viel positiveres Bild von ihrer Organisation. Sie erzählen sich inspirierendere Geschichten. Sie glauben auch mehr an die Visionen, die sie entwerfen, weil sie vorher festgestellt haben, wieviel Positives es doch schon in ihrer Organisation gibt - auch wenn es sich dabei um vereinzelt Juwelen in einem großen Dunghaufen handelt.

Eine besondere Hebelwirkung erzielen Appreciative Inquiry Summits dadurch, daß mittels einer ausgefeilten Interview-Methode vor einer Konferenz hunderte oder gar tausende Mitarbeiter sich gegenseitig nach den besten Geschichten befragen. Die besten Geschichten werden dann in die Konferenz eingebracht. Diese Vorab-Interviews stellen für sich schon eine machtvolle Intervention dar, die die Realitätswahrnehmung und den *Spirit* der Organisation großflächig beeinflussen. Im Falle des legendären ImagineChicago-Projekts wurden 1 Million Bürger dieser Stadt vor den Konferenzen mit Appreciative Inquiry-Interviews befragt. Welcher Reichtum inspirierender Geschichten muß dadurch entstanden sein.

Und dann wird eine gute Konferenz immer selbst zu einer neuen Geschichte. Die Energie, die dort entstanden ist, wird in Erzählungen weitergetragen. Das heißt nicht, daß das Gipfelerlebnis, das die Konferenz darstellte, permanent andauert, doch in den Erzählungen hallt es noch lange nach. Die Teilnehmer berichten oft mit leuchtenden Augen vom Geist in „sowieso“. So sehr im übrigen, das die Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Teilnehmer und der Nicht-Teilnehmer ein neues „Problem“ schaffen kann. Die nicht-Dabeigewesenen können den Sinneswandel der Kollegen, wenn er drastisch ausfällt, nicht immer nachvollziehen. „Warum sind die plötzlich so begeistert?“, fragen sie sich.

Großgruppen-Interventionen können in vielfältiger Weise zu einer neuen Wahrnehmung und damit zu einem neuen *Spirit* führen. Die Führungskräfte, Kollegen und Nachbar-

Abteilungen werden in der Konferenz ganz anders als sonst erlebt und nach der Konferenz wird erzählt, „wie man mit denen reden konnte“. Das Umfeld wird anders wahrgenommen, weil vielleicht Kunden in der Konferenz etwas gesagt haben, was ins Mark traf (und z.B. deutlich macht, daß man jetzt nicht mehr Weltmarktführer ist). Alle zusammen erleben sich mehr als Gemeinschaft als vorher. Normen und Tabus werden anders wahrgenommen, weil sie in der Konferenz gezielt „gebrochen“ wurden. Die Zukunft der Organisation wird anders wahrgenommen, weil man gemeinsam an strategischen Zielen oder einer Vision oder neuen Abläufen oder Strukturen gearbeitet und das comittment der Führungsspitze gespürt hat. Großgruppen-Interventionen sind ein kurzes Zeitfenster, in dem die Vision zum Teil bereits gelebt wird. Und nur durch Erleben lassen sich Visionen / neue Geschichten lebendig machen.

Ein neuer *Spirit* und eine neue Realitätswahrnehmung sind selten die einzigen Ziele von Großgruppen-Interventionen. Meist geht es auch darum, ganz handfeste Veränderungen einzuleiten. Und wir tendieren dazu, den Erfolg dieser aufwendigen Konferenzen daran zu messen, was hinterher konkret umgesetzt wird. Das ist einerseits legitim, doch ich möchte davor warnen, den Erfolg von Großgruppen-Interventionen nur nach den kurzfristig umgesetzten Maßnahmen zu bewerten. Der veränderte *Spirit* ist ein Wert an sich. Und er kann manchmal erst viel später zu konkreten Veränderungen führen. Nehmen wir an, in einer Stadt wurde mit einer oder mehreren Konferenzen unter Einbezug aller gesellschaftlichen Gruppen wie auch der Abgeordneten und der Verwaltung ein Leitbild entwickelt. Möglicherweise stellen Sie dann nach einem Jahr fest, daß zwar einiges umgesetzt, wirklich Entscheidendes aber noch nicht in Angriff genommen wurde. Dennoch, der neue *Spirit* ist - vorausgesetzt, die politische Elite steht weiter zu dem Leitbild - immer noch da. Und wenn auch viel langsamer als erhofft, werden dann doch neue Entscheidungen durch die politischen Instanzen geschoben. Nach drei Jahren schließlich läßt sich das Ergebnis sehen. In Unternehmen geht zwar vieles schneller, doch es kann durchaus ähnliches geschehen. In der Konferenz wurde vielleicht deutlich, daß es eine neue Organisationsstruktur braucht. Erst ein Jahr später mag ein tragfähiger Entwurf vorliegen. Und bei seiner Umsetzung zeigt sich, daß der *Spirit*, der vor einem Jahr entstanden ist, immer noch wirkt.

Doch was läßt sich tun, um den neuen Geist wirklich langfristig zu stabilisieren? Darauf gibt es Antworten, die schon bekannt sind: Es braucht Botschaften und Zeichen des Managements, physische und organisatorische Strukturen und Systeme (Beurteilungssysteme, Berichtssysteme etc.), die mit der neuen Geschichte / Vision kongruent sind. Und dann ist es sinnvoll, an die inspirierendsten Geschichten an vielen Stellen in der Organisation mit Bildern und Artefakten und eventuell weiteren Medien zu erinnern. Eine solche „Stelle“ könnten auch die monatliche Gehaltsabrechnung oder der Bildschirmschoner auf allen PCs sein. Ein Teil des Schöpfungsmythos der USA ist

schließlich auch auf der Dollarnote abgebildet. Und es kann dabei auch die Geschichte einer gelungenen Konferenz sein, an die auf diese Weise erinnert wird. Doch im folgenden will ich das Augenmerk darauf lenken, was sich mit großen Gruppen machen läßt. Dabei können wir von einer Institution lernen, die schon seit 2000 Jahren damit befaßt ist, ihre Mythen zu lebendig zu halten: die christliche Kirche.

Liturgische Systeme

Liturgie bezeichnet in der Kirche drei Dinge: den Ablauf eines Gottesdienstes, den Ablauf eines Tages in einem Kloster und den Ablauf des Jahres. Letztes ist für unseren Zweck von Bedeutung. Im Verlauf des Kirchenjahres gibt es immer wieder Feiertage, die dazu dienen, die Geschichten des Christentums (und damit seine Vision) neu zu inszenieren. Unterschiedliche Feiertage heben dabei unterschiedliche Geschichten hervor, Weihnachten die Geburt Christi, Ostern seine Wiederauferstehung etc. Es sind die transformativen Erlebnisse der christlichen Religion.

Auch in Organisationen braucht es eine solche jährliche Liturgie. Sie benötigen ein durchdachtes System von jährlich wiederkehrenden Ereignissen, in denen die inspirierendsten Geschichten der Vergangenheit und die Vision der Organisation inszeniert werden. Menschen brauchen „Feiertage“, auch Menschen in Organisationen. Das Leben sollte, wie Antoine de Saint Exupéry einmal schrieb, aus einem Wechsel von „Opfer“ und „Fest“ bestehen. Der Philosoph Hans-Georg Gadamer führte aus, daß Arbeit „vereinzelt“, daß Fest jedoch „versammelt“. Ohne wiederkehrende Gipfelerlebnisse, ohne Feste im weiteren Sinn des Wortes herrscht immer nur grauer Alltag. Ohne diese hätten wir auch gar kein Zeitgefühl. Und welche Auswirkungen das auf den *Spirit* der Organisation hat, kann sich jeder vorstellen.

Bei den Indianern wird, wie schon beschrieben, von Zeit zu Zeit das heilige Bündel aufgeschnürt, werden die darin enthaltenen Schätze ausgepackt und die zugehörigen Geschichten erzählt. Die Geschichten werden mit den Artefakten anfaßbar, sinnlich erlebbar gemacht - und das ist durchaus auch in Organisationen denkbar. Stellen Sie sich ein „Event“ bei Airbus vor (was da möglich ist, folgt weiter unten). Sie kommen in den Raum, in dem es stattfindet, und erleben ihn dekoriert mit Bildern von der Flutkatastrophe 1976. In einer Ecke sind sogar Sandsäcke zum Schutzwall aufgeschichtet, an Wäscheleinen hängen feuchte Dokumente, so wie sie damals von den Sekretärinnen mit Föns getrocknet wurden. Vielleicht wurde sogar echtes Elbe-Brackwasser „installiert“ (oder die Sandsäcke sind damit getränkt), sodaß auch die Gerüche an die Flut erinnern. In einer Rede wird die Flutkatastrophe und wie damals Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam den Karren aus dem Wasser zogen, wieder lebendig gemacht. Taktile, visuell, olfaktorisch und auditiv wird die Erinnerung hier wachgerufen. Im Grunde geschieht nichts

anderes, als wenn Reliquien aus dem Schrein geholt und durch Weihrauch geschwängerte Luft in einer Prozession durch die Stadt getragen werden.

Die Herausforderung besteht darin, eine solche sinnlich erlebbare Inszenierung zu gestalten. Bei allem, was eine Organisation als gemeinsame „Events“ plant, sollte man sich überlegen, wie die inspirierendsten Geschichten und die Vision lebendig gemacht werden können. Dazu gibt es vielfältige Möglichkeiten: Sketche, Videos, Artefakte, Klänge, Lieder, Musik, Farben, Bilder, Skulpturen, Gesten.... Bewegungen, an denen alle teilnehmen, sind äußerst wirksam - was sowohl Churchill wie leider auch Hitler mit ihren „Victory“- und „Heil Hitler“-Gesten wußten. Stellen Sie sich nur ein Betriebsfest vor, bei dem Mitarbeitergruppen kreative Präsentationen zu den inspirierendsten Geschichten der Organisation machen - oder das ganze Motto des Festes um eine solche Geschichte herum gestrickt ist. In einer Konferenz bei der Deutschen Post (weiter hinten im Buch wird sie beschrieben) hat der Leiter des Werks seine Vision sehr anschaulich am Beispiel eines großen Kastanienbaums dargestellt. Dieser Baum ist ganz von alleine zum Synonym für diese Konferenz und damit für eine neue inspirierende Geschichte geworden. Und in Zukunft sollte er immer wieder auftauchen, als Bild, als echte Zweige, als Kastanien im Herbst, als Eßkastanien in der Kantine, als Motto eines Festes.... Die Liturgie könnte durchaus um die Zyklen dieses Baumes herum gestaltet werden.

Auch Organisationen können Reliquien haben, die an ihre Schöpfungsgeschichten oder andere transformative Erlebnisse erinnern. Wie bei der Migros in der Schweiz, wo es gibt die kleinen Lastwagen gibt, mit denen Gottlieb Duttweiler in der Anfangszeit seine Lebensmittel in den schlecht versorgten Dörfern verkaufte. Miele hat noch alte handbetriebene „Waschmaschinen“ aus Holz, auf denen schon 1899 der Slogan stand, der heute noch gilt: „Immer besser“. Solche Artefakte nur aus dem „heiligen Bündel“, sprich Museum, zu holen, hilft allerdings nicht viel. Es muß auch die Geschichte dazu am Lagerfeuer erzählt werden.

Wie könnte nun ein liturgisches System für eine Organisation beschaffen sein? Nachstehend folgen Ideen dazu. Wichtig ist dabei, daß jeder Anlaß als eine Plattform gesehen wird, die inspirierendsten alten und die besten neuen Geschichten der Organisation zu erzählen - wobei „erzählen“ nicht im wörtlichen Sinne gemeint sein muß.

Im Januar findet vielleicht eine „Initiation der Neuen“ statt. Da werden in einer Zeremonie alle, die im letzten Jahr die Probezeit bestanden haben, feierlich in die Organisation aufgenommen. Möglicherweise bekommen Sie eine Art Abzeichen, eine Nadel zum Beispiel mit einer Miniaturversion des Baumes oder der hölzernen Waschmaschine. Möglicherweise gehen sie durch ein Portal (das die Pensionäre bei einem anderen Anlaß in umgekehrter Richtung durchschreiten). Vielleicht werden auch die einmaligen Talente

jedes einzelnen Neuen hervorgehoben oder seine besten Taten während der Probezeit. Vielleicht hat man ein paar „Urgesteine“ zu dieser Feier geladen, begabte Geschichtenerzähler, die schon bei der Gründung vor vierzig Jahren dabei waren und die heute schon seit fünf Jahren pensioniert sind. Doch zu dieser Zeremonie im Januar kommen sie immer wieder und erzählen in einem Dialog mit den Neuen von früher.

Im Februar ist Valentinstag, und da wiederholen alle Abteilungen das, was sie im letzten Jahr schon in einer Konferenz getan haben. Sie schreiben ihre Wünsche an andere Abteilungen auf ein Blatt Papier und sie danken darauf zugleich für die Anstrengungen, die die andere Abteilung unternommen hat, um die Wünsche des letzten Jahres zu erfüllen. Diese „Briefe“ werden verteilt und in allen Abteilungen nachmittags ab 15.00 Uhr diskutiert. Um 16.00 Uhr kommen alle für zwei Stunden zusammen. Der Dank wird durch das Überreichen kleiner Valentinsgeschenke unterstrichen, und alle Abteilungen präsentieren kurz, wie sie auf die an sie herangetragenen Wünsche reagieren werden. Und wichtig: es wird nicht nur gedankt, es werden auch die besten Geschichten des letzten Jahres erzählt, wo etwa eine Abteilung besonderes für eine andere geleistet hat. Denn wenn die inspirierendsten Geschichten der Vergangenheit durch frische neue Geschichten aus der jüngsten Zeit belebt werden, wird allen klar, daß der Mythos lebt.

Im März ist Zeit für das „Frühjahrsfasten“. An einem Freitag werden alle aufgefordert, ab 11.00 Uhr nur noch ihre Büros, Labors oder Werkstätten aufzuräumen. Große Container sind bereitgestellt, denn alles Entbehrliche soll weggeschmissen werden. (Jeder, der das getan hat, weiß wie gut und befreiend es sich anfühlt.) Um 15.00 Uhr wird draußen neben den Containern angestoßen. Vielleicht wird jemand prämiert, der eine weitergehende Idee zum Entrümpeln / Vereinfachen der Organisation hatte.

Und so kann es im Jahresverlauf weitergehen: im April ein Sign-up-Ritual für Schlüsselprojekte, im Mai eine Konferenz, in der die Ziele für das nächste Budgetjahr erarbeitet werden, im Juli ein Fest mit Kunden und Lieferanten, das viele Mitarbeiter mitgestalten, im September ein Anlaß zugunsten eines sozialen Zwecks, an dem der Organisation neben ihrer Hauptaufgabe noch liegt, im Oktober ein „Herbstfasten“. Da werden dann (anknüpfend an den oben beschriebenen Fall) vielleicht herbstlich welke Kastanienblätter dekoriert und es wird dargelegt, daß der Baum nur weiter gedeihen kann, wenn er hin und wieder Überflüssiges abwirft und sich auf Wesentliches konzentriert. Im November ist „awards and recognition day“ (wobei Geschichten über die neuen Erfolge und Heldentaten mit den Geschichten über die früheren Erfolge und den alten Heldensagen verknüpft werden) und im Dezember „Familientag“ oder auch „Gründer-Tag“, an dem die Geschichte der Gründung zelebriert wird. Oder es gibt einen Tag, der sich auf ein einziges transformatives Erlebnis bezieht. So hätte Airbus 1977, ein Jahr nach der Flut, den jährlichen „Flut-Tag“ etablieren können, um immer wieder den Geist von

damals wachzurufen. Das alles mag in der hier gezeigten Ladung zu geballt sein. Doch die Grundidee stimmt. Es braucht in Organisationen ein liturgisches System, eine Serie kürzerer Großgruppen-Interventionen, die sich über das Jahr verteilen und die so sicher kommen, wie das Dreikönigstreffen der FDP jedes Jahr am 6. Januar stattfindet. Nur so können die Energie und das Gemeinschaftsgefühl immer wieder erneuert und fokussiert werden.

Natürlich hängt der *Spirit* auch vom jeweiligen Erfolg der Organisation ab. Gehen die Geschäfte gut, ist die Stimmung typischerweise besser, als wenn sie schlecht laufen. Doch gute Geschäfte allein sind dafür noch keine Garantie. Und wenn die Geschäfte nicht gut gehen, ist es umso wichtiger, sich ein Ereignis auszudenken, mit dem das Ausbleiben des Erfolgs betrauert und die Hoffnung erneuert werden kann. Dabei kann helfen, die bestehenden „Legenden von der Wiederauferstehung“ wachzurufen. Denn wenn man es früher schon mal geschafft hat...ja, dann wird man es auch dieses mal schaffen.

Ausblick: Eine Liturgie für unseren Planeten

Läßt sich das hier Beschriebene auch in viel größerer Dimension anwenden? Auf ein Land? Vielleicht sogar auf unseren Planeten? Die Menschheit auf der Erde könnte eine Erneuerung und Refokussierung ihres *Spirits* gut gebrauchen. Sie könnte eine fundamentale Veränderung ihrer Realitätswahrnehmung gebrauchen. Inzwischen haben eine Reihe von Denkern aufgezeigt, daß wir unsere drängendsten Probleme nur lösen können, wenn wir uns neue Geschichten erzählen, das heißt unser Welt- und Menschenbild verändern. Und wir sind in dieser Sache schon unterwegs.

Großgruppen-Interventionen und eine Art Liturgie können dabei eine Rolle spielen. Sie können uns klar machen, daß wir *eine* Menschheit sind, und daß es Hoffnung gibt. Doch es wird nicht die alte Liturgie sein, die das Christentum etabliert hat. Um Menschen in aller Welt zu erreichen, bedarf es ganz neuer Formen, die kulturelle und religiöse Grenzen überschreiten.

Erste Elemente planetarer Großgruppen haben wir bereits erlebt. Die Landung auf dem Mond 1969 - das erste globale Feuerwerk mit einer Leuchtrakete - war ein Ereignis, das Millionen im Fernsehen verfolgt haben und wo wir uns als *eine* Menschheit sahen, die einen wichtigen neuen Schritt geht. Die „Reach out and touch someone“-Zeremonie bei der Eröffnung der Olympiade 1984 hat bei Millionen weit entfernter Fernsehzuschauer das Bedürfnis geweckt, das gleiche zu tun. Das Live Aid Konzert 1985 verband abermals Millionen von Menschen weltweit um das Thema „Hunger“. Mehrere „Earth Days“ haben in den Neunzigern unser Bewußtsein für die Umweltkrise geschärft.

Barbara Marx Hubbard stellt sich für die Zukunft ein planetares Geburtstagsfest vor. Es dauert 24 Stunden und beinhaltet neben anderem ein Konzert, das Musiker aus der ganzen Welt und Musikstile aus der ganzen Welt integriert - zu einer globalen Symphonie. Und es werden natürlich Geschichten erzählt, und zwar über die aufregendsten technischen und sozialen Innovationen, die die Welt zu bieten hat, und über die besten persönlichen Erfahrungen, die Menschen rund um den Globus damit gemacht haben. Ich glaube, daß wir solche Ereignisse in den nächsten Jahren erleben werden. Sie werden nicht einmalig sein, sondern sich wiederholen. Wir werden mit planetaren Großgruppen arbeiten - große Gruppen in vielen Ländern vernetzt durch die Medien - und es wird sich eine neue planetare Liturgie entwickeln. Das wird schließlich dazu beitragen, den *Spirit* der Menschheit auf der Erde zu erneuern. Das Feuer der großen Gruppen.

Literatur

zur Bonsen, Matthias, Führen mit Visionen, Wiesbaden: Gabler-Verlag 1994 und Falken-Verlag 2000

zur Bonsen, Matthias, Simultaneous Change - Schneller Wandel mit großen Gruppen, in: Organisationsentwicklung 4/1995, S. 30-43

Campbell, Joseph, The Power of Myth, New York: Anchor Books, 1988

Cooperrider, David, Srivasta, Suresh, Appreciative Management and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass 1999

Deal, Terence E., Key, M.K., Corporate Celebration. Play, Purpose and Profit at Work, San Francisco: Berrett-Koehler 1998

Hubbard, Barbara Marx, Conscious Evolution. Awakening the Power of Our Social Potential, Novato, CA: New World Library, 1998

Neuhauser, Peg C., Corporate Legends and Lore. The Power of Storytelling as a Management Tool, New York: McGraw-Hill, 1993

Owen, Harrison, Spirit. Transformation and Development in Organizations, Potomac, MA: Abbott Publishing, 1987

Owen, Harrison, The Millenium Organization, Potomac, MA: Abbott Publishing, 1994

Deutschsprachige Artikel über die erwähnten Großgruppen-Interventionen sind direkt herunterladbar / ausdrückbar aus dem web site „Schneller Wandel mit großen Gruppen“:
www.all-in-one-spirit.de