

# ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

STORYTELLING IN BERATUNG UND FÜHRUNG

## Erzählen – beraten – führen

Warum haben Sie sich für Ihren Arbeitgeber entschieden? Warum identifizieren Sie sich mit ihm? Wegen den ausgezeichneten Kennzahlen im Jahresbericht? Eher nicht. Ihre Antwort ist eine Geschichte. Die Erzählung vom Bewerbungsgespräch zum Beispiel. Die Geschichte der legendären Kundenanlässe. Menschen erleben und bewerten ihr Leben in Geschichten. Das nutzt Storytelling in Beratung und Führung. *Von Daniel Duss (\*)*

Wenn von Storytelling die Rede ist, dann geht es meist um Unternehmenskommunikation und Wissensmanagement. Mit ausgeklügelten Instrumenten werden Unternehmensgeschichten konstruiert, die versprechen, einen klar definierten Zweck zum Zeitpunkt X zu erfüllen. Doch Storytelling ist im Grunde das Gegenteil: Geschichten erzählen, betroffen sein, sich aufs Glatteis wagen. Für den Moment, der Geschichte wegen. Mit dem Willen, Menschen zu bewegen, ihnen zu begegnen. Mit Absicht – und ohne Erfolgsgarantie. Uralt und keiner Mode unterworfen. Mit diesem Wissen können Beratende und Führungskräfte Menschen mit Geschichten gezielt stärken. Wer lebt, erzählt. Und berät. Und führt. In dieser Reihenfolge.

### Leben heisst erzählen

Bereits Kleinkinder organisieren ihre Erfahrungen in Geschichten, noch bevor sie diese sprachlich ausdrücken können. Ge-

schichten erzählen zu können, lässt die Kinder am sozialen Leben teilnehmen, lässt sie Teil einer Gemeinschaft werden. Am Mittagstisch nach der Schule erzählen die Kinder wie der Lehrer stolperte und den Fuss jämmerlich am Pultbein anschlug – nicht von den Wesensmerkmalen der Adjektive. Es sind Geschichten, die verbinden und so Identität stiften. Wenn die (Berufs-)Welt später unerklärlich scheint, die Umstrukturierung sinnlos wirkt, dann verlangen Mitarbeitende nach Geschichten, die alles von Beginn an erklären. Was wann warum passierte und wohin die Geschichte führen soll. Erst in der Verbindung zu einer Geschichte erhält Geschehenes, Gegenwärtiges und Zukünftiges einen Sinn. Denn es sind nicht die Dinge, die Menschen beunruhigen, sondern die Geschichten, die sie darüber erzählen – das wusste schon Epiktet. Kurz: Menschen erleben und bewerten ihr Leben in Geschichten.

### Erzählen heisst beraten

Wenn Menschen von sich erzählen, oder dem was ihnen wichtig ist, nehmen sie Einfluss. Sie stellen ihre Gedanken und Erlebnisse dem Gegenüber zur Verfügung. Sie machen dem Gegenüber das Angebot, auf die Geschichte zu reagieren, sie zu bewerten, Ableitungen für den eigenen Alltag darin zu finden. Geschichten fordern zur kreativen Auseinandersetzung heraus und geben



Daniel Duss: «Menschen erleben und bewerten ihr Leben in Geschichten.»

dem Denken eine gemeinsame Richtung. Sie ermöglichen, eigene Lösungen probierhalber in der Geschichte anderer zu versuchen. Menschen erinnern sich an Geschichten. Ihre Metaphern können in schwierigen Situationen einfache Erkenntnisse abrufbar machen. Bei Dürrenmatts Physikern etwa jagt Möbius seine Familie mit Schimpf und Schande zum Teufel, um ihnen den Abschied leichter zu machen. Wer diese Geschichte kennt, kann sich in Abschiedssituationen an sie erinnern und so verstehen, warum der scheidende Mitarbeiter sich plötzlich ganz anders verhält. Kurz: Wer Wirkungsweisen von Geschichten kennt – und etwas zu erzählen hat – kann bewusst Geschichten einsetzen und damit beratend Einfluss nehmen.

### Erzählen heisst auch führen

Geschichten sind niemals planbare Instruktion – eine kausale Einflussnahme ist mit Geschichten nicht zu schaffen. Forderungen und Anweisungen in Geschichten verpacken zu wollen, ist nicht nur unredlich, sondern zwecklos. Menschen erkennen intuitiv den Unterschied zwischen einer echten Geschichte und einem Manipulationsversuch. Gleichwohl können Geschichten die Qualität von Führung stärken, denn wirksame

Führung braucht auch echte Begegnung – und das dafür notwendige Statusgleichgewicht können Geschichten schaffen. Vorgesetzte, die Geschichten von beruflichen (Miss-)Erfolgen erzählen, die dosiert auch aus dem eigenen Leben erzählen, schaffen Begegnungsräume und ermöglichen zudem ein Lernen am Beispiel. Sie lösen gezielt Prozesse aus und vermitteln nebenbei, wohin die Geschichte die Firma führt.

### In dieser Reihenfolge

Geschichten nehmen immer auch eine Preise Unberechenbarkeit für sich in Anspruch. Einfache Anleitungen, wie Storytelling in Beratung und Führung funktioniert, kann es nicht geben. Aber Beratende und Führungskräfte können Wirkprinzipien verstehen, methodische Bedingungen kennen und sich auf die Suche nach für sie persönlich bedeutsamen Geschichten machen. Nur sie sind tatsächlich erzählenswert. Erzählen, beraten, führen – in dieser Reihenfolge. Oder wie Peter Bichsel sagt: «Leben ist das, was man erzählen kann.»

(\*) Daniel Duss ist Organisationsberater, Supervisor und Autor des Buches «Storytelling in Beratung und Führung». ([www.organisationsberatung.ch](http://www.organisationsberatung.ch))