

Von Helden und Schurken – Ein sozio-kognitives Modell zu Wirkungen von Narrationen in Organisationen

Kay Mühlmann, Manuel Nagl, Günther Schreder, Eva Mayr

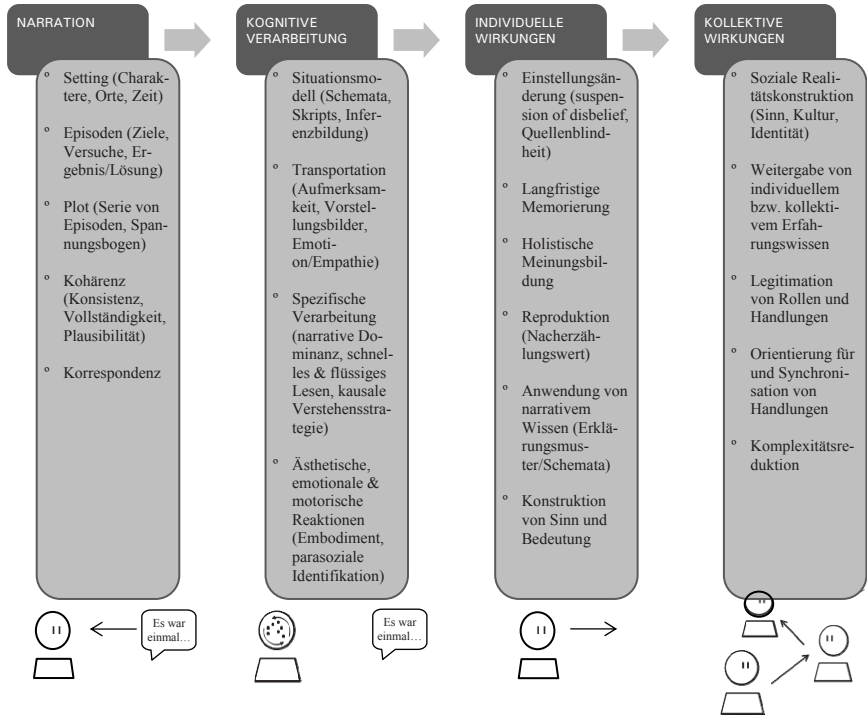
Über die letzten Jahre ist Storytelling zu einem Trend in der Organisations- und Kommunikationsberatung geworden. Zahllose Beratungsfirmen haben begonnen, Storytelling anzubieten: Die Arbeit mit Geschichten und ebenso zahllose Anwendungs- und Praxisbücher zeugen von der Wirksamkeit bzw. der gewünschten Wirksamkeit von Geschichten im organisationalen Kontext. Viele dieser Bücher sind aus praktischen Erfahrungen heraus entstanden, geben Beobachtungen von gewichtigen Beispielen preis und bieten Anleitungen für die Entwicklung „richtig gemachter“ Geschichten an, die einmal verbreitet, ihre Wirkungen im Unternehmen entfalten können und zu allerlei Änderungen anstoßen könnten.

Dieser Artikel will keine neuen Praxisanweisungen geben, er will vielmehr die wissenschaftlichen Hintergründe der Wirkungen von Narrationen in Organisationen untersuchen und von der individuellen Wirkweise von Narrationen bis zu einem kollektiven Spektrum von Wirkungen einen Bogen spannen. Damit soll das Verständnis für die Wirkweisen von Narrationen erhöht werden und gleichzeitig können bessere Schlussfolgerungen für das Wie und Warum der Anwendungsgebiete getroffen werden.

Geschichten bzw. Erzählungen – oder „Narrationen“, wie der wissenschaftliche Fachausdruck dafür lautet – scheinen eine starke Wirkung auf die LeserInnen zu haben. Einerseits kann für eine allgemein bessere Verständlichkeit narrativer Texte argumentiert werden: Verschiedene Untersuchungen deuten darauf hin, dass narrative Texte schneller gelesen werden als andere Texte (Graesser, Hoffman, & Clark, 1980; Glaser, Garsoffsky, & Schwan, 2009; Narvaez, van den Broek, & Ruiz, 1999) und zudem die Inhalte narrativer Texte besser und länger erinnert werden als nicht-narrative Texte (Graesser, Hautt-Smith, Cohen, & Pyles, 1980; Luszcz, 1993; Negrete & Lartigue, 2010). Andererseits wirken Narrationen persuasiv, d. h. sie können die Einstellungen und Meinungen der RezipientInnen ändern (Green & Brock, 2000). Darüber hinaus werden Narrationen als „eine Form von Sinnstiftung und Sinnvermittlung durch die besondere Art der Organisation der Welt im Akt des Erzählens“ (Hickethier, 1996, S.107) aufgefasst.

Aber was ist das Besondere an Erzählungen? Wieso wirken sie anders auf die/den LeserIn (oder auch HörerIn bzw. SeherIn) als andere Formen der Kommunikation? Wir möchten in diesem Beitrag ein sozio-kognitives Wirkmodell von Narrationen in Organisationen vorstellen (vgl. Abbildung 1). Dieses spannt sich von den konstituierenden Merkmalen einer Narration, der narrativen Grammatik, über deren kognitive Verarbeitung bis zu deren Wirkweise auf individueller und kollektiver Ebene. Dieses Modell eröffnet ein besseres Verständnis, warum Narrationen für die Unternehmenskommunikation wertvoll sind und wie sie ihre Wirkweise am besten entfalten können.

Abbildung 1: Ein sozio-kognitives Wirkmodell von Narrationen, eigene Darstellung



Narrative Grammatik

Was Narrationen von anderen Textarten unterscheidet, ist nicht nur in welcher spezifischen Art und Weise sie auf LeserInnen bzw. ZuhörerInnen wirken (siehe mehr dazu im nächsten Abschnitt), sondern ebenso wie sie strukturell aufgebaut sind. Dieser strukturelle Aufbau von Geschichten wird in der Wissenschaft auch „narrative Grammatik“ genannt. Typisch für die narrative Grammatik – und das unterscheidet sie auch von den strukturellen Eigenschaften von deskriptiven, expositorischen oder argumentativen Texten – ist vor allen Dingen die zeitliche Abfolge von Ereignissen, die darüber hinaus in einem bestimmten Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zueinander stehen. Wilkens, Hughes, Wildemuth und Marchionini (2005, 2) definieren Narrationen demzufolge auch als „a chain of events related by cause and effect occurring in time and space and involving some agency“. Damit nennen sie, neben den zeitlichen sowie kausalen Zusammenhängen, das Setting (also die räumlichen und zeitlichen Schauplätze, an denen die Ereignisse stattfinden), die Kette von Ereignissen bzw. Episoden sowie die Rolle von Personen bzw. Charakteren, die diese Ereignisse (mit)erleben. Geht man nach Price (1973), so verfügen Narrationen notwendigerweise über fünf Grundelemente, die allen Geschichten gemein sind: eine anfängliche Zustandsbeschreibung, zeitliche Zusammenhänge, aktive Ereignisse, kausale Zusammenhänge sowie einen Endzustand.

Wie oben bereits angedeutet, nehmen die in der jeweiligen Geschichte vorkommenden Personen bzw. Charaktere einen besonderen Stellenwert ein. Ohne handelnde Personen könnte man keine Geschichte erzählen. Handelnde Personen sind daher ein wesentlicher Bestandteil der narrativen Grammatik und somit jeder einzelnen Geschichte, die erzählt wird. Typischerweise wird dabei in einzelnen Episoden beschrieben, wie die handelnden Personen auf ein konkretes Ausgangsereignis reagieren, welche Pläne sie schmieden, um mit dem zumeist aus dem Ausgangsereignis resultierenden Problem umzugehen, wie sie versuchen diese Pläne zu realisieren, ob diese Versuche zum erwünschten Ergebnis führen und wie sie wiederum auf dieses Ergebnis, ob nun erwünscht oder unerwünscht, reagieren (siehe z.B. Thorndyke 1977).

Kognitive Verarbeitung

Narrationen stellen aber nicht nur Texte mit spezifischen Eigenschaften dar, sondern sie können als ein zentraler Verarbeitungsmodus des Gehirns gesehen werden. Bordwell (1985, 49) sieht Narrationen als “the imaginary construct we

create progressively and retroactively [...] the developing result of picking up narrative cues, applying schemata, and framing and testing hypotheses”.

Während der Rezeption eines Textes, werden sukzessive verschiedene kognitive Repräsentationen dieses Textes aufgebaut (Graesser, Olde, & Klettke, 2002): die Textoberfläche, d.h. die genauen Worte, die Syntax und die Intonierung, bleiben nur kurz vollständig im Gedächtnis (kürzer als eine Minute). Die Textbasis, d.h. die Bedeutung des Textes, wird in abstrahierter Form als einzelne Propositionen (Sinneinheiten) etwas länger im Gedächtnis behalten (ca. eine Stunde). Bei einer Narration können darüber hinaus auch je nach Qualität des Textes mehr oder weniger lebhaftere Vorstellungsbilder bei den RezipientInnen erzeugt werden, die oft Tage, Wochen und Monate lang erinnert werden.

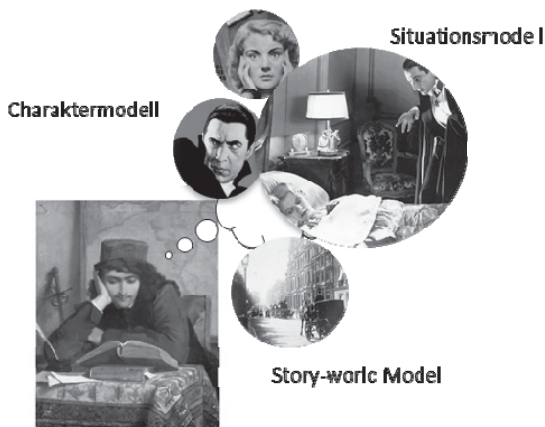
Diese durch die Narration hervorgerufenen szenischen Vorstellungsbilder werden als *Situationsmodell* bezeichnet und enthalten die Charaktere mit ihren Zielen, emotionalen Zuständen und Handlungen, genauso wie das Setting, die Objekte und die wichtigsten Aktionen. Zum Aufbau des Situationsmodells greift die/der RezipientIn zusätzlich zur Textbasis auf sein persönliches Vorwissen zurück (Rapaport & Shapiro, 1995). Das Situationsmodell wird laufend während der Rezeption des Textes mit den neuen Informationen aus der Geschichte aktualisiert und verändert. Es kann im Verlauf einer längeren Geschichte (z.B. durch räumliche Brüche) auch zum Aufbau mehrerer Situationsmodelle kommen. Entsprechend des Event-indexing Modells (Zwaan, Langston, & Graesser, 1995) werden dabei einzelne Ereignisse auf Basis von Intentionen, ProtagonistInnen, Motiven und räumlichen Situationen als Einheiten identifiziert und jeweils zu kohärenten, inhaltlich zusammenhängenden Situationsmodellen integriert.

Dabei wird zunächst ein Situationsmodell erzeugt, in dem wir unser Vorwissen über die Art der Geschichte aktivieren. Wir stellen uns die Szene nicht nur anhand dessen vor, wie sie beschrieben ist, sondern wir beziehen jenes Wissen mit ein, das wir schon anhand ähnlicher Geschichten oder Erlebnisse gesammelt haben und das jetzt durch die Lektüre aktiviert – das heißt, in den Vordergrund gerufen – wird („*information foregrounding*“, Zwaan & Radvansky, 1998). Die Erfahrungen und Erlebnisse, die aktiviert werden, sind dabei sogenannte *Schemata*. DiMaggio (1997) definiert Schemata als mentale Repräsentationen, die festlegen auf welche Weise wir Informationen interpretieren, erinnern oder einordnen. In ihnen werden Assoziationen zu Konzepten, die unsere Umwelt repräsentieren, abgespeichert (Berger & Luckmann, 1967; Fiske & Linville, 1980; Mandler, 1984; Markus, 1977; Vaisey, 2009). Dieses im Langzeitgedächtnis gespeicherte Wissen wird beim Aufbau des Situationsmodells aktiviert und dadurch für das Arbeitsgedächtnis zugänglich gemacht (Busselle & Bilandzic, 2008). Eine Besonderheit von Schemata ist ihr in der Regel sehr starker Automatisierungsgrad, mit dem eine schnelle Aktivierbarkeit einhergeht (Abelson,

1981; Rumelhart, 1980). Deshalb werden Schemata auch in der Regel den impliziten Kognitionen zugerechnet (Shepherd, 2011; Vaisey, 2009). Inwieweit wir dennoch bewussten Zugang zu ihnen haben, ist nach wie vor Gegenstand wissenschaftlicher Debatten (Gawronski & Bodenhausen, 2006; Gawronski, Hofmann, & Wilbur, 2006; Oyserman & Lee, 2008). Empirisch gut gestützt ist, dass die für eine Situation relevanten Schemata in der Regel automatisch aktiviert werden und unsere Wahrnehmung, unsere Einstellungen und unser Verhalten wesentlich beeinflussen können (Kahneman, 2003; Lieberman, Gaunt, Gilbert, & Trope, 2002).

Während der Rezeption wird das Situationsmodell sukzessive aufgebaut, neue Information wird in das Situationsmodell integriert und sollte daher möglichst kohärent, d.h. widerspruchsfrei, sein. Diese *Kohärenz* spielt sowohl auf der Satzebene (lokale Kohärenz), als auch auf der Ebene der ganzen Geschichte und des Vorwissens (globale Kohärenz) eine Rolle (Graesser et al., 2002). Kohärenz wird auf allen Ebenen des Situationsmodells angestrebt: räumliches Setting, zeitliches Setting, Kausalkette, Protagonist, Ziele des Protagonisten (Zwaan et al., 1995). Inkohärenzen im Text stören aber nicht nur den Aufbau des Situationsmodells, sondern auch das narrative Verstehen und die narrative Verarbeitung an sich. Der Aufbau von Kohärenz passiert mit *Inferenzen* (erklärenden, assoziativen und vorhersagenden Schlüssen; Trabasso & Magliano, 1996). Bei narrativen Texten treten am häufigsten erklärende und vorhersagende Inferenzen auf, während nicht-narrative Texte beim Rezipienten assoziative und evaluative Inferenzen hervorrufen (Narvaez et al., 1999). Der Rezipient versucht immer die Ereignisse zu erklären (Warum-Frage), während er eine Geschichte rezipiert (Graesser et al., 2002). Erklärende Inferenzen sind für das Verstehen einer Geschichte notwendig (Trabasso & Magliano, 1996).

Abbildung 2: Mentale Modelle während des narrativen Erlebens



Im visualisierten Beispiel ist der Leser in eine Dracula-Geschichte vertieft (siehe Abbildung 2): da er weiß, was Dracula im Zimmer des Mädchens machen will, kann er ein Situationsmodell aufbauen, mit einer Hypothese über das, was in der Geschichte als nächstes passieren wird. Ähnlich verfährt der Leser mit den Personen, die in der Geschichte vorkommen: Er baut ein Charaktermodell auf, indem er die im Buch beschriebenen Eigenschaften der Charaktere mit seinen Erfahrungen und Erlebnissen integriert. Das gleiche geschieht mit dem Setting, in dem die Geschichte stattfindet, welches das sogenannte Story-world Modell hervorruft.

Wenn die mentale Vorstellung (Imagination) besonders lebhaft ist (Escalas 2004, Green/Brock 2000) und die Aufmerksamkeit davon zur Gänze in Anspruch genommen wird, entsteht ein Gefühl des In-die-Geschichte-versetzt-Werdens, das als *Transportation* bzw. *Immersion* (oder auch „deictic shift“; Zwaan/Madden/Whitten 2000) bezeichnet wird. Transportation geht mit positiven Gefühlen einher („Flow“; Busselle/Bilandzic 2009, de Graaf/ Hoeken/Sanders/Beentjes 2009, Escalas, 2004). Busselle/Bilandzic definieren Transportation „as a flow experience in constructing the mental models of a story that is accompanied by the positioning of oneself in the story world. To the extent that this activity occupies cognitive resources, the audience member must give up consciousness of his or her actual self and surroundings“ (2009, 263).

Der Aufbau eines Situationsmodells und die Transportation in die Geschichte bewirken auf individueller und auf kollektiver Ebene, wie diese Geschichte aufgenommen wird und welche langfristigen Folgen sie haben kann.

Individuelle Wirkungen

Es gibt viele verschiedene Wirkweisen auf individueller Ebene (vgl. Abbildung 1), exemplarisch werden wir in der Folge die Meinungsbildung und das Gedächtnis diskutieren.

Meinungsbildung

Narrative Texte wirken persuasiv, können also Meinungen und Einstellungen ändern (Green & Brock, 2000): Die narrativ präsentierte Information wird als glaubwürdig eingeschätzt, woher diese Information stammt, wird mit der Zeit vergessen. Damit kann Narrativität eine geringe Glaubwürdigkeit der Quellen kompensieren (Green & Brock, 2000). Narrationen sind somit selbstlegitimierend (Geiger 2005). Bei narrativen Texten kommt es allerdings erst am Ende des Textes zu einer Meinungsbildung, nicht bereits während der Rezeption (Adaval/Wyer 1998, Pennington/Hastie 1992). Vertrauen in eine Geschichte beruht auf den drei Gewissheitsprinzipien (vgl. Pennington/Hastie 1992): *inhaltliche Vollständigkeit* (Stimmigkeit der Geschichte mit der Faktenlage), *Kohärenz* (bestehend aus den drei Komponenten Konsistenz [keine innere Widersprüchlichkeit], formale Vollständigkeit [enthält die Geschichte alle Strukturmerkmale einer Geschichte] und Plausibilität [Kompatibilität mit Vorwissen]) und *Einzigartigkeit* (keine konkurrierenden Geschichten zur Erklärung desselben Sachverhalts).

Durch Transportation in eine Geschichte wird die kritische Beurteilung der Informationen unterdrückt, Misstrauen wird verhindert und die Meinungen werden unreflektiert übernommen („*suspension of disbelief*“, Appel & Richter, 2007; Slater, Rouner, & Long, 2006). Mögliche Erklärungen hierfür sind entweder, dass das Situationsmodell statt des Vorwissens als Bezugsmodell für die Beurteilung der Information herangezogen wird, oder dass die Aufmerksamkeit so auf die Informationen in der Geschichte fokussiert ist, dass keine Ressourcen zu deren kritischer Beurteilung zur Verfügung stehen (Strange, 2002).

Gedächtnis

Die starke Wirkung des Situationsmodells zeigt sich auch daran, dass vollständige, klar abgegrenzte Episoden besser erinnert werden als unvollständige bzw. unklar abgegrenzte (Zacks & Swallow, 2007). Bei vollständigen Episoden wird eher die Kernbotschaft erinnert, bei unvollständigen fehlt diese Abstraktion und daher werden eher Details erinnert (Mani & Johnson-Laird, 1982). Außerdem erhöhen Kohärenzbrüche die kognitive Belastung und ziehen dadurch Ressourcen für das Erinnern dieser Inhalte ab (Zabrucky & Ratner, 1992). Auch nicht-lineare Texte, z.B. Hypertexte, können Kohärenzbrüche erzeugen, die kognitive Belastung erhöhen und dadurch den Wissenserwerb verringern (Zumbach & Mohraz, 2008).

Kulturspezifische Schemata für Geschichten können das Erinnern und das Wiedergeben dieser Geschichten erleichtern (Kintsch & Greene, 1978). Dadurch können Geschichten auch in Organisationen, in denen ähnliche kulturelle Schemata vorhanden sind, kollektive Wirkmechanismen entfalten bzw. den Aufbau ähnlicher kultureller Schemata unterstützen.

Kollektive Wirkung

Um die kollektive Wirkung von Narration in Organisationen zu verstehen, ist es hilfreich, diese als soziale Systeme (vgl. Luhmann 1984) zu betrachten: Soziale Systeme definieren und reproduzieren die Beziehungen zwischen einzelnen AkteurInnen und der Gemeinschaft durch soziale Handlungen (Fuchs, 2003; Giddens 1984), wobei der Kommunikation eine zentrale Rolle zukommt. Ebenso sind Organisationen Räume sozialer Erfahrung, in ihnen sind Menschen in ständigem Austausch, sie deuten die Situationen und definieren ihre Identitäten als Organisationsmitglieder.

In jeder Organisation gibt es zentrale, identitätsstiftende Geschichten, Helden und Schurken, Erfolgsstorys und Tragödien. Organisationsnarrationen, d.h. Geschichten, die von den Mitgliedern der Organisation geteilt werden, bilden die Basis für die gemeinsame soziale Identität, für die kollektive Sinnkonstruktion und für soziale Handlungsmuster, die den Alltag der Organisation prägen. Bei diesen Geschichten handelt es sich um einen grundlegenden Modus der sozialen Konstruktion von Wirklichkeit. Nie sind diese Geschichten losgelöst von den sozialen Handlungen, im Gegenteil, sie sind immer in diese eingebettet (Kraus, 2000), wobei sowohl individuelle als auch organisationale Identitäten durch Narrationen aktiv und laufend konstruiert werden (Garcia & Hardy, 2007). Narrationen werden so zur wichtigen Grundlage von Organisationskultur da sie die

Entstehung einer gemeinsamen Bedeutungsebene begünstigen, Gruppenzusammenhalt fördern und somit zur organisationalen Identität beitragen. Durch sozialen Austausch kommt es zur Selbstorganisation und zur sozialen Reproduktion der Identität, weil gemeinsames Erleben Narrationen erzeugt, die wiederum die Grundlage für neue kollektive Handlungen bilden und Identifikation fördern (Fine 1995).

Ein zentraler Mechanismus für den Aufbau ähnlicher organisationskultureller Schemata in einer Organisation ist die Kommunikation – als Form und Vehikel geteilter Erfahrung: „Individuals‘ schemas become more similar as a result of shared experience and shared exposure to social cues regarding others‘ construction of reality“ (Harris, 1994, 313). Aus der aktuellen Forschung geht hervor, dass MitarbeiterInnen, die häufig informell miteinander kommunizieren, auch ähnliche Einstellungen haben (Brass, 2012; Rice und Aydin 1991) konnten zum Beispiel zeigen, dass Einstellungen zu neuen Technologien unter denjenigen MitarbeiterInnen ähnlich waren, die häufig miteinander kommuniziert haben. In der Netzwerkforschung spricht man auch von gegenseitiger „Ansteckung“ mit bestimmten Einstellungen bzw. Werthaltungen (Brass, 2012).

Diese gemeinsame Realität ist aus Sicht des sozio-kognitiven Wirkmodells eine Angleichung bzw. Synchronisation vorhandener Schemata durch regelmäßige Kommunikation bzw. Interaktion mit den gleichen Medienprodukten. Durch geteilte soziale Wahrnehmung und Interaktion, wird die Auffälligkeit der organisationskulturellen Schemata erhöht und durch wiederholte Kommunikation leichter aktivierbar gemacht (Harris 1994). Da in einer Narration nicht die gesamte Information für deren Verständnis zur Verfügung steht, greift die/der RezipientIn unbewusst auf Vorwissen in Form von Schemata zurück (siehe oben). Es kann durchaus vermutet werden, dass Schemata durch diese Aktivierung auch beeinflusst werden können. Studien von Loftus (2003) konnten eindrucksvoll die Veränderbarkeit von Erinnerungen als Reaktion auf den Input neuer – teilweise sogar erfundener – Informationen nachweisen. Die vorhandenen Schemata beeinflussen und erleichtern die Kommunikation, da sie als gemeinsames bekanntes Wissen vorausgesetzt werden können (Bartel & Garud, 2009). Geteilte Schemata machen die Kommunikation effizienter, kürzer und erhöhen die Akzeptanz der Informationen.

Aus einer systemischen Betrachtung von Kommunikation als sozialer Handlungsform ergibt sich, dass Narrationen eine Translations- und Synchronisationsfunktion zwischen den Mitgliedern der Organisation in Bezug auf Identität, Sinnkonstruktion und Organisationskultur, die sich gegenseitig bedingen und von Informationsinputs aus dem Umfeld der Organisation abhängig sind, besitzen.

Zusammengefasst haben Narrationen im sozialen System ‚Organisation‘ folgende Funktionen:

1. Zentraler Modus der sozialen Wirklichkeitskonstruktion
2. Konstruktion von Sinn und Bedeutung
3. Orientierung für und Synchronisation von Handlungen
4. Legitimation von Rollen und Handlungen
5. Reduktion von Komplexität

Narration in der Organisationskommunikation

Das vorgestellte sozio-kognitive Wirkmodell zeigt, worin die Macht der Geschichten liegt: Sie können leichter aufgenommen werden als andere Texte (wenn sie gut, d.h. kohärent gestaltet sind), ziehen uns in die Geschehnisse hinein, werden leichter erinnert und sind identitätsstiftend – individuell und auch kollektiv. Was ist also naheliegender, als sich diese auch in der Organisationskommunikation zunutze zu machen?

Geschichten und Storytelling haben ein großes Potenzial in der Organisationskommunikation, sie bieten aber nicht die Lösung für alle Kommunikationssituationen. Die größte Stärke von Narrationen liegt sicher in deren enger Verknüpfung mit der Organisationskultur: Durch den Einsatz von Narrationen kann die bestehende Kultur vermittelt, verstärkt, angereichert, aber auch verändert werden. Dies ist vor allem in Veränderungsprozessen (z.B. Change Management, Krisenmanagement) von Bedeutung. Durch Storytelling kann die Identifikation mit und die Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen verstärkt werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt von Narrationen für die Organisationskommunikation ist der sinnstiftende: Erklärungen sind ein wesentlicher Teil von Narrationen; Ereignisse werden in Geschichten auf natürliche Weise erklärt, die Kommunikationsinhalte werden als glaubwürdiger eingeschätzt und unterstützen damit die Identifikation mit den Ereignissen, aber auch mit dem Unternehmen.

Sole und Wilson (2002) nennen als konkrete Anwendungsfelder der Narration in der Organisationskommunikation, (1) gemeinsame Normen und Werte zu teilen, (2) Vertrauen und Commitment zu entwickeln, (3) Handlungswissen (*tacit knowledge*) auszutauschen, (4) alte Strukturen, Denk- und Handlungsweisen aufzubrechen und zu verändern und (5) eine emotionale Verbindung herzustellen.

Dieselben Autoren warnen jedoch auch vor den Gefahren von Geschichten in der Organisationskommunikation: Sie sind verführend (indem sie die kritische Betrachtung der Inhalte unterdrücken), manchmal einseitig (wenn sie einen



<http://www.springer.com/978-3-658-06019-0>

Storytelling in der Organisationskommunikation

Theoretische und empirische Befunde

Ettl-Huber, S. (Hrsg.)

2014, VIII, 138 S. 8 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06019-0