

Hinnen, Gieri; Hinnen, Andri

Article

Vom Drehbuchautor zum Showrunner – der Strategieprozess als adaptives Storytelling

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Hinnen, Gieri; Hinnen, Andri (2016) : Vom Drehbuchautor zum Showrunner – der Strategieprozess als adaptives Storytelling, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 1, pp. 54-62

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275836>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

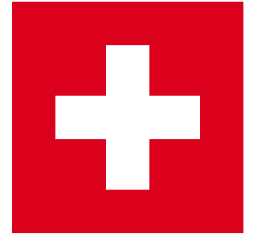
Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



1 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview with Pascal Rosenberger, Swisscom • Mit Storytelling zur Seele des Unternehmens
• Interview with Mia Norcaro, Kempinski Hotels • Customer Storytelling • Making yourself heard at the customer again
• Vernetzte Markengeschichten in digitalen Medien • Brand storytelling in social networks • Vom Drehbuchautor zum
Showrunner • Mythical Marketing • **SPEKTRUM** Management int. Vertriebspartner für Industriegüter • Modernes
Käuferverhalten – von der Performancefalle zum Kaufwürfel

www.marketing-review.ch

Storytelling in Marketing & Sales

Vom Drehbuchautor zum Showrunner – der Strategieprozess als adaptives Storytelling

In einem sich rasant ändernden Marktumfeld müssen Unternehmensstrategien konstant den neuen Verhältnissen angepasst werden. Dies impliziert die fortwährende Änderung der kollektiven Denk- und Handlungsmuster eines Unternehmens und seiner Anspruchsgruppen. Geschichten formen diese Denkmuster: Sie beschreiben die Hauptcharaktere und Kausalketten, und sind damit ein Mittel sowohl zur Strategie-Entwicklung als auch für deren Implementierung. Vor diesem Hintergrund entwickelt der vorliegende Artikel ein Verständnis von Strategie als adaptivem Storytelling: das fortwährende Schreiben einer konsistenten Geschichte unter Einbezug verschiedener Anspruchsgruppen. Der Artikel illustriert dies mit einem vierstufigen Denkansatz, mithilfe dessen Praktiker ihre Strategie in einem turbulenten Marktumfeld kohärent und doch adaptiv entwickeln und erzählen können.

Dr. Gieri Hinnen, Andri Hinnen

Hohe Informationsdichte, disruptive Technologien und verändertes Kundenverhalten erhöhen die Geschwindigkeit in nahezu allen Industrien. Ein langfristig stabiler Wettbewerbsvorteil wird so obsolet; Unternehmen müssen kontinuierlich ihre Strategie den neuen Umständen anpassen (McGrath, 2013). Dies stellt für Kunden, Mitarbeiter und Investoren gleichermaßen eine Herausforderung dar: Wenn sich die Strategie andauernd ändert, wer versteht sie dann noch? Und wie gelingt es der Belegschaft, Zusammenhalt und Motivation trotz ständiger Justierung des Kurses aufrechtzuerhalten?

Vor diesem Hintergrund besinnen sich Unternehmen seit Längerem auf Storytelling-Ansätze bei der Strategie-Entwicklung und -Implementierung. Dies ist der Ausgangspunkt des vorliegenden Artikels. Er argumentiert, dass insbesondere ein adaptives Storytelling-Verständnis unabdingbar ist, um eine Strategie in einem sich rasant ändernden Umfeld erfolgreich umzusetzen. Der Artikel diskutiert dieses Strategie-Verständnis anhand zeitgenössischer Forschungsergebnisse und persönlicher Erfahrungen der Autoren.

Strategien und Geschichten

Strategie ist ein kollektives Denk- und Handlungsmuster (Mintzberg, 2005): Alle Mitglieder einer Organisation sollen an einem Strang ziehen. Zudem sollen auch alle anderen Anspruchsgruppen – z. B. Kunden, Investoren, oder Politiker – das kollektive Handlungsmuster verstehen und mittragen (vgl. Rüegg-Stürm, 2004). Doch eine langfristige Strategie lässt sich je länger desto weniger auf dem Reißbrett entwerfen. Die immer raschere Entwicklung verhindert einen langfristig stabilen Wettbewerbsvorteil, weshalb

„Dynamic Capabilities“ gefragt sind (Winter, 2003) – die Fähigkeit, sich fortwährend neu zu erfinden. In den letzten Jahren hat sich immer mehr die Ansicht durchgesetzt, dass dynamische Fähigkeiten in turbulenten Märkten die Form von intangiblen organisationalen Prozessen annehmen (Peteraf et al, 2013) – so zum Beispiel das Treffen von schnellen Entscheidungen durch die Verwendung von unternehmensweiten „simplen Regeln“ (Loock & Hinnen, 2015) oder kognitiver Flexibilität (Helfat and Peteraf, 2014). Denn turbulente Märkte verlangen von Unternehmen nicht nur die kontinuierliche Modifikation der formalisierten Prozesse, sondern vor allem auch der vorherrschenden kollektiven Denkmodelle (ibid.). Denn letztlich sind es die rigiden Denkmodelle, die verhindern, dass sich Unternehmen neuen Realitäten stellen. Das berühmteste Beispiel ist Polaroid: Obwohl das Unternehmen über die notwendige Technologie verfügte, haben sich die Manager zu lange der Idee verwehrt, dass digitale Fotografie eines Tages die analoge ablösen könnte (Tripsas & Gavetti, 2000). Das heißt: In dynamischen Märkten müssen Firmen konstant ihre kollektiven Denkmuster ändern – und damit auch diejenigen ihrer Kunden, Investoren oder Regulatoren. Dem Strategen kommt die zentrale Rolle zu, das gewünschte kollektive Denkmuster zu entwerfen, wohl wissend, dass das Management Denkmuster nicht einfach befehlen kann. Denkmuster sind immer „emergent“, d.h. sie entstehen aus der Organisation heraus (Mintzberg, 1985). Adaptives Storytelling ist essenziell, um ebendiese Denkmuster fortwährend mit der Umwelt der Organisation abzugleichen. Nur so können Führungskräfte verhindern, dass emergente Strategien als willkürlich und chaotisch wahrgenommen und in der

Dr. Gieri Hinnen

hat Betriebswirtschaftslehre und International Affairs an der Universität St. Gallen, der Schulich School of Business (Toronto) und der London School of Economics studiert und im Themenfeld Strategisches Management an der HSG promoviert.

Freiestrasse 85
8032 Zürich
gieri.hinnen@unisg.ch

Andri Hinnen,

M.A. HSG-SIM, ist Filmschaffender, Lehrbeauftragter und Gründer von Zense, einer Beratungsfirma und Agentur für Storytelling und Visualisierung.

Zense GmbH – Reframing Complexity
a.hinnen@zense.ch

**Those who do not
have power over the
story that dominates
their lives –
the power to re-tell
it, rethink it,
deconstruct it, joke
about it, and change
it as times change –
truly are powerless.**

Salman Rushdie (1991)

Abb. 1: Schlüsselvisualisierung der Strategie-Mobilisierung von Swiss Int. Air Lines.



Quelle: Swiss Int. Air Lines / Zense.

Folge nicht oder nur teilweise umgesetzt werden.

Eine Strategie ist eine Geschichte

Freedman (2013) kommt nach einer über 600-seitigen Abhandlung über die Geschichte des strategischen Denkens zum Schluss: „In order to come to terms with recent trends in thinking about strategy we need to come to term with stories“ (S. 615). Eine Strategie bezieht sich immer auf eine erwartete Kausalkette – und eine Geschichte ist nichts anderes als ebendas: eine schlüssige Verkettung einzelner Ereignisse. So setzen Geschichten den Rahmen für kollektive Denkmuster: Sie beschreiben unser gemeinsames Verständnis von Kausalzusammenhängen, Hauptcharakteren, Gefahren, Chancen und Werten. Und anders als jede andere Art der Informationsspeicherung beschreiben Geschichten per Definition eine Veränderung (McKee, 1997). Die Magd wird zur Prinzessin, drei Cowboys betreten eine Bar oder die Konkurrenz hat uns überholt. Transformationsprozesse sind somit immer geschichtlich – und Geschichten immer transformativ, d.h. sie vermögen auch Erzähler und Zuhörer zu transformieren. Geschichten zeigen Auswege aus persönlichen und kollektiven Krisen und sind mächtige Propaganda-Instrumente (Geisslinger, 1992; 2007). „Strategizing“ bedeutet in diesem Verständnis, mentale Denkmuster zu durchbrechen und so den kausalen Rahmen für organisationale Veränderungen zu setzen und ständig zu überdenken. Storytelling ist demnach Kerninstrument sowohl der Strategie-Gestaltung als auch der Strategie-Kommunikation. Mintzbergs (2005) berühmte „5P of Strategy“ (Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective) darf

demnach ein weiteres P hinzugefügt werden: P für Plot. Der Plot ist das Handlungsgerüst des Strategen – die Darstellung der wechselseitigen Abhängigkeit von verschiedenen Ereignissen über die Zeit hinweg. Die Betonung liegt dabei auf „Gerüst“: Die Handlung befindet sich im Bau und wird fortwährend verändert (im Gegensatz zum Plan). Der Begriff Plot steht demnach für ein Verständnis von Strategie als adaptivem Storytelling.

Der Strategie als Drehbuchautor

Storytelling hilft Strategen Sinn im Chaos zu erkennen (Daft & Weick, 1984). Sie bringt sie dazu, Hürden und Probleme als Teil eines zusammenhängenden Narratives zu erkennen und diese aktiv anzugehen und zu überwinden. Strategie als Veränderungsprozess, basierend auf Lewins Defreeze-Change-Freeze-Modell (1947), darf als Abenteuerreise nach dem Hollywood'schen Dreiakt-Modell verstanden werden (McKee, 1997). Die in jedem Strategie-Dokument enthaltene Situationsanalyse wird zum ersten Akt: die Exposition. Sie beschreibt die Notwendigkeit des Aufbruchs – oder eben des Aufbre-

chens der Organisation und der in ihr verankerten mentalen Modelle. Der zweite Akt beinhaltet die Überwindung von Hürden und Konflikten, oft in Zusammenarbeit mit Helferfiguren, und entspricht somit den strategischen Schlüsselthemen. Die Notwendigkeit, diese Themen geschichtlich miteinander zu verknüpfen, zeigt der inflationäre Gebrauch von entsprechenden Metaphern im Organisations-Jargon: Welche Brände müssen gelöscht werden? Welches sind die zentralen Baustellen? Welches sind die Stationen auf dem Weg zum Gipfel? Der Übertritt zum dritten Akt erfolgt mit dem Überwinden der Krise. Die Heldin ist aus dem fernen Land zurückgekehrt, gestärkt und verändert. Der Seefahrer ist am Ziel angekommen. Und die strategischen Ziele, vielleicht sogar die vieldiskutierte Vision, sind ebenso zur Realität geworden wie die strategische Geschichte als Ganzes.

Abbildung 1 zeigt die Schlüsselvisualisierung der Strategie-Mobilisierung von Swiss Int. Air Lines. Die Unternehmensstrategie wurde mittels einer Reisetrajectory „reframed“ und folgt dem oben beschriebenen Duktus. Das Festland im unteren Drittel zeigt die schwierige Ist-Situation (1. Akt), die Bildmitte anhand von fünf Inseln

Zusammenfassung

In dynamischen Märkten müssen kollektive Denk- und Handlungsmuster kontinuierlich angepasst werden. Strategie-Implementierung wird zu so adaptivem Storytelling: Das Fortschreiben einer konsistenten und dennoch anpassungsfähiger Geschichte.

die strategischen Stationen (2. Akt), und der ferne Horizont mit einem Zieldreieck, der Vision und der Mission das Ende der Reise (3. Akt). Die Struktur der Visualisierung ist bewusst nicht auf den ersten Blick erkennbar, sondern erscheint erst nach der Auseinandersetzung mit dem Bild und lässt dem Betrachter Raum für seine eigene Interpretation.

Geschichten als Instrument direkter und indirekter Führung sind selbstverständlich keine Weltneuheit. Seit den Fünfzigerjahren entdecken Pädagogen, Psychologen und Manager „Storytelling“ stets aufs Neue und kleiden die älteste Methode der Informationsspeicherung neu ein (Boje,

Tabelle 1: Drehbuchautor vs. Showrunner

Der Strategie als ...	Drehbuchautor	Showrunner
Definition des Oxford Dictionary	„A person who writes screenplays“	„The person who has overall creative authority and management responsibility for a television programme“
Aufgabenbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> • Befehlende Funktion • Abgeschlossener Prozess • Einmalige Definition von Kausalketten • Top-down-Kommunikation • Ein Medium 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinierende Funktion • Kontinuierlicher Prozess • Fortwährende Anpassung von Kausalketten • Dialog mit Adressaten • Multiple Formate

Quelle: Eigene Recherchen.

1991; 1995; Denning, 2001; Woodsite et al, 2008). Doch oft wird Storytelling als bloßes Mittel der Kommunikation verstanden und nicht als Denkansatz der fortwährenden Strategie-Entwicklung. In diesem Verständnis schreibt der Strategie das Drehbuch, die Organisation versteht ihn auf Anhieb und implementiert seine Powerpoint-Folien ohne Murren in die Praxis. Doch was gerne vergessen geht, ist Clausewitzes „Fog of War“: Sobald der erste Schuss fällt, ist jede noch so durchdachte Strategie hinfällig (Freedman, 2013). Wie anfänglich erwähnt, sind langfristige Wettbewerbsvorteile ein Ding der Vergangenheit. Da die dynamischen Fähigkeiten immer mehr im Vordergrund stehen, stellt die zeitgenössische Managementforschung die Rolle des Strategen als vorausschauenden Drehbuchautor immer mehr infrage. Es dominiert die Erkenntnis, dass der Strategie nicht ex ante eine Geschichte schreiben, sondern die Geschichte fortlaufend weitererzählen muss.

Der Strategie als Showrunner

„Strategizing“ wird also längst nicht mehr als abgeschlossener, planbarer Prozess verstanden, sondern die strategische Geschichte muss immer weitergeschrieben werden. Freedman (2013) kommt daher zum Schluss, dass Strategie als Adaptives Storytelling verstanden werden muss. Adaptiv hat zwei Kerndimensionen: Die Strategie muss sowohl über die Zeit hinweg als auch verschiedenen Anspruchsgruppen fortwährend angepasst werden. In seinem Verständnis ist der Strategie-Prozess vergleichbar mit dem Schreiben einer Seifenoper – strategisch Denken bedeutet das fortwährende Verfassen einer konsistenten Geschichte mit sich änderndem Cast und mehreren Plotlines.

In einem turbulenten Umfeld muss es einer Organisation nicht nur gelingen, initial eine adaptive Strategie zu entwickeln, sondern diese auch fortwährend weiter zu erzählen. Die Strategie-Entwicklung ist auf einer Meta-Ebe-

ne Kernaufgabe der Geschäftsleitung und involvierter Stabsstellen: Sie schreiben das initiale Drehbuch. Zugleich muss die Organisation die Strategie umsetzen und mittragen. Jeder in der Organisation muss sich der Hauptcharaktere und des Plots bewusst sein – und die Geschichte für seinen Bereich so weiterbeschreiben, dass sie konsistent zur Firmenstory ist. Zudem muss jede Abteilung für sich entscheiden, ob und wann die Geschichte verändert werden muss, um sich einem rasant ändernden Umfeld anzupassen. Nur so können Investoren, Regulatoren und Kunden die Geschichte verstehen, glauben und mittragen. Dem Strategen kommt somit – metaphorisch gesprochen – nicht die Rolle des Drehbuchautors, sondern diejenige des Showrunners zu (vgl. Tabelle 1). Er muss den Kern der Geschichte entwickeln und deren Kohärenz bewahren, gleichzeitig jedoch die Fortschreibung der Organisation überlassen.

Die Rolle des Showrunners lässt sich mit einem Blick auf deren Ursprung begreifen – die Unterhaltungsindustrie. Video on Demand, TV-Serien, Videospiele und zahlreiche weitere Formen interaktiver Unterhaltung bringen das Erfolgsmodell des in sich geschlossenen Drei-Akt-Modells seit Längerem ins Wanken. Geschichten steuern längst nicht mehr auf eine (einzige) Katharsis zu, sondern werden solange weitererzählt, wie es das Publikum sich wünscht. Das neue Format lässt auch ein gewisse Langsamkeit und Detailtreue bei der Entwicklung der Figuren und Geschichten zu. Komplexe Geschichten – man denke an die jüngsten Beispiele von *Game of Thrones*, *Homeland* oder *Mr. Robot* – wären in ursprünglichen Dreiaktern unmöglich zu erzählen. So hat der Showrunner, die Person, die die diversen Geschichtsstränge einer Serie zusammenhält und koordiniert, dem Drehbuchau-

Handlungsempfehlungen

1. In dynamischen Märkten muss die Strategie andauernd an neue Verhältnisse anpassen werden; dies führt oft zu Verwirrung über die Ausrichtung und damit verbunden zu mangelhafter Umsetzung der Strategie.
2. Der Kunst ist, eine Strategie konsistent und dennoch über die Zeit hinweg anpassungsfähig zu erzählen (adaptives Storytelling); dies verbindet kollektives Lernen mit einem gemeinsamen Ziel.
3. Strategie-Implementierung ist keine rigide Handlungsanweisung, sondern die gemeinsame Weiterentwicklung einer konsistenten und doch adaptiven Geschichte; der Strategie ist so nicht Drehbuchautor, sondern Showrunner.
4. Durch Storytelling-Instrumente können Strategien flexibel und kohärent gestaltet werden. Vier Denkschritte sind hierzu notwendig: eine Diskussion über (1) Logline, (2) Audience, (3) Structure und (4) Telling.

Tabelle 2: Der L.A.S.T.-Ansatz in der Praxis

Schritt	Inhalt	Handlungsanweisung (nicht abschließend)
Logline	Was ist der Kern der Strategie: Welche Veränderung wird angestrebt?	<ul style="list-style-type: none"> • Kompression der Strategie-Geschichte (Ist- und Soll-Analyse etc.) auf einen Satz: Welche Transformation wird angestrebt? Das Ziel ist die Verknüpfung der Vision (Soll) mit der Situationsanalyse (Ist).
Akteure	Mit welchen unterschiedlichen Anspruchsgruppen soll die Strategie umgesetzt werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung Stakeholdermap: Welches sind die internen und externen Akteure bzw. Rezipienten der Strategie-Geschichte? • Erstellung Multiple-Role-Map: Wie unterscheidet sich die Rollenverteilung aus Sicht der einzelnen Akteure (z. B. wer ist Antagonist, wer Love Interest)? • Erarbeitung einer Wesentlichkeitsanalyse: Welcher Inhalt ist für den Showrunner wichtig, welcher für die Rezipienten?
Struktur	Was ist die Grundstruktur der Strategie-Geschichte?	<ul style="list-style-type: none"> • Auf hoher Flughöhe generische Struktur und Inhalte definieren (Status quo, Herausforderung, Ziel) • Einbettung des Strategie-Dreieckers in Unternehmens-Dreiecker (Wo kommen wir her? Was war die letzte Strategie? Wie könnte die nächste aussehen?) • Herunterbrechen der einzelnen strategischen Handlungsfelder auf einzelne Dreiecker.
Telling	Wie wird die Geschichte erzählt, wie soll der Dialog ausgestaltet werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgestaltung disruptiver Instrumente für Durchbrechung der Alltagswirklichkeit (z. B. Methaphern, Humor, Bilder). • Definition von Formaten nach Anspruchsgruppen: Mit welchen Medien lassen sich diese am besten ansprechen (z. B. Events, Filme, Visualisierungen, Texte, interaktive Medien etc.)? • Definition von Austauschmechanismen je Anspruchsgruppe: Wie werden die Anspruchsgruppen eingebunden (z. B. Workshops, Social Media, Wettbewerbe etc.) ?

Kontinuierliche Anpassung aufgrund von internem und externem Dialog

Quelle: Eigene Recherchen.

tor den Rang abgelaufen. Denn nicht nur die Komplexität der Welt nimmt zu, sondern auch die der Geschichten, welche man sich über sie erzählt.

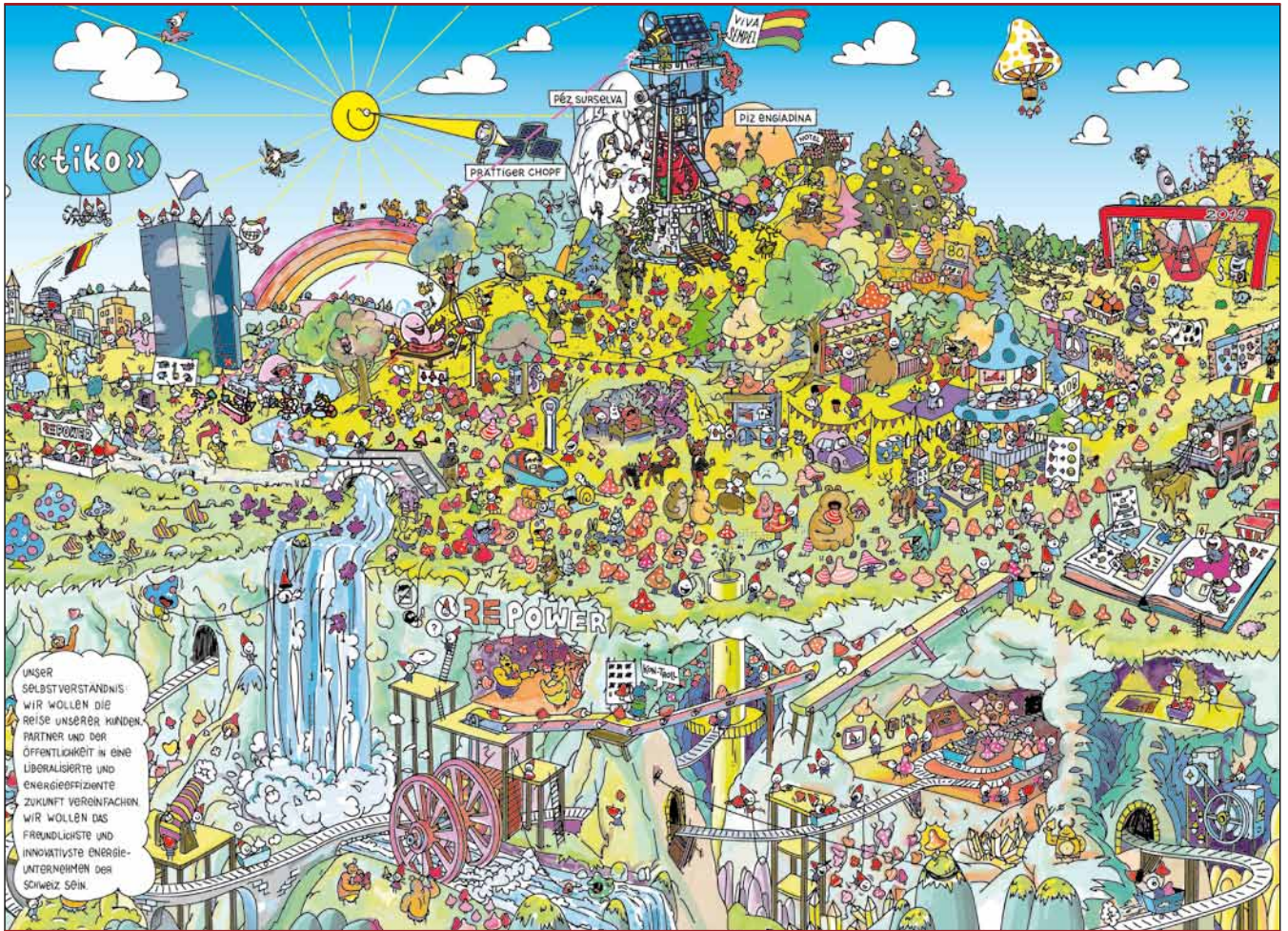
Abbildung 2 zeigt die Verkaufsstrategie von Repower, einem Schweizer Energieunternehmen. Frei nach Morgans (1997) *Images of Organizations* wurden von deren Mitarbeiter in einem mehrtägigen Workshop organisationale Metaphern diskutiert und entwickelt. Das finale Bild zeigt das Unternehmen und dessen Umweltsphären als verzauberten Pilzwald. Strom wurde zu

Pilzen und dessen Vermarkter zu Heintzelmännchen, die diese den Bewohnern des Waldes schmackhaft machen müssen. Das chaotische Bild fordert die Betrachter – inklusive jener, die daran mitgearbeitet haben – immer wieder aufs Neue heraus. So wie bei mentalen Modellen Aussagen miteinander verknüpft werden, können auch die verschiedenen Elemente des Bildes in Kausalzusammenhänge und Reihenfolgen gebracht werden. Ein Jahr nach der Entstehung des Bildes wurde dieses – ganz im Sinne eines adaptiven Storytel-

lings – in einem erneuten Workshop den veränderten Begebenheiten angepasst. Die Stadt Zürich rückte so plötzlich näher ans Bündnerland, aus den Reseller-Riesen wurden Reseller-Prinzessinnen, und der Positionierungsturm wurde stabilisiert.

So wurde versucht, mit einem strategischen Bild nicht nur der Komplexität sondern auch der Dynamik der Realität gerecht zu werden. Dies ist unablässig, denn die Energiebranche befindet sich in einem fundamentalen Wandel (z. B. Technologien, Regulie-

Abb. 2: Verkaufs-Strategie von Repower



Quelle: Repower / Zense.

nung): Gestrige Wahrheiten sind oft heutige Dummheiten. Auch Swiss Int. Air Lines (vgl. oben) hat seine Strategie-Visualisierung ebenfalls immer wieder den veränderten Begebenheiten angepasst. Zwar wurde die übergreifende Reisetrajektorie mitsamt ihrer Visualisierung bis heute beibehalten, doch über eine Reihe von Kurzfilmen wurden die zu kommunizierenden Inhalte fortwährend den neuen Realitäten angepasst.

In beiden Beispielen zeigt sich auch die neue „Langsamkeit“ beim

Vermitteln von Strategien – ein „One-Size-Fits-it-all“ Powerpoint-Slide reicht nicht: Strategien müssen über die Zeit hinweg vermittelt und verändert werden.

Der L.A.S.T.-Ansatz

Ist es nicht etwas verkürzt, komplexe, ständig anzupassende Strategien als Abenteuergeschichten mit oder ohne Happy End zu verstehen? Nein. Denn das Kernproblem ist, dass die Kernkompetenz von Managern selten beim

Geschichtenerzählen liegt. Die Konsequenz sind im Kern oft intelligente aber nichtsdestotrotz unverständliche, rigide und nicht stringente Strategien. Instrumente des Storytellings helfen, eine Strategie flexibel und zugleich kohärent zu gestalten. Vier Denkschritte sind hilfreich, um eine Strategie adaptiv zu gestalten und so in einer dynamischen Umwelt am Leben zu erhalten. Diese lassen sich im passenden Akronym L.A.S.T. zusammenfassen: Logline, Audience, Structure und Telling (im Sinne des

englischen Verbes „to last“; deutsch: andauern, währen).

Logline. Die Logline – ein Begriff aus der Unterhaltungsindustrie – beschreibt in wenigen Wörtern oder Sätzen den Kern der Geschichte. Und da Geschichten per Definition Veränderungen beschreiben, sollte auch die Logline diese entsprechend widerspiegeln – was auch für den Strategen gilt: Anstelle einer realitätsfremden Vision empfiehlt es sich, die Rezipienten der strategischen Geschichte im Hier und Jetzt abzuholen. Beispiele sehr kurzer Strategie-Loglines sind: vom Produzenten zum Dienstleister, vom kundenorientierten zum kunden-zentrierten Unternehmen, vom Ticketverkäufer zum Reiseunternehmen oder – ein besonders verdichtetes Beispiel eines Schweizer Detailhändlers – „einfach besser“.

Akteure. Rezipienten einer strategischen Geschichte sind gleichzeitig deren Akteure. Dies zeigt einmal mehr, dass Storytelling ein Mittel nicht nur der Strategie-Kommunikation sondern eben auch der fortwährenden Strategie-Entwicklung und -Justierung ist. Im Sinne der erwähnten organisationalen Metaphern (Morgan, 1997) werden die Unternehmung und deren Umweltsphären zur Storyworld. Diese Betrachtungsweise erlaubt es dem Strategen, blinde Flecken in seinem Tun aufzudecken. Hilfreich ist zudem das kategorisierende Instrument der acht Charakter-Rollen, das auf den Anthroposophen Joseph Campbell zurückgeht (1953). Aus Perspektive der Belegschaft wird diese zum Protagonisten und die Kundschaft (hoffentlich) zum „Love Interest“. Doch wer trägt die Rolle des Mentors oder des Sidekicks? Ist der Antagonist die erstarkte Konkurrenz oder die organisationale Trägheit?

Bei der eigentlichen Strategie-Kommunikation muss die Storyworld mit großer Vorsicht kommuniziert werden. Wer ist schon gerne Sidekick oder gar Antagonist? Je nach Perspektive verändert sich das Rollenverständnis. Zudem müssen Flughöhe, Verspieltheit, und Visualität gegebenenfalls den verschiedenen Zielgruppen angepasst und über die Zeit verändert werden.

Adaptives Storytelling bedeutet auch das Spiel mit den Realitäten.

Struktur. Als Spiegelbild des kollektiven Unbewussten folgen Mythen, Sagen und Märchen immer wiederkehrenden Mustern. Das Wissen um diese etablierten Strukturen – etwa der ebenfalls von Joseph Campbell beschriebene Helden- oder Monomythos – hilft auch dem Strategen, scheinbar isolierte Fakten und Traktanden sinnstiftend zu verknüpfen und entsprechend zu kommunizieren. Als Showrunner fällt ihm jedoch auch

die komplexe Aufgabe zu, das Strategie-Narrativ nicht in eine abgeschlossene Drei-Akt-Form zu zwingen, womöglich gar mit einem realitätsfremden Happy End, sondern eine offene, flexible Struktur zuzulassen. Als Mitgestalter einer fortwährenden, immer wieder aufs Neue anzupassenden Strategie sollte auch deren Vergeschichtlichung adaptiv bleiben. Vergleichbar mit der Mintopyramide, ein Instrument der Argumentationsverkettung (Minto, 2002), wird der Dreiakter so zu einem Akt eines übergeordneten Dreiakters oder lässt sich in weitere Dreiakter unterteilen. Der Showrunner muss unerwartete Wendungen und Cliffhangers aktiv zulassen, damit die Strategie des Unternehmens dessen Wirklichkeit nicht zu sehr entrückt.

Telling. Adaptives Storytelling bedeutet auch das Spiel mit den Realitäten. Die Alltagswirklichkeit soll nicht repliziert werden, sondern dieser darf eine Geschichtswirklichkeit gegenübergestellt werden. Bei den Rezipienten wird dadurch ein „Möglichkeitssinn“ geweckt (Geisslinger, 1992; 2007). Bonmots wie „Life imitates Art“ oder „Worte schaffen Wirklich-

Kernthesen

1. Strategien setzen den Rahmen für kollektive Denk- und Handlungsmuster.
2. Strategien sind Geschichten: Sie beschreiben Kausalzusammenhänge und Hauptcharaktere einer Transformation.
3. In dynamischen Märkten muss die Strategie-Geschichte fortwährend angepasst werden.
4. Der Stratege ist nicht deskriptiver Drehbuchautor, sondern zunehmend orchestrierender Showrunner.
5. Ein vierstufiger Denkansatz hilft, Strategie-Geschichten adaptiv zu gestalten (Logline, Audience, Structure, Telling).

keit“ deuten an: Wir können uns die Wirklichkeit schön schreiben. Die positive Visualisierung, vor allem bei Profisportlern bekannt, ist auch auf der Organisationsebene ein mächtiges Instrument. Basierend auf der heutigen Wirklichkeit wird ein plausibles, aber trotzdem inspirierendes Zukunftsszenario entworfen.

Damit das Spiel mit alten und neuen Realitäten gelingt, dürfen beim Erzählen entsprechend spielerische und disruptive Ansätze gewählt werden. Organisationale Metaphern, Visualisierungen, Humor und interaktive Medien sind dankbare Instrumente, um die Alltagswirklichkeit der Rezipienten herauszufordern, zu durchbrechen

und so Kotters (1996) viel zitierten Sense of Urgency immer wieder aufs Neue heraufzubeschwören.

Der L.A.S.T.-Ansatz ist ein konzeptioneller Rahmen, kein rigider Prozess. Er dient als Instrument zur Reflexion des beschriebenen Strategieverständnisses. Tabelle 2 illustriert den Ansatz mit einer Auswahl an Handlungsempfehlungen.

Konklusion

Eine Strategie ist ein kollektives Denkmuster – Geschichten formen Denkmuster: Sie beschreiben Hauptcharaktere und Kausalketten. In einer sich rasant ändernden Welt sind statische

Geschichten jedoch obsolet. Die Strategie-Geschichte muss fortwährend weitergeschrieben werden. Wir verstehen strategisches Management als adaptives Storytelling. Dabei wird die Modifikation der Strategie-Story über die Zeit und über Anspruchsgruppen hinweg zur Kernaufgabe (nebst der Analyse: die übliche Arbeit des Strategen). Dabei ändert sich die Rolle des Strategen. Er entwickelt sich vom ex ante Drehbuchautor zum Showrunner. Storytelling-Instrumente, wie der oben beschriebene L.A.S.T.-Ansatz, sind essenziell, damit alle Anspruchsgruppen einer Unternehmung deren Strategie auch in einem turbulenten Umfeld verstehen, glauben und mittragen. 

Literatur

- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative science quarterly*, pp. 106–126.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. *Academy of Management journal*, 38(4), 997–1035. Campbell, J. (1953). *Der Heros in tausend Gestalten*. (K. Koehne, Trans.) Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.
- Daft, R.L. & Weick, K.E. 1984. Towards a Model of Organizations of Interpretative Systems. *The Academy of Management Review*, 9 (2): pp. 284–295.
- Denning, S. (2001). *The Springboard : How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Freedman, L. 2013. *Strategy: A History*. Oxford University Press.
- Geisslinger, H., & Raab, S. (2007). *Strategische Inszenierung: Story Dealing für Management und Marketing*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Geisslinger, H. (1992). *Die Imagination der Wirklichkeit: Experimente zum radikalen Konstruktivismus*. Frankfurt am Main; New York: Campus Verlag.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. 2014. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36 (6): pp. 831–850.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. *Human Relations*. June 1947 1: pp. 5–41.
- Loock, M., & Hinnen, G. 2015. Heuristics in organizations: A review and a research agenda. *Journal of Business Research*, 68 (9): pp. 2027–2036
- McGrath, R. G. 2013. *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving As Fast As Your Business*. Boston: Harvard Business Press.
- McKee, R. 1997. *Story: Substance, Structure, Style, and the Principles of Screenwriting*. New York: HarperCollins.
- Minto, B. 2002. *The Minto pyramid principle : logic in writing, thinking and problem solving*. London: Prentice-Hall
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. 2005. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangement*. New York: Simon and Schuster.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. 1985. *Strategy Formation in an Adhocracy*. *Administrative Science Quarterly*, 30 (2): pp. 160–197.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. 2013. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), pp. 1389–1410.
- Rushdie, S. (1991). Excerpts From Rushdie’s Address: 1,000 Days ‘Trapped Inside a Metaphor’. Retrieved October 16, 2010 from NY Times on the Web: <http://www.nytimes.com/books/99/04/18/specials/rushdie-address.html>
- Rüegg-Stürm, J. 2004. *Das neue St. Galler Management-Modell Band 1*. In R. Dubs, D. Euler, J. Rüegg-Stürm, & C. E. Wyss (Eds.), *Einführung in die Managementlehre*, S. 65–141. Bern Haupt.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. 2000. Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21 (10-11): pp. 1147–1161.
- Winter, S. G. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10): pp. 991–995.
- Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology and Marketing*, 25 (2), p. 97.