

Buchempfehlung

Strategische Inszenierung

Story Dealing für Marketing und Management

von Geißlinger, Hans / Raab, Stefan

1. Aufl. (2007)

Carl-Auer Verlag, ISBN 3896706039



Unser Eindruck:

Unter welchen Bedingungen verändern Organisationen und Menschen ihr Verhalten, ihr Wertesystem und die Sichtweise auf die Realität? Wie entstehen neue Strukturen in Organisationen mit neuen Zielen, einer veränderten Kultur und Menschen, die gewillt sind, ihre Umwelt umzugestalten und sich auf das Risiko eines Entwicklungsprozesses einzulassen, dessen Ausgang ungewiss ist? Die strategische Inszenierung ist eine Methode, diese Fragen zu beantworten. Sie beschäftigt sich mit den Vorstellungswelten, die in unseren Köpfen existieren und den Voraussetzungen, unter denen Veränderungen in Gang gesetzt werden, die neue Realitäten entstehen lassen. Nur was denkbar ist, ist auch machbar.

Soziale Systeme besitzen einen Bestand an Ritualen und Inszenierungen (die Jahreshauptversammlung, der Tag der deutschen Einheit, die Fußballweltmeisterschaft, der Familiengeburtstag oder der Vereinsabend der freiwilligen Feuerwehr), mit denen sie sich selbst immer wieder darstellen und bestätigen. Sie schaffen so komplexe Erlebniswelten, in denen sich Menschen orientieren können und zurechtfinden. Das hat wenig mit rationaler Erkenntnis, aber viel mit Gewohnheit, Emotionen und dem Wunsch nach einem kalkulierbaren Umfeld zu tun. Alles legitime menschliche Bedürfnisse. Aber sie kollidieren mit einem wirtschaftlichen Umfeld, das Unternehmen unter permanenten Veränderungsdruck setzt. Zitat: "Was tun, wenn jeder Versuch, die alte, stabile Ordnung wieder herzustellen, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens mehr schwächt als stärkt?"

Jede Organisation, jedes soziale System hat die Tendenz, seinen Status quo zu erhalten und auf Veränderungsdruck mit Widerstand zu reagieren. Nur so kann sich eine Kultur behaupten. Deshalb ist der Versuch, Einsicht zu erzeugen und die Probleme bewusst zu machen oft eine gute Methode, den Widerstand zu verstärken. Jetzt wissen die Betroffenen noch besser, was auf dem Spiel steht. Wer Entwicklungen in Gang setzen will, sollte deshalb berücksichtigen, dass ein komplexes System sich nicht in Bewegung setzen lässt, in dem man einzelne Elemente tauscht oder verändert.

Die Autoren verordnen Organisationen deshalb neue Erlebniswelten. Die "Strategische Inszenierung" pflanzt den Keim für eine neue Realität in eine bestehende Struktur ein. Menschen entwickeln in den Aktionen und Inszenierungen, die in einer Hybridwelt aus Fantasy/Fiction (ein bisschen Terry Pratchett, Tolkien oder Grimms Märchen) und klug gewählter thematischer Verwandtschaft mit den Zielen eines Unternehmens spielen, eine eigene, neue Geschichte, die gleichzeitig Spielraum für individuelle Beteiligung und Kreativität bietet. Damit muss man sich erst mal anfreunden.

Kapitel 1, "Magie und Kommunikation" handelt von der Fähigkeit, aus der Vorstellung heraus Veränderungen zu starten. "Jede Veränderung nimmt ihren Weg durch die Vorstellungskraft". Das gilt für den Magier, den Künstler und für Menschenführung, also für Management. In dieses Kapitel gehört auch die erste beschriebene Inszenierung im Auftrag des österreichischen Buchklubs, der Kinder dazu bringen will, mehr zu lesen. Dazu braucht man keine pädagogischen Ermahnungen, sondern einen Drachen, der durch Österreich reist und seinen Namen sucht. Um dem Drachen zu helfen, lesen Kinder und Eltern Bücher über lokale Sagen, Geologie, etc. etc. Die Ankunft in jeder einzelnen Stadt wird zur Inszenierung mit einer eigenen Geschichte, die dem Drachen ein kleines Stück weiter hilft.

Kapitel 2 beschreibt fünf strategische Inszenierungen für Unternehmen.

Ein dreitägiger Workshop eines Interessenverbandes kreiert zur Überraschung der Teilnehmer nebenbei eine internationale Meisterschaft im Hasenjagen.

Acht Manager aus dem Logistikbereich eines Automobilkonzerns reisen ahnungs- und arglos zu einem Strategieworkshop an und finden sich mit der absurden Erwartung konfrontiert, das Energiezentrum eines Bergwerks mit Hilfe von Zwergen wieder an die richtige Stelle zu transportieren. Sie lassen sich auf die Geschichte ein. Noch nach Jahren beginnen E-Mails der Gruppe mit "Liebe Bergwerkskollegen..."

Ein Rückversicherer möchte einige Backoffices zu fünf weltweit operierenden Shared Service Centern weiter entwickeln und dabei eine neue Kultur implementieren. Die Alternative ist die Auflösung der ganzen Abteilung. Der 18-monatige Prozess beginnt mit einem Camp in freier Wildbahn und endet nach Höhen und Tiefen und vielen Workshops, in denen eine neue Konzeption und Philosophie entsteht, mit der Produktion eines Popsongs.

Im Rahmen eines Kongresses wird der "Überfall auf die nationale Depression" in Szene gesetzt. Dem Trupp gelingt es irgendwie, getarnt und verkleidet als Harry Potter Fan Association, in der Banneile des Bundestags einen Baum zu pflanzen. Der soll heute noch da stehen und friedlich wachsen.

Ein internationaler Pharmakonzern lässt in einer einjährigen Aufklärungskampagne über Prostatakrebs einen "Urolisken", eine Steinsäule, durch die Lande transportieren, um die Kooperation zwischen der Vertriebsmannschaft, den Ärzten und Selbsthilfegruppen voran zu bringen.

Das Kapitel schließt mit einem Interview mit den Auftraggebern. Was war, was ist, was bleibt? Bilanz: Die Methode erfordert viel Aufwand und Engagement, aber die Erlebnisse graben sich tief in das individuelle und kollektive Gedächtnis ein. Sie bringen Prozesse in Gang und schaffen ein Umfeld, in dem Menschen Neues beginnen.

Kapitel 3, Magie und Methode, liefert das theoretische Gerüst. Mit den Worten der Autoren: "Summa Summarum: Die Inszenierung ist ein methodisches Instrumentarium zur Herstellung von Wirklichkeit. Sie kann sowohl offen als auch verdeckt gehandhabt werden, je nachdem, für welche Ziele sie zum Einsatz kommen soll. Ihr zentraler Zweck besteht darin, Gemeinschaft zu erzeugen und zu bestätigen. Das gelingt ihr durch die Schaffung eines virtuellen Erfahrungsraumes, in dem sich etwas ereignet. Damit kommt der Stoff ins Spiel, den es zu inszenieren gilt: das Ereignis." In drei Stichworten zusammengefasst: "Handlungsorientierung statt Sprachspiele", "Verfremdung statt Beibehaltung des Kontextes", "Irritation statt Routine".

Kapitel 4 führt wieder zurück zu den Kindern. In einem Feriencamp beginnt mit ein paar gut durchdachten, inszenierten Anstößen eine Geschichte (eine Mischung aus Hollywood und Andersens Märchen), die für die Kinder zur Wirklichkeit wird.

Welche neuen Möglichkeiten bietet die strategische Inszenierung und wen bringt dieses Buch weiter? Es ist zunächst erstaunlich, dass Autoren, die sich mit Marketing beschäftigen, ein interessantes und spannendes Buch hinter einem Titel verstecken, der weder provoziert noch verrät, was den Leser erwartet. Strategische Inszenierung und Story Dealing sind praktisch Synonyme, die vielleicht

ein paar Fachleuten etwas sagen. Bei diesem Thema wäre es auch wünschenswert, wenn Bilder und Grafiken nicht winzig und grau daherkämen. Aber das ist im Ergebnis nicht weiter wichtig, denn das Buch liefert unbestreitbar wertvolle Erkenntnisse darüber, wie und warum Menschen Wirklichkeit erleben, gestalten und wieder verändern. Es erschließt dafür einige historische Quellen, wie z.B. Giordano Bruno, die nicht gerade zur Alltagslektüre gehören, aber aufschlussreich sind.

Die strategische Inszenierung ist keine der verbreiteten Hauruck-Methoden (in drei Schritten zur Exzellenz in drei Tagen oder so ähnlich). Sie braucht Engagement, Zeit, personelle Ressourcen, Toleranz und Fingerspitzengefühl. Das schränkt den praktischen Einsatz ein. Nichts an der Methode ist bequem oder ohne Risiko. Auch das Scheitern ist möglich.

Ihr großer Vorteil liegt darin, dass sie zu den Wurzeln der Motivation vorstößt. Sie verlangt allen Beteiligten viel ab und funktioniert nicht mal eben so nebenbei. Deshalb ist möglicherweise der wichtigste Beitrag dieses Buches nicht die Inszenierung als Methode, sondern die Erkenntnisse, weshalb die Methode Dinge in Gang bringt, während Argumente und Druck oft nur Widerstand produzieren oder destruktiv wirken. Sie macht nur Sinn auf dem Hintergrund einer soliden Unternehmensstrategie. Sie ersetzt die Strategie nicht, aber sie kann einiges dazu beitragen, Strategien weiter zu denken und besser zu verankern.

Da Kinder als Zielgruppe oder in einem Fall als begeisterte Mit-Akteure vorkommen, zeigt sich ganz nebenbei, wie gute Pädagogik aussieht.

Das Buch ist allen zu empfehlen, die das Verhalten oder die Wahrnehmung von Menschen verändern wollen oder müssen. Deshalb ist es ein Beitrag dazu, wie Unternehmen in einem volatilen Umfeld überleben können.

(MWonline zur Verfügung gestellt von Charlotte Venema)