



## Story Telling in der Produktionsplanung

# Geschichten, die das Unternehmen schrieb

Story Telling ist eine Wissensmanagement-Methode, die für das Unternehmen bedeutsames Erfahrungswissen in Geschichtenform aufarbeitet und damit einen Lernprozess beim Zuhörer in Gang setzt. Dieser Beitrag zeigt auf, wie durch Computer-Simulation von Produktionsabläufen gewonnene Erkenntnisse mittels Story Telling dauerhaft für das Unternehmen nutzbar gemacht werden können.

Bildquelle: sxc.hu

**D**ie Firma imatech in Niederwinkling ist Spezialist für IT-gestützte Simulationen. Zum Leistungsspektrum gehört unter anderem die Simulation geplanter Produktionsabläufe. Die Planung wird abgebildet, durchgerechnet und als neuer Ablauf getestet – ohne in einen realen Prozess eingreifen zu müssen. Ziel ist die Analyse des Vorhabens und das Erkennen von Verbesserungspotenzialen. Ein Simulationsprojekt befasst sich beispielsweise mit einer Montagelinie für elektronische Schalter. Das Projektziel besteht darin, die geplante Produktionsanordnung im Rechner abzubilden und die Linienausbringung zu optimieren. Teil des Optimierungsproblems ist unter anderem, aus verschiedenen Spritzgussmaschinen mit Schussgeschwindigkeiten zwischen zwölf und 24 Sekunden eine Maschine für die Fertigung der Schaltergehäuse auszuwählen. Überraschendes Ergebnis der Simulation: Da sich die maximale Ausbringungsmenge der Montagelinie

durch Schusszeiten, Greifergeschwindigkeit und Fördertakte sowie Kleinstörungen und deren Ausgleich über die Puffer ergibt, kann die Geschwindigkeit der Spritzgussmaschine verändert werden, ohne die Gesamtausbringungsmenge wesentlich zu beeinflussen. Konkret bedeutet das in diesem Simulationsprojekt, dass der Einsatz einer im Vergleich zum Top-Modell um 50% langsameren Spritzgussmaschine die tägliche Produktionsmenge nur um ein Stück senken würde. Ergebnis der Simulation ist entscheidungsrelevantes Wissen. Wissen, das auf Ebene des Zahlenmaterials hochkomplex und stark interpretationsbedürftig ist. Durch Interpretation und Verallgemeinerung ergeben sich Regeln, die eine längerfristige Gültigkeit über das einzelne Planungsvorhaben hinaus aufweisen. Für das Beispiel könnte die auf Simulationswissen gestützte verallgemeinerte Regel lauten: Die einfachere Lösung kann sogar die gewinnbringendere sein.

### Haben auch Sie Goldratts „The Goal“ gelesen?

Diese Erkenntnis gilt es für zukünftige Planungsvorhaben im Unternehmen zu bewahren. Man könnte nun meinen, dass eine Mail über den passenden Verteiler oder die Thematisierung im nächsten Meeting alle an der Planung Beteiligten erreicht und damit das neu gewonnene Wissen dauerhaft im Gedächtnis der Organisation verankert. Doch meist hält sich das auf diese Arten kommunizierte Faktenwissen nicht sehr lange in den Köpfen der Mitarbeiter. Ein Grund hierfür ist, dass die Mitarbeiter emotional nicht berührt werden und daher die auf sie einwirkende Information hohe Aufmerksamkeitsfilter überwinden muss. Eine Lösung bietet die Wissensmanagement-Methode Story Telling. Bei diesem narrativen Ansatz wird mittels Geschichten vorhandenes Erfahrungswissen erfasst, aufbereitet und weiteren Organisationsmitglie-

dern verfügbar gemacht. Geschichten wecken seit Kindheitstagen Emotionen in uns, sprechen unsere Neugier an. Wie geht es weiter? Wie endet die Geschichte? Was ist die Moral von der Geschichte? Die emotionale Aktivierung sowie der rote Faden einer Geschichte sorgen dafür, dass wir das in die Erzählung eingebettete Regel- und Faktenwissen leichter behalten. Bestimmt haben auch Sie Goldratts „The Goal“ gelesen und können sich noch an manche Lehren aus dem dort geschickt verpackten Produktions- und Logistikwissen erinnern. So leicht es ist, einer Geschichte zu folgen, so schwer ist deren Entwicklung. Methodische Hilfe liefern Kleiner & Roth, wonach eine Wissensverbreitung durch Story Telling in sechs Phasen abläuft:

- **Planung:** Das zu vermittelnde Wissen wird abgegrenzt und beteiligte Personen werden identifiziert.
- **Interview-Phase:** Durch Interviews werden die Beteiligten nach ihrem Faktenwissen und dessen Interpretation befragt. Die Befragung verschiedener Personen soll gewährleisten, dass der Story Teller das Wissen umfassend aufnimmt.
- **Auswertung:** Aus den Interviews werden die Kernbotschaften extrahiert. Nach Dave Snowden, einem Pionier des Story Telling, geht es hier um die Bildung von Archetypen, also typischen und verallgemeinerten Verhaltensmustern beziehungsweise Regeln. Um eine spätere Identifikation der Mitarbeiter mit der Geschichte zu erreichen sollte man bereits an dieser Stelle darauf achten, die Kernbotschaften im Sprachjargon des Unternehmens zu gestalten.
- **Validierung:** Die Kernaussagen werden den Interviewpartnern vorgestellt und gemeinsam besprochen. In dieser Phase wird sichergestellt, dass der Story Teller das Wissen der Beteiligten korrekt übernommen und verdichtet hat.
- **Story-Building:** Nun wird die Geschichte entwickelt. Die menschliche Erzählkunst kennt eine Vielzahl von Geschichtstypen: Unter

anderem die authentische Fallgeschichte, deren Verkürzung zur Anekdote, die analogiebasierte Geschichte in Form von Parabel und Gleichnis bis hin zum Märchen. Hier die für das eigene Anliegen korrekte Form zu wählen ist eine hohe Kunst und kann nicht pauschalisiert werden.

- **Verbreitung:** Ist die Geschichte fertig, kann sie im Rahmen von Meetings oder Workshops unter den Mitarbeitern verbreitet werden. Sie kann als „Anreißer“ die Teilnehmer für ein Thema interessieren, sie kann zur anschließenden Diskussion und Interpretation einladen oder durch Dramatik wachrütteln und Veränderungsbedarf aufzeigen.

## Was eine gute Geschichte ausmacht

Die Entwicklung der Geschichte ist die schwierigste Phase. Obwohl jeder Fall ein individuelles Vorgehen erfordert, lassen sich einige Gemeinsamkeiten guter Geschichten ausmachen. Typisch ist der Verlauf einer Story: Gute Geschichten haben einen bestimmten Ausgangspunkt, steuern auf eine Krise oder Bedrohung hin, wenden diese ab und gelangen zum Ziel. Eingängige Geschichten arbeiten mit mindestens zwei Protagonisten. Da sind „der Held“, mit dem wir uns identifizieren können und sein Gegenspieler, der den Erfolg des Helden zu verhindern sucht. Eventuell bekommt unser Held noch Hilfe. Der Helfer kann eingesetzt werden, um Faktenwissen in die Geschichte zu transferieren oder Metaphern aufzulösen. Zentrales Element einer Geschichte ist die Botschaft, die Moral. Sie ist die Prämisse, die sich als roter Faden durch den Erzählfluss zieht und auf ein angestrebtes Ziel hinführt. Die Botschaft darf nicht zu simpel angelegt sein, da sie sonst die Zuhörer unterfordert. Sie darf auch nicht zu pädagogisch anmuten, da der erhobene Zeigefinger eine Abwehrreaktion auslösen kann: Aus der Transaktionstheorie wissen wir, dass

dies zur Ablehnung der vermittelten Inhalte und zum Abbruch der Kommunikation führen kann. Zur Umschiffung dieser Klippen kann externe Beratung hilfreich sein.

## Von der Theorie zur Praxis – B. Udget und K. Osten

Wie können nun die Erkenntnisse aus der Simulation der Montagelinie mittels Story Telling umgesetzt werden? Wie die Geschichte in Ihrem Unternehmen genau aussehen könnte, muss mit der Unternehmens- und Kommunikationskultur abgestimmt sein, aber eine Idee soll die folgende Skizze liefern. Stellen Sie sich Ihren Protagonisten Bernd Udget vor, der plant, an einem Radrennen teilzunehmen sich aber nicht so teure Ausrüstung wie sein Konkurrent K. Osten leisten kann. B. Udget findet einen Trainer, der ihn die richtige Fahrtechnik lehrt. Als plötzlich kurz vor Beginn des Rennens das Rad von B. Udget gestohlen wird glaubt dieser das Rennen verloren. Doch B. Udget bekommt das alte Rad seines Trainers, startet – und gewinnt. Er gewinnt das Rennen weil seine auf die Strecke optimierte Fahrweise Ausrüstungsunterschiede mehr als ausgleicht. Story Telling ist eine attraktive Wissensmanagement-Methode, da sie Erfahrungswissen oder besondere Ereignisse der Unternehmensgeschichte aufbereiten und die enthaltenen Kernbotschaften durch Geschichten kommunizieren kann. Wecken die Erzählungen das Interesse des Zuhörers oder sprechen diesen emotional an, werden die Geschichte und das in ihr enthaltene Wissen leichter behalten. Story Telling ist nicht trivial und Bedarf eines methodischen Vorgehens sowie einer engen Abstimmung mit der Kultur des Unternehmens. ■

Autor Dr. Thomas Träger ist Inhaber der Träger Managementberatung in Passau.

[www.traeger-management.de](http://www.traeger-management.de)



Bildquelle: sxc.hu

**Story Telling ist eine Wissensmanagement-Methode, die Erfahrungswissen aufbereiten und die enthaltenen Kernbotschaften durch Geschichten kommunizieren kann.**



Bildquelle: sxc.hu