

---

## **Teil C: Sprachgebrauch untersuchen, reflektieren und weiterentwickeln in Alltag, Berufswelt und Öffentlichkeit**

Teil C schließlich beleuchtet die Bedeutung von Sprachgebrauch und Kommunikation in all jenen Feldern, die sich nicht ausdrücklich der Sprachreflexion verpflichten. Zentrale Tätigkeiten, von denen die AutorInnen berichten: Projekte mit narrativen Mitteln besser organisieren (Kapitel 21), co-emergent effektiver lernen (22), das Kommunikationsverhalten von Aussendienstmitarbeitern ausleuchten (23), Verständigung im Luftverkehr sichern (24), Missverständnissen im Luftverkehr und ihren fatalen Folgen vorbeugen (25), Berichte in der sozialen Arbeit weiterentwickeln (26), Kommunikationsstörungen in Talkshows beheben (27), Gesundheitskampagnen professioneller aufsetzen (28), Energiekommunikation mit Korpusanalysen weiterbringen (29), mit Finanzkommunikation soziale Wohlfahrt fördern (30).



Birgitta Borghoff

# 21 Entrepreneurial Storytelling: Narrative Praktiken und Designstrategien in der Projekt- und Organisationsentwicklung

**Abstract:** *Entrepreneurial Storytelling* ist ein interdisziplinäres Phänomen: In der Berufspraxis dient es PraktikerInnen, Projekte zu gestalten oder neue Organisationen zu gründen. Wer in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden will, muss erzählen, was er tut. Praxisroutinen wie *Leadership*, *Management*, *Beratung* und *Entrepreneurship* werden so zur kommunikativen Aufgabe. Das erklärt, warum *Narrative* auch in der organisationalen Praxis wiederentdeckt werden.

## 1 *Entrepreneurial Storytelling* und interdisziplinäre Bezüge

Aus der Perspektive der *strategischen Organisationskommunikation* (Zerfass, 2014/2010; Wehmeier et al., 2013; Mast, 2013; Theis-Berglmair, 2003; Niederhäuser & Rosenberger, 2011; Hoffjann & Huck-Sandhu, 2013; Jakobs, 2008; Bruhn, 2008 u. a.) sowie der *Entrepreneurship* als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften (Fueglistaller et al., 2016) kann „*Entrepreneurial Storytelling*“ als eine Sonderform des *organisationalen Storytellings* (Schach, 2016: 11 ff./135 ff.; Herbst, 2014: 71 ff./187 ff.; Ettl-Huber, 2014: 9 ff. u. a.) verstanden werden. Es stützt sich auf den zentralen Grundgedanken des „*communication constitutes organization*“-Paradigmas (Schoeneborn, 2013; Cooren, 2015; McPhee & Zaug, 2009). Dieses besagt, dass erst durch das miteinander Sprechen und Kommunizieren von Individuen soziale Wirklichkeit konstruiert wird, z. B. in Form von neuen Projekten und Organisationen. Auch die *narratologische Management- und Organisationsforschung* (Boje, 2001, 2011; Czarniawska, 1997, 1998, 2000, 2004; Rhodes & Brown, 2005) und die *Linguistik der Organisation* (Habscheid, 2003; Müller, 2008; Candlin & Sarangi, 2011) anerkennen den konstitutiven Charakter und den prägenden Einfluss von Sprachgebrauch in und auf Organisationen.

## 2 Entrepreneurial Storytelling als narrative Praxis

### 2.1 Storytelling Organizations und strategische Praxis

Gemäss Stücheli-Herlach, Urban & Heinicke (2012: 19) entwickeln sich Organisationen durch fortlaufende sprachliche Kommunikation kontinuierlich weiter und werden durch Sprache gestaltet und gesteuert. Boje (1991: 106, 2008: 75 ff.) spricht auch von komplexen „*storytelling organizations*“, die nicht nur Geschichten erzählen, sondern aus diesen bestehen. Dadurch wird Sinn konstruiert („*sensemaking*“: Weick, 1995: 69). Diese Konstruktion von Sinn ist eine Form organisational-kommunikativer strategischer Praxis („*strategy as practice*“: Whittington, 2006; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Sie muss als Strategiekommunikation in Kommunikationsnetzwerken wie Binnen-, Medien-, Fach- oder Netzwerköffentlichkeiten (Stücheli-Herlach, 2016: 224) und Kommunikationsarenen (Niederhäuser & Rosenberger, 2011: 27) anschlussfähig sein (Perrin & Wyss, 2016: 246).

### 2.2 Entrepreneurial Narrative und Narrative Praxis

Gemäss Lounsbury & Glynn (2001: 546) „... stories play a critical role in the processes that enable new businesses to emerge. Stories that are told by or about entrepreneurs define a new venture in ways that can lead to favorable interpretations of the wealthcreating possibilities of the venture ...“.

Was aber unterscheidet neue Unternehmen(sgründungen) von bestehenden Organisationen? Und was verstehen wir unter Entrepreneurship und Entrepreneurs? – Vor dem Hintergrund eines *prozessorientierten Ansatzes ist Entrepreneurship* als ein Prozess zu begreifen, in dem neue unternehmerische Gelegenheiten und ihrer Umsetzung in marktfähige Produkte und Dienstleistungen identifiziert werden (Volery et al., 2016: 6 f.). Gemäss Bygrave & Hofer (1991: 14) „[t]he entrepreneur is someone who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it.“ (*personenzentrierter Ansatz*). Stevenson & Jarillo (1990: 18) wiederum deklarieren Entrepreneurship als *neuen Managementansatz*: „Entrepreneurship is a process, by which individuals – either on their own or inside an organization – pursue opportunities without regard to the resources they currently control.“ Auch Mitarbeitende in Organisationen können *Intrapreneur* bzw. *Institutional Entrepreneur* (Czarniawska, 2013: 89 ff.), d. h. „Mit“-UnternehmerIn werden.

Saylors, Boye & Mueller (2014, zit. nach Boje & Saylors, 2015: 199) gehen von folgender apodiktischen Prämisse aus: „Entrepreneurship is storytelling“. In

diesem Sinne seien sowohl Prozesse der Identifikation, der Bereitstellung und des Schaffens von Ressourcen als auch das Erzählen von Geschichten, die Unternehmen zu zweckdienlichen Fiktionen machen, Funktionen von Storytelling. Die auf diese Weise entstehenden Sinnkonstruktionen in und für Organisationen entwickeln sich aus sogenannten *Entrepreneurial Narratives*, d. h. narrativen Mustern (*Praxis-Produkte*) und Formen des Vollzugs (*Praktiken*). Während erstere (z. B. in Form von Meetings, Gesprächen oder Interaktionen) diskursive Produkte einer unternehmerischen Praxis sind, zeichnen sich letztere durch die Anwendung von Routinen, typischen Verfahren, Prozessen, Techniken oder Tools aus (Whittington, 2006, zit. nach Fenton & Langley, 2011: 1173).

## 2.3 Entrepreneurial Design

Storytelling ist auch in der Designforschung (Brandes, Erlhoff & Schemmann, 2009; Grand, 2012: 167) zentral geworden. Beide Begriffe weisen eine enge Verwandtschaft auf: Durch das Aufschreiben und Nachdenken darüber, wie etwas designt und welche Story dazu erzählt werden könnte, wird das Design erzeugt (Brandes, Erlhoff & Schemmann, 2009: 188). Laut Grand (2012: 155 ff.) sind Designs auf die Zukunft ausgerichtet und kreieren damit die Zukunft von Organisationen mit. Er spricht hier von „Design Fiction [...] [that] uses design ... to tell stories“ (Grand, 2012: 167). „Design“ impliziert Prozesse des Projizierens, Kreierens und Konstruierens sowie Verfahren des Materialisierens, Experimentierens und Reflektierens. Ebenso sind das Dokumentieren von Vielfalt sowie das Ermöglichen und Verstehen von Designpraktiken wesentliche Charakteristiken von Designprozessen. In diesem Designverständnis zeigen sich enge Bezüge zur Entstehung von *Entrepreneurial Storytelling* und zur damit einhergehenden Emergenz von Entrepreneurship: Organisationen und Projekte formieren sich in diesem Sinne erst durch den Sprachgebrauch der miteinander interagierenden PraktikerInnen. Auf diese Weise kreieren sie das „Organisationsdesign“ (Baecker, 2003: 300 ff.) bzw. „*Entrepreneurial design*“ (Faltin, 2008: 39) von Organisationen und Projekten mit.

## 3 *Good practice* im kulturellen und kreativökonomischen Bereich

Im Rahmen einer gegenstandsbezogenen Forschung (Strübing, 2014; Glaser & Strauss, 2010; Breuer, 2010) wurde eine narrations- und diskursanalytische

Fallstudie (Bendel Larcher, 2015; Cooren, 2015; Keller, 2011) im projekt- und organisationsspezifischen Kontext von Kultur, Kreativwirtschaft und Creative Economies realisiert (Borghoff, 2016). Basierend auf der Annahme, dass *Entrepreneurial Storytelling* im Rahmen von Designprozessen Auswirkungen auf die Entwicklung bestehender und neuer Projekte bzw. Organisationen hat, wurde u. a. folgende Forschungsfrage entwickelt: Welche typischen *narrativen Praktiken bzw. Designstrategien* wenden PraktikerInnen im professionellen Kontext an und was erzählen sie darüber, was sie tun? Untersucht wurde ein Datenkorpus bestehend aus 13 Texten in Form von Webtexten, transkribierten halbstandardisierten sowie narrativen Interviews (Bohnsack, 2014; Küsters, 2009).

### 3.1 *Narrative Praktiken und Designstrategien* von Entrepreneurial Storytelling

Folgende vier Schlüsselpraktiken bzw. Designstrategien, die AkteurInnen in ihrer Berufspraxis anwenden, konnten sprachlich rekonstruiert werden: (1) *Curating & Innovating*. (2) *Entrepreneurial Strategizing & Organizing*. (3) *Telling & Cooperating*. (4) *Researching & Learning*.

(1) Zur Kernpraktik *Curating & Innovating* zählen das „Entwickeln“, das „Experimentieren, Probieren und Testen“, das „Kreieren und Entwerfen von Lösungsdesigns“ oder das „Verbinden, Verknüpfen und Kombinieren“. Auch dem „Kuratieren“, „Selektieren“, „Filmen, Schneiden und Fotografieren“ sind massgeblich an der Erzeugung des *Curatorial Innovation Designs* beteiligt. (2) Die Kernpraktik *Entrepreneurial Strategizing & Organizing* nährt sich aus Praktiken wie das „Machen und Managen“, „Werte generieren“ oder „Institutionalisieren“. Ebenso impliziert das *Entrepreneurial Strategy Design* das „Agenda Setting“, „Decision Making“ sowie Praktiken des „Organisierens“. (3) Die Kernpraktik *Telling & Cooperating* umfasst vielfältige Kommunikationspraktiken wie das „Führen von Gesprächen und Dialogen“, das „Diskutieren“, das „Schreiben und Formulieren“, das „Argumentieren und Untermauern mittels Beispielen“, das „(Weiter-)Erzählen und Storytelling“ oder das „(sich) Präsentieren und „Exponieren“. Das *Collaboration Design* formiert sich überdies aus Praktiken des „Netzwerkens“ oder „Community Buildings“. (4) Die Kernpraktik *Researching & Learning* vereint in sich Praktiken des „(Hinter-)Fragens“, „(Nach-)Denkens“, „Erforschens und Analysierens“, „Beobachtens“, „Verstehens, Begreifens und Erkennens“ sowie des „Lernens“, „(Be-)Lehrens“, „Erklärens“ oder „Vermittelns“. Durch das Zusammenspiel dieser Praktiken formiert sich schliesslich das *Knowledge Design*.



## 4 Fazit und *Learnings*

Im Hinblick auf eine narrative Praxis von *Entrepreneurial Storytelling* kann gesagt werden, dass sich unternehmerische Erfolgsgeschichten durch „*Entrepreneurializing*“ konstituieren. *Entrepreneurial Stories* wiederum tragen zur organisationalen bzw. projektspezifischen Wertschöpfung bei, indem sie die narrative Identität von Organisationen und Projekten durch die Entwicklung von *Entrepreneurial Designs* massgeblich mitprägen. – Dadurch wird Storytelling zu einem unternehmerischen Designprozess und damit zentraler Bestandteil von Entrepreneurship: *Entrepreneurial Storytelling* ist Entrepreneurship par excellence. Beide zusammen, das sprachliche und das unternehmerische Handeln, formen einzigartige *Entrepreneurial Designs*, indem PraktikerInnen neue Designstrategien und Lösungswege in immer komplexer werdenden Umfeldern entwickeln. Dies wird möglich, wenn sie erzählen, was sie tun. Nicht nur unter sich, sondern in öffentlichen Netzwerken und Arenen der Kommunikation. Erst dann kann Anschlusskommunikation gelingen, können unternehmerische Erfolgsgeschichten geschrieben werden. Auf diese Weise wird die narrative Identität von Projekten und Organisationen greifbar und öffentlich wirksam.

## Literaturverzeichnis

- Baecker, D. (2003). *Organisation und Management*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bendel Larcher, S. (2015). *Linguistische Diskursanalyse. Ein Lehr- und Arbeitsbuch*. Tübingen: Narr Francke Attempto Verlag.
- Bohnsack, R. (2014). *Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden* (9. Aufl.). Opladen/Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36. 106–126.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational & communication research*. London: Sage.
- Boje, D. M. (2008). *Storytelling organizations*. Los Angeles: Sage.
- Boje, David M. (2011): *Storytelling and the future of organizations: An antenarrative handbook*. (Bd. 11, Routledge studies in management, organizations, and society). New York: Routledge.
- Boje, D. M. & Saylor, R. (2015). Posthumanist entrepreneurial storytelling, global warming, and global capitalism. In Mc Laren, P. G., Mills, A. J. & Weatherbee, T. G. (Hrsg.). *The Routledge companion to management and organizational History* (pp. 197–205). New York: Routledge.
- Borghoff, B. (2016). *Entrepreneurial Storytelling in der Projekt- und Organisationsentwicklung – Eine narrations- und diskursanalytische Fallstudie im Kontext von Kultur, Kreativwirtschaft und Creative Economies*. Masterarbeit (unveröffentlicht). Winterthur: ZHAW Department Applied Linguistics.

- Brandes, U., Erlhoff, M. & Schemmann, N. (2009). *Designtheorie und Designforschung* (Bd. 3152, UTB Design). Paderborn: Wilhelm Fink.
- Breuer, F. (2010). *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Bruhn, M. (2008). Integrierte Kommunikation. In Meckel, M. & Schmid, B. F. (Hrsg.). *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2., überarb. und erw. Aufl.) (S. 513–556). Wiesbaden: Gabler.
- Bygrave, W. & Hofer, C. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 16, 13–22.
- Candlin, C. N., & Sarangi, S. (Hrsg.) (2011). *Handbook of communication in organisations and professions* (Bd. 3, Handbooks of applied linguistics). Berlin: De Gruyter Mouton.
- Cooren, F. (2015). *Organizational discourse. Communication and constitution* (Key themes in organizational communication). Cambridge: Polity Press.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization. Dramas of institutional identity* (New practices of inquiry). Chicago, Ill. University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies* (Qualitative research methods). Thousand Oaks, CA etc.: Sage Publications.
- Czarniawska, B. (2000). The uses of narrative in organization research. GRI Report 2000: 5.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Czarniawska, B. (2013). The tales of institutional entrepreneurs. In Müller, A. P. & Becker, L. (Hrsg.). *Narrative and innovation. New ideas for business administration, strategic management and entrepreneurship* (pp. 89–117). Wiesbaden: Springer VS.
- Ettl-Huber, S. (2014). Storypotenziale, Stories und Storytelling in der Organisationskommunikation. In S. Ettl-Huber (Hrsg.). *Storytelling in der Organisationskommunikation* (S. 9–26). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Faltin, G. (2008). *Kopfschlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen. Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein*. München: Carl Hanser.
- Fenton, Chr., Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171–1196.
- Fueglistaller, U., Müller, C., Müller, S., Volery, T. (Hrsg.) (2016). *Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2010). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung* (3., unveränderte Aufl.). Bern: Verlag Hanser Huber.
- Grand, S. (2012). Research as design: Promising strategies and possible futures. In Grand, S. & Jonas, W. (Hrsg.). *Mapping design research* (S. 155–176). Basel: Birkhäuser.
- Grand, S. & Jonas, W. (Hrsg.). (2012). *Mapping design research*. Basel: Birkhäuser.
- Habscheid, S. (2003). *Sprache in der Organisation. Sprachreflexive Verfahren im systemischen Beratungsgespräch*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Herbst, D. (2014). *Storytelling* (3. Aufl.). Konstanz: UVK.
- Hoffmann, O. & Huck-Sandhu, S. (Hrsg.) (2013). *Unvergessene Diskurse. 20 Jahre PR- und Organisationskommunikationsforschung*. Wiesbaden: Springer.
- Jakobs, E.-M. (2008). Unternehmenskommunikation: Arbeitsfelder, Trends und Defizite. In Niemeier, S. & Diekmannshenke, H. (Hrsg.). *Profession & Kommunikation* (S. 13–31). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60, 5–27.

- Keller, R. (2011). *Diskursforschung: Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen* (4., bearb. Aufl.) (Bd. 14, Qualitative Sozialforschung). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Küstners, I. (2009). *Narrative Interviews. Grundlagen und Anwendungen* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Lounsbury, M. D. & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship. Stories, legitimacy and the acquisition of resources. *Strategic management journal* 22, 545–564.
- Mast, C. (2013). *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden* (5., überarb. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- McPhee, R. D. & Zaug, P. (2009). The communicative constitution of organisations. A Framework for Explanation. In Putnam, L. L. & Nicotera, A. M. (Hrsg.). *Building theories of organization. The constitutive role of communication* (pp. 21–47). New York: Routledge.
- Müller, A. P. (2008). Aufgabenfelder einer Linguistik der Organisation. In Menz, F. & Müller, A. P. (Hrsg.). *Organisationskommunikation* (S. 17–46). München: Rainer Hampp Verlag.
- Niederhäuser, M. & Rosenberger, N. (2011). *Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation. Modell – Prozesse – Fallbeispiele*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Perrin, D. & Wyss, V. (2016). In die Geschichten erzählen. Die Analyse von Narration in öffentlicher Kommunikation. In Meyen, M. & Averbek-Lietz, S. (Hrsg.). *Handbuch nicht standardisierter Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (S. 241–255). Wiesbaden: Springer.
- Rhodes, C. & Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews* 7(3), 167–188.
- Saylor, R., Boje, D. M. & Mueller, T. J. (2014). Entrepreneurial storytelling in moments of friendship: antenarratives of business plans, risk taking, and venture capital narratives. *Tamara – Journals for critical organization, inquiry* 12(4), 3–15.
- Schach, A. (2016). *Storytelling und Narration in den Public Relations: Eine textlinguistische Untersuchung der Unternehmensgeschichte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schoeneborn, D. (2013): Organisations- trifft Kommunikationsforschung: Der Beitrag der “Communication Constitutes Organization”-Perspektive (CCO). In Zerfass, A., Rademacher, L. & Wehmeier, S. (Hrsg.). *Organisationskommunikation und Public Relations: Forschungsparadigmen und neue Perspektiven* (S. 97–115). Wiesbaden: Springer VS.
- Stevenson, H. & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic management journal*, 1990(11), 17–27.
- Strübing, J. (2014). *Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatischen Forschungsstils* (3., überarbeitete und erweiterte Aufl.) (Qualitative Sozialforschung). Wiesbaden: Springer VS.
- Stücheli-Herlach, P., Urbahn, K. & Heinicke, N. (2012). Corporate Language: Wie Sprache Unternehmensidentität stiftet. In Münch, P. & Ziese, H. (Hrsg.). *Corporate Identity – Aufbau und rechtlicher Schutz* (S. 17–33). Zürich: Schulthess.
- Stücheli-Herlach, P. (2016). Kommunikation: Medien- und Öffentlichkeitsarbeit. In Bergmann, A., Giauque, D., Kettiger, D. et al. (Hrsg.). *Praxishandbuch Public Management* (S. 221–244). Zürich: Weka Verlag.
- Theis-Berglmair, A. M. (2003). *Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen*. Münster/Hamburg/London: Lit Verlag.
- Uebnickel, F., Brenner, W., Naef, T., Pukall, B. & Schindlholzer, B. (2015). *Design Thinking: Das Handbuch*. Frankfurt: Franfurter Allgemeine Buch.
- Volery, T., Fueglistaller, U., Müller, C., Müller, S. (2016). Grundlagen. In Fueglistaller, U., Müller, C., Müller, S., Volery, T. (Hrsg.). *Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven*.

- Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz* (4. Aufl.) (S. 1–36). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wehmeier, S., Rademacher, L. & Zerfass, A. (2013): *Organisationskommunikation und Public Relations: Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Eine Einleitung*. In Zerfass, A., Rademacher, L. & Wehmeier, S. (Hrsg.). *Organisationskommunikation und Public Relations: Forschungsparadigmen und neue Perspektiven* (S. 7–24). Wiesbaden: Springer.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks etc.: Sage Foundations for Organizational Science.
- Whittington, R. (2006): Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies* 27, 613–634.
- Zerfass, A. (2010). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations* (3., aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag
- Zerfass, A. (2014): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung*. (2., vollständig überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: Gabler.