



KM

Nr. 117 · Dezember 2016 · ISSN 1610-2371
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog

KULTUR-

UNTERNEHMEN



**BIRGITTA
BORGHOFF (MA)**

studierte Betriebswirtschaft (Tourismus), Kulturmanagement und Organisationskommunikation. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Angewandte Medienwissenschaft forscht und doziert sie in den Bereichen Organisationskommunikation und Öffentlichkeit. Als Unternehmerin baut sie mit INNOVANTIQUA Brücken von der Alten Musik zur Neuen Musik und entwickelt mit brückenwege ganzheitliche Erfolgswege für Menschen und Unternehmen, die neue Wege gehen wollen.

KONTAKT
borg@zhaw.ch

www.zhaw.ch/linguistik/oeffentlichkeit

Einfach machen

Über Entrepreneurial Storytelling

Ein Beitrag von Birgitta Borghoff und Peter Stücheli-Herlach

Die nächste Gesellschaft, die der Soziologe Dirk Baecker sich 2007 am Horizont abzeichnen sah, ist längst zur alltäglichen Realität geworden. In ihr sind es nicht im Kern auf Tradition oder auf Zweckrationalität abstellende Organisationen, welche für die Befriedigung von Bedürfnissen sorgen oder gewährleisten, dass Interessen der Menschen gewahrt bleiben. Es ist vielmehr das allgegenwärtige Geschehen kommunikativer Vernetzung, durch welches Wertschöpfung geleistet und soziale Struktur entwickelt wird – und an dem auch beides scheitern kann.

Know-how und Technologie insbesondere für die digitale Vernetzung werden hier zum entscheidenden Kapital. Der Börsenwert des führenden Digitalisierungskonzerns Apple ist jedenfalls so gestiegen, dass er alles in der Geschichte bisher Dagewesene hinter sich gelassen hat und die jährliche Wirtschaftsleistung einer Volkswirtschaft wie jener der Schweiz übertrumpft. Aus den mit Microsoft erzielten Vermögen werden mittlerweile bedeutende internationale humanitäre Aufgaben finanziert.

Unter diesen Bedingungen wandelt sich das Verständnis von Organisationen und ihrer Kommunikation zwangsläufig. Letztere ist – davon zeugen die internationale Theoriebildung ebenso wie die Umfragen unter Managern – zum Schlüsselprozess der Wertschöpfung geworden. Die Repräsentation der Interessen, die Legitimation von Nutzungsangeboten sowie die Integration der vielfach auch noch anderweitig engagierten Mitarbeitenden, all das wird erst möglich durch vernetzte Kommunikation.

Organisationsgründung als kommunikative Aufgabe

Vor diesem Hintergrund sind auch die Gründung und die Leitung von Organisationen genuin kommunikative Aufgaben. Entsprechende Praxisroutinen wie *Leadership*, *Management* und *Beratung* werden durch kommunikative Kompetenzen stabilisiert (Fairhurst, 2007; Cooren, 2015; Rüegg-Stürm & Grand, 2015; Stücheli-Herlach, 2015). Sie bündeln Aktivitäten der Symbolisierung und Legitimierung von Zukunftsentwürfen in kontroversen Kontexten (Grand & Bartl, 2011).

Davon bleibt auch die Führung kultureller Organisationen und künstlerischer Projekte nicht unberührt (Klein, 2011/2009; Hausmann, 2012/2017; Konrad, 2006/2010; Müller et al., 2011; Lange et al., 2009). Sie muss sich in der Dauerkontroverse um die politische Förderung und Finanzierung, die kommerzielle Nutzung, die Medialisierung von Kulturvermittlung, die gesellschaftliche Verantwortung sowie die ästhetische Innovation bewähren.



**PROF. DR. PETER
STÜCHELI-
HERLACH**

ist Professor und Leiter des Forschungsbereichs Organisationskommunikation und Öffentlichkeit. Als Forscher, Berater und Bildner für öffentliche Kommunikation befasst er sich mit sprachlichen Produkten und Prozessen der Wertschöpfung in der vernetzten Gesellschaft. Er erforscht, entwickelt und verbessert Praktiken des Public Storytellings, der Kommunikationsleitung und der Governance.

KONTAKT
stue@zhaw.ch
www.zhaw.ch/linguistik/oeffentlichkeit

**... Einfach machen - Über Entrepreneurial Storytelling
Fallstudien im Kultur- und Hochschulkontext**

Zwei Fallstudien zu Praktiken von *Entrepreneurial Storytelling* im kulturellen und kreativökonomischen Bereich gewähren Einblick in Prozesse der Organisationsgründung und -entwicklung unter diesen Bedingungen. Sie sind in einer Abschlussarbeit in der Vertiefung Organisationskommunikation des Masterstudiengangs Angewandte Linguistik der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) entwickelt worden (Borghoff, 2016).

Bei beiden Fällen geht es um Gründungen aus einer bestehenden Organisation heraus, was als eine Form von „*Institutional Intrapreneurship*“ (Czarniawska, 2013) gedeutet werden kann. Intrapreneurs sind *Corporate Entrepreneurs* (Schmelter, 2009) und „dreamers who do“ (Ebd, S. 10). Es handelt sich um Akteure aus einer der großen Kunsthochschulen Europas, die sich in den Domänen von Wissenschaft, Forschung und Bildung positioniert hat. In den letzten Jahren haben sich an dieser Hochschule verschiedene Ideen und Initiativen in konkreten Projekten manifestiert. So z.B. ein „not for profit“-Venture, das in Kooperation mit anderen Institutionen aus dem akademischen Bereich über alternative Möglichkeiten der Wertschöpfung in globalen Netzwerken debattiert und neue Maßstäbe für die Wertschöpfung in Kultur, Technologie, Wirtschaft und Wissenschaft entwickelt. Beim zweiten Projekt handelt es sich um eine Serie von internationalen deutsch- und englischsprachigen Video-Interviews mit zeitgenössischen KünstlerInnen aus den verschiedenen Teilmärkten der Kultur- und Kreativwirtschaft. Das Projekt untersucht Kernfragen zum Prozess des „art making“ und zu künstlerischen Methoden im Rahmen der Kunstproduktion und macht die verschiedenen Ansätze, Konzepte, Strategien, Methoden, Ideen und Positionen anhand des künstlerischen Wertschöpfungsprozesses sichtbar: Künstlerpersönlichkeit, Konzeptidee, Materialien, Werkzeuge und Medium, Kreation und Produktion, Werk, Publikation, Vermittlung.

Vorgehen und Forschungsfrage

Beide Fälle wurden in der Abschlussarbeit näher untersucht und mit diskurs- und narrationsanalytischen Methoden erarbeitet. Im Zentrum stand u.a. die folgende Forschungsfrage: *Welche typischen kommunikativen Strategien wenden PraktikerInnen bei der Gründung und Entwicklung von Projekten und Organisationen im vernetzten kulturellen und gesellschaftlichen Umfeld an?* Untersucht wurde ein Datenkorpus von sechs im Internet publizierten Texten des Ventures, zwei transkribierten narrativen Interviews mit Projektschaffenden bzw. GründerInnen sowie fünf halbstandardisierten Interviews mit kunstschaftenden Alumni und Dozierenden der Kunsthochschule.

Schlüsselpraktiken von Entrepreneurial Storytelling

Bei der Analyse der unternehmerischen Prozesse der beiden Fallstudien konnten vier sprachliche Schlüsselpraktiken rekonstruiert werden. In den Fallstudien werden sie als „Kuratieren und Innovieren“, als „Machen“ strategisch rele-



... Einfach machen - Über Entrepreneurial Storytelling

vanter Artefakte, als „Erzählen und Kooperieren“ sowie als „Forschen und Lernen“ beschrieben. Handelnde Akteure wenden diese Praktiken in sprachlichen Interaktionen mehr oder weniger bewusst und unbewusst an. Das kann anhand des individuellen Sprachgebrauchs nachgewiesen werden (zum Sprachgebrauch in Organisationen vgl. z.B. Habscheid, 2003) - was die Praktiken anbetrifft insbesondere anhand der benutzten Verben, sprich der Tätigkeitswörter. Einzelne Sprachakte konstituieren dann die Praktiken, welche die Gründung und Entwicklung von Projekten und Organisationen vorantreiben – das heißt deren spezifisches *Entrepreneurial* bzw. *Organisation Design* (Baecker, 2003; Gartner 2004/2009/2012).

Abbildung 1 gibt einen Einblick in das Zusammenspiel der verschiedenen Schlüsselpraktiken sowie der daraus emergierenden Designs und zeigt, wie sich die einzelnen Praktiken wechselseitig durchdringen. So prägt beispielsweise das „Kreieren“ nicht nur das *Curatorial Innovation Design* von Organisationen und Projekten, sondern auch das *Entrepreneurial Strategy Design*. Ebenso trägt das „Storytelling“, d.h. das (Weiter-)Erzählen von Geschichten, gleichzeitig zum *Entrepreneurial Strategizing & Organising* mit bei. Die Schlüsselpraktiken fungieren so als offene, entgrenzende und sich kontinuierlich wandelnde Prozesse, die sich gegenseitig beeinflussen. Dieser Prozess kann als sprachlicher Akt von „*Entrepreneurializing*“ und typische Form organisationaler Praxis beschrieben werden. In diesem ereignen sich gleichzeitig „*Story-Making and Story-Telling*“ (Smith & Anderson, 2004, S. 127). *Entrepreneurial Storytelling* kann in diesem Sinne als ein kuratorischer, innovativer, unternehmerischer, strategischer, kollaborativer, wissensbasierter Designprozess verstanden werden.

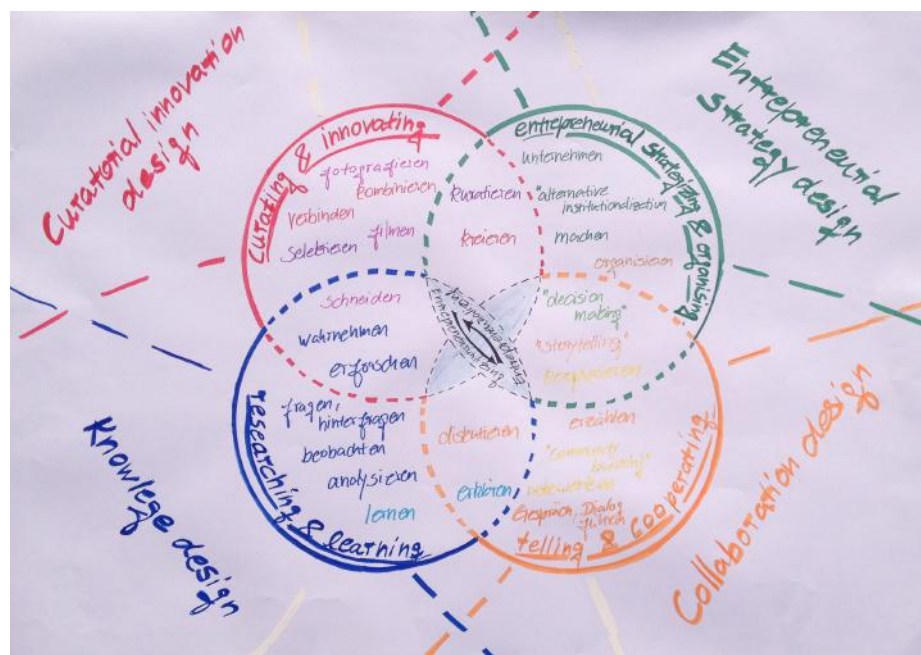


Abb. 1: „Entrepreneurializing“: Schlüsselpraktiken und Designs von Entrepreneurial Storytelling (Eigene Darstellung in Form eines Sketches, Birgitta Borghoff, 2016: S. 71)



LITERATUR

B., D. (2003). Organisation und Management; B., D. (2007). Studien zur nächsten Gesellschaft; B, D. M. (2001). Narrative methods for organizational & communication research; B, D. M. (2008). Storytelling organizations; B, B. (2016). Entrepreneurial Storytelling in der Projekt- und Organisationsentwicklung; C., B. (2013). The Tales of Institutional Entrepreneurs; C., F. (2015). Organizational discourse; F., G. T. (2007). Discursive Leadership; G., W. B. (2004). Handbook of entrepreneurial dynamics; G., W. B. & B., M. G. (2009). Creating the enterprise; G., W. B. (2012). Entrepreneurship as organisation creation; G., S. & B., D. (2011). Executive Management in der Praxis. H., S. (2003). Sprache in der Organisation; H., A. (2012). Kunst- und Kulturmanagement; H., A. (2017). Personalmanagement im Kulturbetrieb; K., E. D. (2006). Unternehmertum und Führungsverhalten im; K., A. (2009). Leadership im Kulturbetrieb; Klein, A. (2011). Der Exzellente Kulturbetrieb; L., B. et al. (2009). Governance der Kreativwirtschaft; M., K.-D. et al. (2011). Beratung und Coaching in der Kreativwirtschaft; R.-S., J. & G., S. (2014). Das St. Galler Management-Modell: 4. Generation; S., R. (2009). Der Einfluss von Management auf Corporate Entrepreneurship; S., R. & A. A. R. (2004). The devil is in the e-tale: forms and structures in the entrepreneurial narratives; S., D. A. (1984). The reflective practitioner; S.-H., P. & P., D. (2013). Schreiben mit System; S.-H., P. (2015). Beratungskommunikation in der Kommunikationsberatung; W., K. E. (1995). Sensemaking in organizations.

... Einfach machen - Über Entrepreneurial Storytelling

Entrepreneurial Stories und unternehmerische Wertschöpfung

Die Analyse zeigt also exemplarisch auf, wie sich Organisationen und Projekte durch sprachliche Kommunikation entwickeln und wie GründerInnen und LeiterInnen dies durch entsprechende Praktiken des Sprachgebrauchs auch fördern können. Dieser Zusammenhang ist in der wissenschaftlichen Literatur unter dem Begriff „*Storytelling Organizations*“ (Boje, 1991/2008) oder auch „*Corporate Storytelling*“ (Krüger, 2013) bereits bekannt. „Storytelling“ bezeichnet dabei nicht nur eine situative sprachliche Praktik. Der Begriff weist auch darauf hin, dass diese Praktik strukturbildend wirken kann: Organisationen funktionieren als Narrative, welche deren Strategien legitimierbar, deren Prozesse erzählbar und deren Mitglieder adressierbar werden lassen.

In den Fallbeispielen lassen sich folgende Narrative rekonstruieren: Beim Venture jenes der *reisenden Abenteurer, Entdecker, Eroberer und Bewahrer*, beim Projekt jenes des *kunstkenndenden und strebenden Vermittlers*.

Gründen und Leiten werden dann zu erfolgreichen kommunikativen Praktiken (Arten des „Machens“, also „Mach-Arten“ oder „Making-offs“), wenn sie kollektive Sinnkonstrukte erzeugen können (Weick, 1995), die für die Beteiligten nutzbringend sind. Dann können sie als „*Entrepreneurial Storytelling*“ bezeichnet werden. Wird dieses bewusst, das heißt mehr oder weniger reflektiert (Schön, 1984) „gemacht“, sprechen wir von professionellem „*Entrepreneurializing*“ (Borghoff, 2016). Storytelling wird damit zentraler Bestandteil von Entrepreneurship. Wenn Intrapreneure oder Entrepreneure als „Geschichten-Macher“ immer wieder, variationsreich und motiviert darüber erzählen, was sie tun – und wenn sie das nicht nur unter sich praktizieren, sondern in öffentlichen Kommunikationsnetzwerken, erhöhen sie die Chancen für eine gelingende Anschlusskommunikation, also für „*Corporate Public Storytelling*“ (Stücheli-Herlach & Perrin, 2013), d.h. positiv-motiviertes Weitererzählen, und -schreiben unternehmerischer Erfolgsgeschichten. Anschlussfähigkeit kann also dann gelingen, wenn PraktikerInnen „einfach machen“ und dadurch permanent, situativ und stakeholdergerechtes Storytelling betreiben. So tragen Entrepreneurial Stories zur narrativen Organisationsidentität und unternehmerischen Wertschöpfung mit bei. ¶