

KAPITEL VIII: NARRATIVE SCHÜTZEN

MUSTER:

1.

Organisationen schützen ihre Narrative stärker als ihre Realität. Denn Narrative sind einfacher zu kontrollieren. Realität ist kompliziert; Narrative sind eindeutig.

2.

Ein Narrativ ist eine Geschichte, die die Organisation über sich selbst erzählt. "Wir sind innovativ." "Wir sind agil." "Wir sind kundenorientiert." Ob es stimmt, ist zweitrangig.

3.

Narrative überleben, weil sie nicht überprüft werden müssen. Sie funktionieren durch Wiederholung, nicht durch Beweis. Je öfter etwas gesagt wird, desto wahrer fühlt es sich an.

4.

Ein Narrativ ist stabiler als die Wahrheit. Wahrheit ändert sich; Narrative bleiben. Wahrheit ist unbequem; Narrative sind beruhigend. Deshalb wählen Systeme Narrative.

5.

Wer Narrative infrage stellt, wird nicht widerlegt. Er wird isoliert. Denn Narrative zu hinterfragen bedeutet: Das System selbst infrage zu stellen.

6.

Der erwachsene Mensch unterscheidet zwischen Narrativ und Realität. Er fragt nicht: Was wird erzählt? Sondern: Was passiert tatsächlich?

7.

Narrative dienen nicht der Wahrheit. Sie dienen der Stabilität. "Wir sind eine lernende Organisation" bedeutet nicht: Wir lernen. Es bedeutet: Wir wollen glauben, dass wir lernen.

8.

Je größer die Lücke zwischen Narrativ und Realität, desto stärker wird das Narrativ geschützt. Denn wenn das Narrativ fällt, muss die Realität anerkannt werden. Und das ist gefährlich.

9.

Narrative zeigen sich in Sprache. "Bei uns darf jeder seine Meinung sagen" – während Menschen für abweichende Meinungen gemieden werden. Das Narrativ bleibt. Die Realität nicht.

10.

Der reife Mensch fragt nicht: Ist das Narrativ wahr? Sondern: Wozu dient es? Narrative sind keine Lügen. Sie sind Funktionen. Sie schützen etwas.

11.

Wer Narrative durchschaut, verliert Illusionen. Aber er gewinnt Klarheit. Und Klarheit ist unbequemer als Illusion – aber nachhaltiger.

12.

Der erwachsene Mensch arbeitet nicht gegen Narrative. Er arbeitet mit der Realität. Das ist leiser. Langsamer. Aber wirksamer.

SYSTEM:

Organisationen schützen ihre Narrative stärker als ihre Realität.
Denn Narrative sind einfacher zu kontrollieren.
Ein Narrativ ist stabiler als die Wahrheit.

Ich habe einmal in einer Organisation gearbeitet, die sich als "agil" definierte.

Das Narrativ war klar. Überall. Auf der Website. In den Stellenanzeigen. In den All-Hands-Meetings.

"Wir sind eine agile Organisation. Wir arbeiten iterativ. Wir lernen schnell. Wir passen uns an."

Aber in der Realität:

Jede Entscheidung musste durch fünf Gremien. Jede Änderung brauchte drei Monate Vorlaufzeit. Jedes Experiment musste im Vorfeld genehmigt werden.

Das war nicht agil. Das war das Gegenteil.

Aber das Narrativ blieb. Unerschütterlich.

Das ist das Muster.

Organisationen erzählen Geschichten über sich selbst. Diese Geschichten nennt man Narrative.

"Wir sind innovativ."

"Wir sind kundenorientiert."

"Wir sind eine lernende Organisation."

Und dann schützen sie diese Narrative. Stärker als die Realität.

Denn Narrative sind einfacher zu kontrollieren als Realität.

Realität ist komplex. Sie ist widersprüchlich. Sie ist unbequem.

Narrative sind einfach. Sie sind eindeutig. Sie sind beruhigend.

Ein Narrativ ist eine Geschichte, die die Organisation über sich selbst erzählt.

Es ist keine Lüge. Es ist eine Interpretation. Eine Selbstbeschreibung. Eine Identität.

"Wir sind eine Familie."

"Wir sind Pioniere."

"Wir sind die Besten."

Ob es stimmt, ist zweitrangig.

Entscheidend ist: Es fühlt sich richtig an. Es gibt Orientierung. Es erzeugt Zugehörigkeit.

Narrative überleben durch Wiederholung.

Nicht durch Beweis.

Wenn der CEO in jedem Meeting sagt: "Wir sind eine innovative Organisation" – dann wird es zur Wahrheit.

Nicht weil es bewiesen wurde. Sondern weil es wiederholt wurde.

Je öfter etwas gesagt wird, desto wahrer fühlt es sich an.

Das ist keine Manipulation. Das ist Mechanik.

Menschen glauben, was sie oft hören. Auch wenn die Realität anders ist.

Ein Narrativ ist stabiler als die Wahrheit.

Das klingt paradox. Aber es ist beobachtbar.

Wahrheit ändert sich. Die Realität ist dynamisch. Heute funktioniert etwas. Morgen nicht mehr.

Narrative bleiben. Sie sind stabil. Sie geben Halt.

Deshalb wählen Systeme Narrative. Nicht Wahrheit.

Denn Stabilität ist wichtiger als Genauigkeit.

Ich habe das in dutzenden Organisationen gesehen.

Es gibt ein Narrativ: "Bei uns zählt Performance."

Aber in der Realität: Menschen werden befördert, weil sie lange dabei sind. Nicht weil sie performt haben.

Es gibt ein Narrativ: "Bei uns darf jeder seine Meinung sagen."

Aber in der Realität: Menschen, die abweichende Meinungen äußern, werden gemieden.

Es gibt ein Narrativ: "Wir sind datengetrieben."

Aber in der Realität: Entscheidungen werden politisch getroffen. Daten werden nachträglich gesucht.

Das Narrativ bleibt. Die Realität nicht.

Warum schützen Organisationen Narrative?

Weil Narrative identitätsstiftend sind.

Sie sagen: Das sind wir. Das unterscheidet uns. Dafür stehen wir.

Wenn das Narrativ fällt, fällt die Identität.

Und das ist gefährlich. Für das System. Für die Menschen darin.

Deshalb werden Narrative geschützt. Manchmal aggressiv.

Wer Narrative infrage stellt, wird nicht widerlegt.

Er wird isoliert.

Das passiert subtil. Nicht offen.

Niemand sagt: "Du hast recht, aber wir mögen das nicht."

Stattdessen:

- Man wird nicht mehr eingeladen
- Man wird nicht mehr gefragt
- Man wird nicht mehr ernst genommen

Das ist keine Verschwörung. Das ist Systemschutz.

Denn Narrative zu hinterfragen bedeutet: Das System selbst infrage zu stellen.

Und das toleriert kein System lange.

Ich saß einmal in einem Meeting. Das Thema: Warum verlieren wir Kunden?

Jemand sagte: Weil unser Service nicht gut genug ist.

Stille.

Dann sagte der Manager: Das ist nicht richtig. Wir sind sehr kundenorientiert. Das steht in unseren Werten.

Die Person versuchte es nochmal: Aber die Daten zeigen –

Der Manager unterbrach: Unsere Kultur ist kundenorientiert. Das ist Fakt.

Das Meeting ging weiter. Die Person sprach nicht mehr.

Das Narrativ hatte gewonnen. Gegen die Daten.

Narrative dienen nicht der Wahrheit. Sie dienen der Stabilität.

"Wir sind eine lernende Organisation" bedeutet nicht: Wir lernen.

Es bedeutet: Wir wollen glauben, dass wir lernen.

Denn wenn wir glauben, dass wir lernen, müssen wir nicht ändern, wie wir lernen.

Das Narrativ schützt vor Veränderung.

Je größer die Lücke zwischen Narrativ und Realität, desto stärker wird das Narrativ geschützt.

Das ist das Paradoxe.

Man würde denken: Wenn das Narrativ offensichtlich falsch ist, wird es aufgegeben.

Aber das Gegenteil passiert.

Je weiter Narrativ und Realität auseinanderklaffen, desto wichtiger wird das Narrativ.

Denn wenn das Narrativ fällt, muss die Realität anerkannt werden.

Und das ist zu schmerzhaft.

Also wird das Narrativ verstärkt. Wiederholt. Verteidigt.

Bis es unhinterfragbar wird.

Narrative zeigen sich in Sprache.

"Bei uns darf jeder seine Meinung sagen."

Aber wenn jemand eine abweichende Meinung äußert, passiert:

- Es wird übergangen
- Es wird relativiert
- Die Person wird als "schwierig" markiert

Das Narrativ bleibt: "Bei uns darf jeder seine Meinung sagen."

Die Realität ist: Bei uns darf jeder die richtige Meinung sagen.

Aber das wird nicht gesagt. Nur gelebt.

Es gibt drei Mechanismen, durch die Narrative geschützt werden.

Erster Mechanismus: Wiederholung.

Das Narrativ wird ständig wiederholt. In Meetings. In Präsentationen. In E-Mails.

"Wir sind innovativ."

"Wir sind agil."

"Wir sind die Besten."

Durch Wiederholung wird es zur Wahrheit. Unabhängig von der Realität.

Zweiter Mechanismus: Selektion.

Nur Beispiele, die das Narrativ stützen, werden erzählt.

"Wir haben letztes Jahr drei neue Produkte gelauncht" – das zeigt Innovation.

Dass zwei davon gescheitert sind und das dritte nie skaliert wurde – das wird nicht erzählt.

Das Narrativ bleibt intakt.

Dritter Mechanismus: Isolation.

Menschen, die das Narrativ infrage stellen, werden isoliert.

Nicht offen. Sondern subtil.

Sie werden nicht mehr eingeladen. Ihre Meinung wird nicht mehr gefragt. Sie werden als "nicht zur Kultur passend" markiert.

Das Narrativ bleibt. Die Kritik verschwindet.

Ich habe einmal in einer Organisation gearbeitet, die sich als "Vorreiter in Diversity" beschrieb.

Das Narrativ war überall. Auf der Website. In den Berichten. In den Reden.

Aber in der Realität:

Das Leadership-Team bestand aus zehn Menschen. Alle männlich. Alle derselbe Hintergrund. Alle dieselbe Ausbildung.

Ich fragte einmal: Wie passt das zusammen?

Die Antwort: "Wir arbeiten daran. Diversity ist ein Prozess."

Das Narrativ blieb. Die Realität auch.

MENSCH:

Der erwachsene Mensch unterscheidet zwischen Narrativ und Realität.

Er fragt nicht: Was wird erzählt?

Sondern: Was passiert tatsächlich?

Der reife Mensch weiß: Narrative sind keine Lügen.

Sie sind Funktionen.

Sie dienen einem Zweck. Sie schützen etwas. Sie stabilisieren etwas.

Die Frage ist nicht: Ist das Narrativ wahr?

Die Frage ist: Wozu dient es?

Ich habe gelernt, diese Frage zu stellen:

Wenn das Narrativ stimmt – was müsste ich beobachten können?

Wenn das Narrativ ist: "Wir sind eine lernende Organisation" – was müsste ich sehen?

Ich müsste sehen:

- Menschen teilen Fehler offen
- Experimente werden belohnt, auch wenn sie scheitern
- Prozesse werden regelmäßig hinterfragt

Wenn ich das nicht sehe, ist das Narrativ nicht die Realität.

Es ist nur die Geschichte, die erzählt wird.

Der erwachsene Mensch beobachtet die Lücke.

Die Lücke zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was passiert.

Diese Lücke zeigt die Realität.

Nicht das Narrativ.

Es gibt drei Signale, die zeigen, dass ein Narrativ von der Realität abweicht.

Erstes Signal: Defensive Reaktion auf Fragen.

Wenn man das Narrativ hinterfragt und die Reaktion ist defensiv – dann stimmt es oft nicht.

"Warum sagen wir, wir sind agil, wenn jede Entscheidung drei Monate braucht?"

Wenn die Antwort ist: "Du verstehst nicht, was agil bedeutet" – dann ist das ein Signal.

Zweites Signal: Wiederholung ohne Beispiele.

Wenn das Narrativ ständig wiederholt wird, aber nie mit konkreten Beispielen belegt – dann ist es oft nur eine Geschichte.

"Wir sind innovativ."

"Welche Innovationen gab es in den letzten zwei Jahren?"

Stille.

Drittes Signal: Diskrepanz zwischen Worten und Handlungen.

Wenn das Narrativ eine Sache sagt, aber die Handlungen etwas anderes zeigen – dann ist die Handlung die Realität.

"Bei uns zählt Performance" – aber die Beförderung geht an jemanden, der gut politisiert, aber schlecht liefert.

Das Narrativ ist eine Illusion. Die Handlung ist die Wahrheit.

Der erwachsene Mensch schützt sich, indem er Narrative durchschaut.

Nicht um zynisch zu werden. Sondern um klar zu bleiben.

Er weiß: Das Narrativ ist, was gesagt wird. Die Realität ist, was passiert.

Und er orientiert sich an der Realität. Nicht am Narrativ.

Das schützt vor Enttäuschung. Vor falschen Erwartungen. Vor verschwendeter Energie.

Aber der reife Mensch weiß auch: Narrative anzugreifen ist nutzlos.

Narrative sind stabil. Sie werden verteidigt. Sie sind identitätsstiftend.

Wer sie angreift, verliert.

Deshalb arbeitet der erwachsene Mensch nicht gegen Narrative.

Er arbeitet mit der Realität.

Das ist leiser. Das ist langsamer. Aber es ist wirksamer.

Ich habe einmal mit jemandem gearbeitet, der frustriert war.

Sie sagte: Das Narrativ hier ist falsch. Wir sagen, wir sind kundenorientiert. Aber wir ignorieren Kundenfeedback ständig.

Ich fragte: Was hast du gemacht?

Sie sagte: Ich habe es in Meetings angesprochen. Mehrmals.

Ich fragte: Was ist passiert?

Sie sagte: Nichts. Man hat mich ignoriert. Oder mir erklärt, dass ich es falsch sehe.

Ich sagte: Du hast das Narrativ angegriffen. Das funktioniert nicht.

Sie fragte: Was soll ich tun?

Ich sagte: Arbeite mit der Realität. Zeige konkret, was passiert. Dokumentiere. Mach sichtbar. Aber greife das Narrativ nicht an.

Das war neu für sie. Aber es funktionierte.

Der erwachsene Mensch arbeitet mit der Realität, nicht gegen das Narrativ.

Er sagt nicht: "Das Narrativ ist falsch."

Er zeigt: "Das ist, was passiert."

Das ist subtiler. Aber wirksamer.

Denn Narrative kann man verteidigen. Realität nicht.

Wenn man sichtbar macht, was wirklich passiert, muss das System reagieren.

Entweder es ändert die Realität. Oder es muss anerkennen, dass das Narrativ eine Illusion ist.

Wer Narrative durchschaut, verliert Illusionen.

Das ist unbequem.

Illusionen sind beruhigend. Sie geben Orientierung. Sie erzeugen Zugehörigkeit.

Aber sie sind nicht nachhaltig.

Wer in Illusionen arbeitet, wird irgendwann enttäuscht.

Wer in der Realität arbeitet, bleibt klar.

Und Klarheit ist unbequemer als Illusion. Aber nachhaltiger.

Der reife Mensch fragt deshalb:

Was ist das Narrativ?

Was ist die Realität?

Und: Wo ist die Lücke?

Diese Lücke zeigt, wo das System sich selbst belügt.

Und wer diese Lücke sieht, kann entscheiden:

Arbeite ich mit dem Narrativ? Oder mit der Realität?

Der erwachsene Mensch wählt die Realität.

Auch wenn sie unbequemer ist.

"Der erwachsene Mensch bleibt wirksam, indem er Realität sichtbar macht.

Nicht durch Angriff auf das Narrativ. Sondern durch konkrete Beispiele.

Wie macht man Realität sichtbar?

- Man dokumentiert, was passiert. Konkret. Messbar.
- Man zeigt Beispiele. Nicht Meinungen. Sondern Fakten.
- Man demonstriert Alternativen. Nicht: 'Das funktioniert nicht.' Sondern: 'Das funktioniert besser.'

Das ist leiser als das Narrativ anzugreifen. Aber wirksamer.

Denn Narrative kann man verteidigen. Realität nicht."

ENDE KAPITEL VIII.