

# Storytelling

## Einsatz narrativer Methodiken im Wissensmanagement

Marcel Knepper

Student Wirtschaftsingenieurwesen (M. Eng.)  
Fachbereich Management, Information, Technologie  
Jade Hochschule  
Wilhelmshaven, Deutschland

Keno de Buhr

Student Wirtschaftsingenieurwesen (M. Eng.)  
Fachbereich Management, Information, Technologie  
Jade Hochschule  
Wilhelmshaven, Deutschland

**Abstract** — In vielen Unternehmen existieren auch heute noch die Vorstellungen der klassischen Managementfunktionen; Planung, Kontrolle, Organisation und Personalführung. Keine dieser beschriebenen Managementfunktionen scheinen auf die Herausforderungen der heutigen Zeit einzugehen. Zunehmende weltweite Vernetzung und der demographische Wandel zwingen Unternehmen sich mit dem Managen von Wissen zu beschäftigen. Dabei spielen insbesondere die Speicherung, Verteilung, Nutzung und die explorative Identifikation von Wissen eine Rolle. Storytelling ist eine von mehreren möglichen Methoden, die es Unternehmen erleichtern kann, auf eine ungewöhnliche, aber auch einfache Art und Weise diese Bausteine zu unterstützen.

**Keywords** — *Storytelling; Geschichten; narrative Methoden; Wissensmanagement; Changemanagement; Qualitätsmanagement; lernende Organisationen; moderne Unternehmenskultur*

### I. EINLEITUNG

Im Fokus dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung steht das Storytelling als narrative Methodik im Change – und Wissensmanagement. Die Formalisierung und Instrumentalisierung des Geschichtenerzählens als Managementmethode in der unternehmerischen Praxis dient der Weitergabe, Verankerung sowie Intensivierung von explizitem und implizitem Wissen. Nachdem aktuelle Problemstellungen, Definitionen, die historischen Hintergründe des Storytellings und die Eingliederung ins Wissensmanagement erläutert wurden, wird der Einsatz und die Durchführung des Storytellings im Detail dargestellt. Darauf folgend wird die Wirksamkeit der Technik diskutiert. Abschließend werden typische Anwendungsbereiche näher beleuchtet und es folgt ein Ausblick auf alternative Ausprägungen bzw. Varianten des Storytellings. Im letzten Abschnitt reflektieren die Autoren ihre gewonnenen Eindrücke und Erfahrungen.

### II. AKTUELLE PROBLEMSTELLUNG

In vielen Unternehmen wird auch heute noch der Mensch als abstrakte Leistungseinheit gesehen. Dies drückt sich in der häufigen Fokussierung auf die klassischen Managementfunktionen (Planung und Kontrolle, Organisation, Personalführung) aus. In diesen Funktionen fehlt das Wissensmanage-

ment. Gleichzeitig steigt die globale Vernetzung und somit der globale Wissensaustausch. Der demographische Wandel sorgt für einen erhöhten Bedarf an Wissensspeicherung und dessen Verteilung [18, Seite 18 f.]. Unter all diesen Aspekten kommt es vor, dass Unternehmen häufig die gleichen Fehler machen und in Veränderungsprozessen die eigenen Mitarbeiter nicht integrieren [1, Seite 18]. Bei der Dokumentation von Wissen und Prozessen werden Sachverhalte häufig sehr komplex dargestellt. Im Rahmen der ISO 9000er Reihe wurden häufig sehr seitenaufwändige Qualitätsmanagementhandbücher erstellt. Mit der Revision 2015 wurde diese Komplexität deutlich reduziert. Komplexe Dokumentationen machen es schwerer diese zu verstehen und nachzuvollziehen. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeiter die Qualitätsmanagementhandbücher nicht lesen oder verstehen. Diese Problemstellungen erschweren ein gezieltes Change – Management um sich an die veränderten Bedingungen der globalisierten Wirtschaftswelt anzupassen. Die Speicherung und Verteilung von Wissen sind mit einem hohen Dokumentationsaufwand und einer geringen Effektivität verbunden [19, Seite 5 ff.]. Um diesen Herausforderungen zu begegnen wird das Managen von Wissen immer wichtiger. Die Methode des Storytellings ist dabei ein Werkzeug von unterschiedlichen Möglichkeiten, welches für die Speicherung, Verteilung und explorative Entwicklung hilfreich sein kann. Denn Geschichten prägen sich besser in das Gedächtnis ein als nüchterne Fakten [1, Seite 18]. Storytelling rückt den Mitarbeiter in den Vordergrund. Da es eine Methode ist, die Erfahrungswissen von Mitarbeitern bezüglich einschneidender Unternehmensereignisse aufbereitet und in Form einer gemeinsamen Erfahrungsgeschichte dokumentiert. Das narrativ aufbereitete Wissen wird für das gesamte Unternehmen verfügbar und explizit [1, Seite 64].

### III. DEFINITION UND ZWECK EINER GESCHICHTE

Was macht eine Geschichte aus und was ist der Sinn hinter dem Geschichtenerzählen? Eine Geschichte muss im Wesentlichen aus drei Elementen bestehen. Das Kernelement einer Geschichte ist das Ereignis; dies bedeutet, dass eine Aktion stattfinden muss. Damit aus dem Ereignis eine Geschichte entsteht, muss die Ausgangslage und die Konsequenz bekannt sein [1, Seite 34]. Die Vollständigkeit einer Geschichte ergibt sich allerdings erst nach der Beantwortung der Fragen nach

den Beteiligten und dem Zweck des Ereignisses [20 zitiert nach 1, Seite 34]. Geschichten werden häufig zur Unterhaltung oder Belustigung erzählt. Es scheint als würden Geschichten häufig keinen besonderen Zweck verfolgen. Selbst gruselige Gutenachtgeschichten der Eltern können einen besonderen Zweck verfolgen; zum Beispiel nachts nicht heimlich in den Wald zu gehen. Die Wissenschaft gibt drei verschiedene Zwecke für das Geschichtenerzählen an:

- Me-Goals haben die Absicht ein persönliches Ziel zu verfolgen. Zum Beispiel eine Bestätigung für etwas zu bekommen
- Your-Goals haben die Absicht beim Zuhörer eine Veränderung herbeizuführen. Zum Beispiel die Mutter, die ihrem Kind eine Gruselgeschichte erzählt, damit es nachts nicht allein in den Wald geht.
- Conversational-Goals zielen darauf ab die Interaktion zwischen Gesprächspartnern bezüglich eines Themas zu lenken oder zu verändern

[21 zitiert nach 1, Seite 34 f.].

In Unternehmen werden darüber hinaus Geschichtentypen unterschieden. Geschichten in Unternehmen sind entweder mit bestimmten Fragestellungen oder zentralen Ereignissen verknüpft. Geschichten mit zentralen Ereignissen sind häufig Geschichten, die über die Unternehmensgrenzen hinaus bekannt sind. Dazu zählen insbesondere Schöpfungsgeschichten, Wiederauferstehungsgeschichten und saure Geschichten [1, Seite 40 f.].

Als bekannte Schöpfungsgeschichte ist die Gründung von Microsoft in einer Garage zu nennen. Eine typische saure Geschichte ist die fehlende Weitsicht von Nokia gewesen bei den Mobiltelefonen auf die Smartphone – Technologie umzusteigen. Geschichten, die bestimmte Fragestellungen beantworten und viel über die unternehmensinterne Kultur sagen können, sind beispielsweise der Umgang mit Kündigungen, das Verhalten zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, sowie der Umgang des Unternehmens in schwierigen Situationen [1, Seite 37 f.]. Ein Werksleiter, der in einer bestimmten Abteilung die Mitarbeiter unterstützt verlorengegangene Arbeitsmittel wiederzufinden, ist ein Beispiel für eine gestreute Geschichte zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, die sich sehr schnell verbreiten kann. Allerdings hat so eine Geschichte meistens zwei Seiten. Auf der einen Seite kann die Essenz aus dieser Geschichte lauten, dass der Werksleiter sehr hilfsbereit ist und sich nicht zu schade ist, den Mitarbeitern zu helfen. Auf der anderen Seite kann die Geschichte auch die Botschaft vermitteln, dass der Werksleiter die eigenen Prozesse und Mitarbeiter nicht im Griff hat. Geschichten können also einen großen Einfluss im Unternehmen ausüben und sind daher vorsichtig zu handhaben [1, Seite 43]. Dies zeigt deutlich, dass eine professionelle und strukturierte Herangehensweise beim Storytelling notwendig ist, um Zielsetzungen des Unternehmens effektiv zu erreichen.

#### IV. HISTORISCHE HINTERGRÜNDE DES STORYTELLINGS.

Geschichten zu erzählen ist seit jeher Bestandteil der Menschheit. Bereits Kulturen, die weder schreiben noch lesen konnten, haben ihre Geschichten in Form von Höhlenmalereien weitergegeben. Jagd – und Lebensgeschichten wurden so weitergegeben. Mit der Schrift wurden auch die Geschichten komplexer. Es entwickelten sich mystische Geschichten, die dazu dienten die Gesellschaft zu formen und implizite Regeln aufzustellen. Aus der Mystik entstand durch die griechisch-römische Kultur eine rationalere Trennung, in dem zwischen Religion und Wissenschaft unterteilt wurde. Geschichten im religiösen und mystischen Sinn werden heutzutage häufig mehr als Unterhaltungsinstrument gesehen, denn als Prägung und Lenkung von Gesellschaften. Geschichten sind vorwiegend als aufbereitete Medien der Unterhaltungsindustrie in Form von Comics, Filmen oder Büchern zu finden. Geschichten als Instrument zu nutzen, um bestimmte Ziele und Werte in einem Unternehmen zu setzen oder zu verändern, ist eine relativ neue Methode, die seit ca. 20 Jahren Anwendung findet [3, Seite 33]. Es gibt unter dem Begriff des Storytellings einige Definitionen zu finden. Mitte der 90er Jahre begannen einige Wissenschaftlicher und Journalisten am Center for Organisational Learning des MIT (Massachusetts Institute of Technology) in Cambridge theoretische Grundlagen für die “learning history” zu schaffen. Diese Erkenntnisse wurden 1997 in den USA in mehr als 15 Projekten in verschiedenen amerikanischen Unternehmen erforscht. In Deutschland wurden diese Erkenntnisse 1999 aufgegriffen und von mehreren Universitäten und dem Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation an deutsche Verhältnisse angepasst. Außerdem wurde die Praxistauglichkeit in kleinen, mittleren und großen Unternehmen überprüft und verbessert [1, Seite 60].

#### V. EINGLIEDERUNG IN DAS WISSENSMANAGEMENT

Eines der bekanntesten Darstellungen des Wissensmanagements ist die nach Probst, Raub und Romhardt. Dort wird das Wissensmanagement in einzelne Bausteine unterteilt [18, Seite 52].

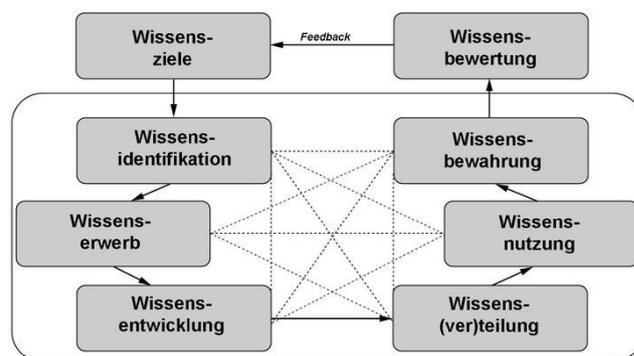


Abbildung 1: Bausteinmodell des Wissensmanagements [19, Seite 58]

Diese Einteilung ermöglicht es einzelne Bereiche und Methoden dem Wissensmanagementmodell einfach zuzuordnen. Dafür ist es allerdings zuerst wichtig zu erkennen, worin der Nut-

zen des Storytellings aus unternehmerischer Sicht besteht. Unternehmen haben, wie Menschen auch, selektive Wahrnehmungen. Nach diesen Wahrnehmungen wird gehandelt. Beispielhaft sind die verstärkte Wahrnehmung des Qualitätsmanagements seit der Einführung der ISO 9000er Reihe zu nennen oder das Bewusstsein für Risikomanagement im Unternehmensalltag. Mittlerweile liegt auch das Wissensmanagement mit der ISO 9001:2015 im Fokus der Betrachtung. Es werden verschiedene Wahrnehmungsrichtungen unterschieden. Zur explorativen Wahrnehmungsrichtung zählt die strategische Wahrnehmung, die Chancen und Möglichkeiten mit Zukunfts- bzw. Trendforschungen verfolgt. Die operative Wahrnehmung zielt darauf ab, bereits geplante Ereignisse zu steuern und eventuell einzugreifen. Sensornetze, unterstützt durch RFID – Chips im Rahmen von Industrie 4.0, sind dabei mögliche angewandte Werkzeuge. Der Zeithorizont ist bei der operativen Wahrnehmung deutlich kürzer, als bei der strategischen Wahrnehmung, aber auch auf die Zukunft ausgerichtet. Die vergangenheitsbezogene Wahrnehmung beinhaltet eine Dokumentation und Bewertung von bereits stattgefundenen Ereignissen. In dieser Wahrnehmungsform ist die Methode des Storytellings einzugliedern [18, Seite 58 ff.]. Wissen wird mit dem Storytelling dokumentiert und abgespeichert. Bezogen auf das Modell von Probst, Raub und Romhardt würde dies bedeuten, dass Storytelling im Baustein der Wissensbewahrung zu finden ist. Darüber hinaus wird Storytelling auch für eine Wissensverteilung und –nutzung verwendet. Durch die Anwendung des Storytellings kann auch eine Wissensidentifikation stattfinden. Die Anwendungsbereiche hängen von den Zielsetzungen des Unternehmens ab [1, Seite 75 ff.].

## VI. DIE METHODE STORYTELLING

Als Beispiel für eine strukturierte und gesteuerte Anwendung des Storytellings wird nun das Modell nach Karin Thier vorgestellt. Dieses Modell findet sich in anderen Literaturangaben in ähnlicher Form wieder [18, Seite 69 f.] und wird hier wegen des klar strukturierten Aufbaus dargestellt.

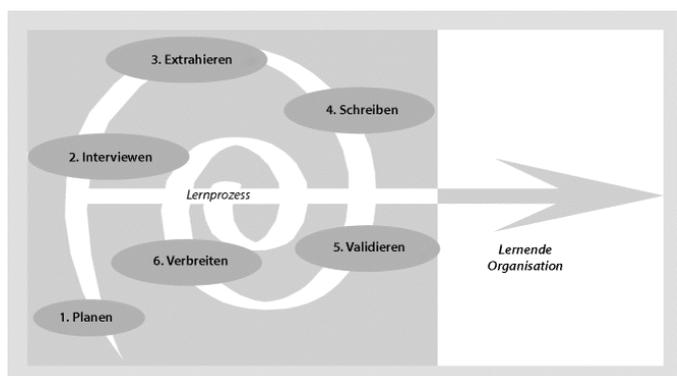


Abbildung 2: Der Storytelling-Prozess [1, Seite 74]

Das Produkt des Storytellings kann ein einfacher Comic sein oder ein Dokument. Die Erfahrungsgeschichten sind häufig in einem Dokument zu finden, welches spaltenförmig aufgebaut ist. In der rechten Spalte werden die Interviews mit Originalzitaten in einer zusammenhängenden Geschichte dargestellt. Die linke Spalte beinhaltet provokative Kommentare

des Autors, die dem Leser Anreize geben sollen eigene Analysen der Geschichte durchzuführen. Die Erfahrungsgeschichten haben meistens einen Umfang von ca. 10-50 Seiten und beinhalten häufig mehrere Geschichten.

Das in Abbildung 2 stehende Modell beschreibt den Storytellingprozess in sechs Phasen, die teilweise fließend ineinander übergehen und darauf abzielen sollen aus dem Unternehmen eine sich ständig verbessernde Organisation zu schaffen – die Lernende Organisation. Nach den einzelnen Erklärungen der sechs Phasen folgt jeweils eine Angabe für die Dauer der Phase am Beispiel eines 50 seitigen Dokumentes in einem internationalen Konzern. In den folgenden Absätzen werden die Phasen im Einzelnen beschrieben [1, Seite 160 bis 271]

### A. Planungsphase

In der Planungsphase findet das Kick-Off-Gespräch mit dem Auftraggeber statt. In diesem Gespräch werden das zur Verfügung stehende Budget, die geplante Form des Produktes, der Scope und der zeitliche Rahmen beschrieben. Der Scope gibt Auskunft über das Ziel, welches durch die Erfahrungsgeschichte erreicht werden soll. Damit lassen sich Themen und Beteiligte identifizieren. Der Teilnehmerkreis und die Themen sind bei der Zielsetzung einen Veränderungsprozess im Unternehmen zu starten anders, als bei der Verbesserung von Projektstrukturen (selbständig ändern, ist unklar). Die Zielgruppe wird nach der Breite und der Hierarchiestufe unterschieden. Eine breite Zielgruppe, die meistens über Abteilungsgrenzen hinaus gebildet wird, ist eher bei der Zielsetzung einer umfassenderen Kulturänderung im Unternehmen zu sehen. Die hierarchisch gebildete Zielgruppe kann vor allem für bestimmte Projekte oder Einzelziele gebildet werden. Sobald die Teilnehmer eingegrenzt wurden, sollte eine Diagnose durchgeführt werden. Diese Diagnose beinhaltet die Analyse vergangener Projekte oder Thematiken des jeweiligen Bereiches. Daraus lassen sich erste Eindrücke und Fragestellungen für die nächste Phase ableiten. Zuletzt ist es wichtig im Voraus die Art der Verbreitung festzulegen, um die folgenden Phasen darauf abzustimmen. Mögliche Verbreitungsformen gibt es über Workshops oder Foren, in einem Dokument oder Comic. Auf diese Formen wird in der sechsten Phase vertieft eingegangen.

*Dauer ca. 1 Tag*

### B. Interviewphase

In der Interviewphase existieren vier aufeinanderfolgende Phasen. Generell sind einige Punkte im Vorfeld zu beachten. Es ist wichtig möglichst viele unterschiedliche Perspektiven einzubinden. Auch Kunden und Lieferanten können interviewt werden. Dies erfordert allerdings eine enge und vertraute Beziehung. Im Interview hilft ein vorbereiteter Interviewleitfaden, der es ermöglicht den Überblick zu behalten, um eventuell noch offene Fragen einzubringen. Das Interview ist narrativ, daher ist es wichtig eher zuzuhören, statt zu befragen. Die vier Phasen lassen sich folgendermaßen beschreiben:

### *1) Einführung*

Der Ablauf und das Ziel des Interviews werden dem Teilnehmer erklärt. Um die Gesprächsatmosphäre aufzulockern, sollten zu Beginn einige Fragen zum persönlichen Hintergrund erfragt werden.

### *2) Narrativer Interviewteil*

In dieser Phase wird die subjektive Sicht des Interviewenden erfasst. Das aktive Zuhören, das durch eine gefühlsbetonte nicht bewertende Reaktion des Interviewers beschrieben wird, soll dem Gegenüber helfen frei und offen über die eigenen Erfahrungen zu sprechen [22, Seite 21]. Dies macht deutlich, dass es äußerst wichtig ist, erfahrene und gut ausgebildete Interviewer einzusetzen.

### *3) Problemzentrierter Teil*

Sofern nicht alle Fragen, die den Zielvorstellungen des Auftragsgebers entsprechen, erfüllt sind, werden in diesem Teil offene Themen angesprochen. Weiterhin werden die angesprochenen Themen vertieft und teilweise provokativ kommentiert bzw. hinterfragt.

### *4) Zusammenfassung*

Zuletzt wird das Gespräch reflektiert und zusammengefasst. In der letzten Phase geht es darum ein Fazit des Teilnehmenden zu erfassen, welches Erfahrung und Lehren aus dem Projekt widerspiegelt.

*Dauer ca. 5 Tage*

## *C. Extrahierphase*

In der Extrahierphase wird das Drehbuch des Produktes festgelegt. Diese Phase ist wichtig, um eine Ordnung in die Datenbasis zu bekommen. Die Durchführung hängt auch hier maßgeblich von den Zielvorgaben des Unternehmens ab. Sofern der Auftraggeber klare Zielvorstellungen formuliert hat, die nur bestimmte Themenbereiche betreffen sollen, bietet sich bei der Festlegung der Auswertungskriterien der Top-down-Approach an. Es werden aus Sicht des Auftraggebers Kategorien gebildet. Ist es gewünscht über die Zielstellung hinaus Eindrücke zu bekommen, werden die Kategorien nach dem Bottom-up-Approach gebildet. Dies erfordert häufig eine offene und ehrliche Unternehmenskultur.

Dadurch werden Themen, die durch die Interviewten angesprochen wurden und eventuell nicht die Erwartungen des Auftraggebers widerspiegeln, gebündelt. Anschließend werden die einzelnen Themen den gebildeten Kategorien zugeordnet. Es ist praktisch mit den bedeutenderen Interviewpartnern (Beispielsweise der Projektleiter oder Vorgesetzte) zu beginnen, um die neuralgischen Punkte zuerst zu erfassen. Nach der Zuordnung werden die aufgenommenen Interviews ins Schriftdeutsch übertragen und Doppelungen gestrichen. Je nach Unternehmenskultur können in der Transkriptionsphase Dialekte, Akzente oder spezielle Eigenarten des Unternehmens beibehalten oder gestrichen werden.

*Dauer ca. 6 Tage*

## *D. Schreibphase*

In dieser Phase beginnt das eigentliche Schreiben des Erfahrungsdokumentes. Es werden nun die Handlungsstränge festgelegt und die Inhalte beurteilt. Die Beurteilung beginnt mit der Überprüfung des Wahrheitsgehaltes. Dies ist besonders wichtig, da hiervon die Akzeptanz bei den Adressaten abhängt. Es ist außerdem wichtig eine gewisse Spannung beim Leser zu wecken. Daher werden die Inhalte dahingehend untersucht und zugeordnet. Neben der Spannung ist es entscheidend, dass die Inhalte den Wertbeitrag liefern, die durch das Unternehmen gefordert wurden. Nach Überprüfung dieser drei Kriterien wird der Aufbau des Dokuments festgelegt. Üblicherweise wird ein chronologischer oder themenzentrierter Ablauf gewählt. Es gibt auch die Möglichkeit eine Mischung aus beiden Varianten zu wählen, dies erfordert allerdings einen höheren Aufwand und kann es dem Leser erschweren der Geschichte zu folgen. Sobald der Aufbau des Dokumentes festgelegt wurde, beginnt das Schreiben der einzelnen Kurzgeschichten. Die Kurzgeschichten können je nach zuvor gewähltem Aufbau themenzentriert zusammengefasst oder chronologisch aufgezählt werden. Sollte der themenzentrierte Aufbau gewählt werden, ist hier zu Bedenken, dass ein guter Spannungsbogen aufgebaut wird. Die Auswertungsdaten sollten möglichst strukturiert verarbeitet werden. Dazu werden in den einzelnen Interviews relevante Zitate markiert und dann anhand der Auswertungskategorien in ein neues Dokument übertragen.

Nach der Durcharbeitung der gesamten Interviews entsteht dadurch ein themenzentriertes Dokument, welches im Folgenden hinsichtlich des Handlungsstrangs bewertet und angepasst wird. In der Bewertung muss entschieden werden, ob die Geschichte in sich stimmig ist und genug Material beinhaltet, um eine lehrreiche Geschichte zu bilden. Durch diesen Prozess entstehen viele einzelne Kurzgeschichten, die im Anschluss mit Überschriften und Einleitungen erweitert werden. Die Überschrift sollte die Charakteristika haben den Leser neugierig zu machen. Die Einleitung beschreibt dann auf interessante Art und Weise den Inhalt der Kurzgeschichte. Im Anschluss werden Zwischentexte geschrieben, um eventuelle Lücken zwischen einzelnen Zitaten sinnvoll zu schließen. Dadurch werden fließende Übergänge geschaffen. In der linken Spalte des Dokumentes werden nun Kommentare eingefügt, die die Zitate ergänzen und dazu dienen, durch Erklärungen oder provokative Anmerkungen den Leser zum Nachdenken anzuregen. Allerdings ist es ratsam, das Dokument nicht mit Kommentaren zu überfrachten, da der eigentliche Inhalt in der rechten Spalte zu finden ist. Der übliche Aufbau einer Kurzgeschichte ist in Abbildung 3 zu sehen.

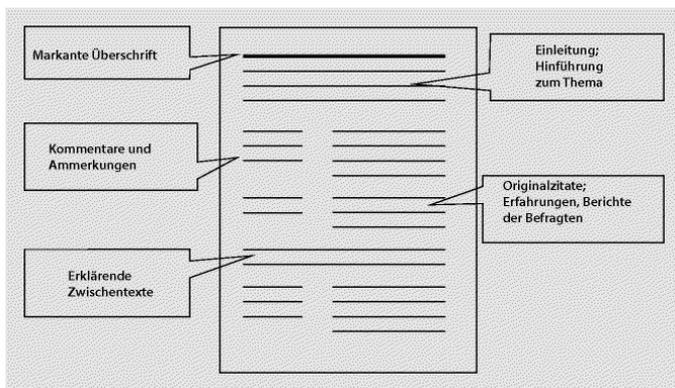


Abbildung 3: Aufbau einer Kurzgeschichte [1, Seite 240]

Anschließend wird vor Beginn der eigentlichen Erfahrungsgeschichte die Management-Summary geschrieben. Die Management-Summary beinhaltet ein Vorwort, welches dem Leser eine Einleitung und Hintergrundinformationen zum Lesen der Geschichte gibt. Der Aufbau des Dokumentes wird erklärt. Die Teilnehmer werden vorgestellt und die einzelnen Projekte werden beschrieben. Die Schreibphase ist der kreative Teil des Storytellings. Die Phase zielt darauf ab, eine spannende, sinnvolle und wertbeitragende Geschichte zu bilden. Zu beachten ist dabei, dass es wenige Patentrezepte für das Schreiben einer Geschichte gibt. Das Ergebnis der Geschichte hängt maßgeblich von den Erfahrungen des Autors ab. Die Art und Weise, wie die Geschichte gelesen wird, hängt mit dem Schreibstil des Autors zusammen.

*Dauer ca. 14,5 Tage*

#### E. Validierphase

Nach Abschluss der Schreibphase erfolgt die Validierungsphase, die einen entscheidenden Einfluss auf die Akzeptanz im gesamten Unternehmen hat. In dieser Phase sollen die Interviewten und der Auftraggeber die Inhalte überprüfen. Die Interviewten sehen eigene Kommentare und Zitate, auch wenn diese anonymisiert wurden, sollten sie diese überprüfen. Dabei können seitens der Interviewten Änderungen durchgeführt werden. Diese Änderungen können Streichungen beinhalten, da eventuell Gesprächssituationen ein falsches Bild oder heikle Themen widerspiegeln. Die Interviewten sollen auch auf Widersprüche oder Unvollständigkeiten hinweisen. Es muss allerdings darauf geachtet werden, dass trotz Streichungen oder Änderungen die Handlungsstränge bestehen bleiben. Deshalb sollte mit dem Interviewten offen über die Situation geredet werden, damit das Umschreiben nicht zu aufwendig wird und die Botschaft bestehen bleibt. Falls bisher keine Anonymisierung stattgefunden hat, wäre dies eine Möglichkeit den Betroffenen entgegenzukommen. An dieser Stelle soll erwähnt werden, dass gerade in heiklen Unternehmenssituationen die Transfer-Comics sinnvoll sein können, um auf eine anonymisierte und humorvolle Art die Botschaften einer Geschichte zu vermitteln. Im zehnten Kapitel werden die Transfer-Comics näher beschrieben. Sind die Korrekturen eingeflossen, wird das fertige Dokument dem Auftraggeber vorgestellt und mit den Zielen aus der Planungsphase abgeglichen.

Weitere Änderungen können auch in dieser Phase notwendig sein, damit die Anforderungen erreicht werden.

*Dauer ca. 3,5 Tage*

#### F. Verbreitungsphase

Nun ist das Dokument fertig und kann verbreitet werden. Die groben Verbreitungsformen sollten, wie bereits erwähnt, in der Planungsphase festgelegt werden. Die Art der Veröffentlichung hängt von den unternehmensspezifischen Hintergründen und Zielstellungen ab. Daher sollten in erster Linie Verbreitungsformen gewählt werden, die im Unternehmen üblich sind. Es gibt allerdings grundlegende Punkte, die durch die Verbreitungsphase erreicht werden sollen. Es muss den Interviewten die Möglichkeit gegeben werden die Geschichte gemeinsam aufzuarbeiten und sich zu den Aussagen zu äußern. Die Adressaten der Geschichte sollen die Zeit bekommen, Fragen stellen zu können und einzelne Punkte zu diskutieren. Das Wissen, welches durch die Erfahrungsgeschichte erlangt wurde, muss weitergegeben werden. Schließlich müssen sowohl die Leser als auch die Beteiligten durch Diskussionen Einsichten gewinnen, um daraus langfristig konkrete Verbesserungsvorschläge abzuleiten.

Die offizielle Verbreitung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Akzeptanz des Storytellings und den daraus resultierenden Lernerfolgen. Die Inhalte können in gezielten Workshops vermittelt werden. Die Workshops haben den Vorteil, dass spezielle Themen gesondert diskutiert und bearbeitet werden können. Der Vorteil dieser Möglichkeit besteht darin, dass in den einzelnen Workshops direkt Verbesserungspotentiale abgeleitet werden können. Diese Verbesserungspotentiale können zum Beispiel die Vermeidung typischer Fehler in Projekten innerhalb des Unternehmens betreffen. Der Nachteil in der Verbreitung durch Workshops liegt darin, dass es sehr zeit- und ressourcenaufwendig ist. Außerdem ist es schwierig eine große Anzahl von Adressaten gleichwertig zu erreichen. Ähnlich sieht es in der Verbreitung in Trainings aus. In themenbezogenen Trainings, zum Beispiel einem Training für die Verbesserung der Kundenkommunikation, können Beispiele aus den Erfahrungsgeschichten herangezogen werden. Dies führt dazu, dass die Akzeptanz der Trainings erhöht wird, weil reale Beispiele die oft trockene Theorie auflockern. In dieser Form der Verbreitung werden nur bestimmte Zielgruppen angesprochen. Allerdings wird eine Erfahrungsgeschichte, die in speziellen Trainings eingebracht wird, auch spezielle Themen beinhalten. Zu den schnelleren und großflächigeren Verbreitungsformen zählen die Veröffentlichungen in Newslettern, Wikis oder Foren. Dadurch wird eine große Zahl von Adressaten mit einem geringen Aufwand schnellstmöglich erreicht. Allerdings birgt diese Verbreitungsform die Gefahr, dass Newsletter nicht gelesen werden, oder der Zugang zu Foren und Wikis als zu aufwendig betrachtet wird. Der Vorteil bei Foren gegenüber Newslettern besteht darin, dass Diskussionen, seitens des Lesers, durchgeführt werden können. Der Vorteil von Wikis besteht darin, dass meistens eine gute Suchfunktion existiert und dadurch ältere Einträge und somit Wissen jederzeit verfügbar ist. Um die Vorteile der Schnelligkeit und Intensität zu haben, bietet sich eine Mischung aus den verschiedenen Varianten an.

Über diese Methoden hinaus können die gewonnenen Erfahrungen auch in Prozessbeschreibungen und Handbüchern dokumentiert werden und somit ergänzende Informationen für Managementsysteme liefern.

*Dauer ca. 3 Tage*

Auch wenn in dem beschriebenen Modell von Karin Thier die Erfolgsbewertung nicht explizit erwähnt ist, wird diese „Controlling-Funktion“ beschrieben. Es gilt einen Abgleich mit den gesetzten Zielen der Planungsphase zu machen und diese mit Auftraggebern zu diskutieren. Die abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen sollen dokumentiert und überprüft werden. Darüber hinaus gibt es allerdings auch Erkenntnisse, die schwer zu dokumentieren sind, weil es vor allem Erfahrungen und Einsichten sind. Diese Erkenntnisse sollten möglichst verständlich dokumentiert werden [1, Seite 275]. Eine Bewertung hinsichtlich der gesamten Storytelling-Methode, nämlich inwieweit dieser Prozess dem Unternehmen im Gesamten genutzt hat, findet sich in dieser Beschreibung nicht. Die Unternehmen müssen für sich selbst entscheiden, ob der Aufwand gegenüber dem Nutzen gerechtfertigt ist. Die ausführliche Darstellung einer möglichen Evaluation und Wirksamkeitsanalyse findet sich im achten Kapitel.

## VII. ROLLEN

Der Erfolg des Storytellings hängt maßgeblich von den beteiligten Personen ab. Dazu werden im Folgenden die wichtigsten Rollen des Storytellings-Teams und deren Funktionen beschrieben.

### A. Die Storytelling-Spezialisten

Die Storytellings-Spezialisten sind diejenigen, die maßgeblich für die Erstellung des Dokuments und die Durchführung der Interviews verantwortlich sind. In vielen Fällen erfüllen diese Funktionen externe Berater, da die sozialwissenschaftliche Ausbildung und die Erfahrungen bei der Erstellung der Storytelling-Dokumente vorhanden sind. Karin Thier empfiehlt den Einsatz von externen Beratern, was wohl damit zusammenhängt, dass Sie eine eigene Beratungsagentur hat (NARRATA Consult). Allerdings ist diese Argumentation nachvollziehbar, da interne Mitarbeiter dazu neigen könnten, eigene Politik in Form von eigenen Interpretationen durchzuführen. Weiterhin ist davon auszugehen, dass interne Mitarbeiter nicht über die nötige Qualifikation verfügen [1, Seite 157].

### B. Die internen Mitarbeiter

Die internen Mitarbeiter sollten aus dem Personalbereich stammen oder Mitglied des zu untersuchenden Projektes sein. Die internen Mitarbeiter dienen dazu die Methode des Storytellings im Unternehmen zu verbreiten. Weiterhin sollten diese Mitarbeiter das Hintergrundwissen bezüglich bestimmter Projekte und Kenntnisse über die Unternehmenskultur haben. Durch die Zusammenarbeit mit dem externen Berater kann damit die Effektivität im Storytelling-Prozess verbessert werden. Weiterhin haben die internen Mitarbeiter die Aufgabe andere Mitarbeiter, sowie den Entscheider regelmäßig über den Storytellings-Prozess zu informieren [1, Seite 157, 172].

### C. Der Entscheider

Die Geschäftsleitung ist in vielen Fällen der Entscheider für die Durchführung des Storytellings. Aber auch Abteilungsleiter, Personal – oder Wissensmanagementbeauftragte können die Entscheider sein. Der Entscheider sollte in jedem Fall eine leitende Persönlichkeit sein, da dadurch die Akzeptanz der Methodik erhöht wird. Mit dem Entscheider sind außerdem Beschlüsse, Zielsetzungen und die Thematik im Kick-off Gespräch abzustimmen [1, Seite 164].

### D. Der Leser

Die Rolle des Lesers wird nicht explizit als Rolle bei Karin Thier aufgeführt. Der Leser ist jedoch der Adressat des Storytelling-Produktes und ist ein wichtiger Bestandteil, der bei der Evaluierung, die im Storytelling-Prozess ebenso wenig explizit erwähnt wurde, hilfreich sein könnte. Der Leser sollte beurteilen, ob das Gelesene wirklich spannend und lehrreich ist. Lehrreich soll dabei bedeuten, beurteilen zu können, ob es möglich ist aus der Geschichte sinnvolle Erkenntnisse und Maßnahmen zu ziehen.

## VIII. EVALUATION UND WIRKSAMKEIT

In diesem Abschnitt wird die Methode des Storytellings unter den Gesichtspunkten Effizienz und Verwendbarkeit im Rahmen der unternehmerischen Praxis untersucht und bewertet. Besonders beim ersten Einsatz der narrativen Managementmethode empfiehlt sich die Begleitung und Unterstützung durch sogenannte Storytelling-Experten. Diese Experten können grundsätzlich sowohl interne Mitarbeiter als auch externe Berater sein. Besonders wichtig ist allerdings, dass die Personen, die mit der Durchführung beauftragt worden sind, neben den methodenspezifischen Fachkenntnissen auch über die entsprechende Expertise in den Bereichen Interviewführung und -auswertung verfügen, um durch situations- und personenbedingtes Einfühlungsvermögen den Zugang zu den jeweiligen Gesprächspartnern finden zu können [1, Seite 42].

In der etablierten Fachliteratur zum Thema Storytelling heben die Autoren bezüglich dem Faktor Wirksamkeit folgende Punkte primär hervor [2, Seite 220 f.]:

- **Bewusstmachung:** Bisher nicht verbalisierte Themen werden konkretisiert und vollumfänglich zugänglich gemacht, sodass jeder Mitarbeiter eine Art Denkanstoß erhält.
- **Sensibilisierung:** Erhöht die Aufmerksamkeit für Themen im eigenen Umfeld und die Akzeptanz für das Verhalten anderer Kollegen. Die Verschriftlichung von Hintergrundinformationen und Sichtweisen anderer Personen lässt beim Leser einen Perspektivwechsel zu.
- **Kommunikation:** Interaktion und Reflexion über die ausgewählten Themengebiete nimmt bei der Belegschaft zu. Die Isolation bestimmter Mitarbeitergruppen und Kommunikationsbarrieren werden aufgelöst.

- Verhaltensänderungen: Die gezielte Aufarbeitung der Themen im Rahmen des Storytellings mündet häufig in einer konkreten Anpassung des Verhaltens der beteiligten Mitarbeiter. Um diese Verhaltensänderungen auch langfristig aufrechtzuerhalten, sind in der Regel weiterführende Maßnahmen notwendig, um die Ergebnisse des Storytellings nachhaltig in der Unternehmenskultur zu verankern.

Der häufig bemerkbare Erfolg des Storytelling-Einsatzes lässt sich allerdings in vielen Fällen kaum bis teilweise gar nicht quantifizieren. Weiche Erfolgsfaktoren, die durch die narrative Methodik beeinflusst werden, sind in der Regel nicht messbar. Darüber hinaus sind die ökonomischen Entwicklungen und Verbesserungen einzelner Unternehmensprozesse multikausaler Natur und können nicht allein dem Storytelling zugeschrieben werden. Zwar kann der Storytelling-Prozess häufig als Multiplikator wirken und weitere Faktoren auslösen (siehe Abbildung 4), ist rückblickend jedoch nur ein Element unter vielen, die schließlich für die Prozessverbesserung verantwortlich gemacht werden [3, Seite 105].



Abbildung 4: Storytelling im Rahmen der Multikausalität von Prozessverbesserungen (eigene Darstellung)

An dieser Stelle wird daher für die Evaluation der Wirksamkeit des Storytellings auf qualitative Verfahren wie Assoziationstests oder Interviews zurückgegriffen.

Das Modell der Einflussfaktoren des Storytellings beschreibt diejenigen Faktoren, die einen Einfluss auf die Wirksamkeit der narrativen Methodik haben (siehe Abbildung 5). Die Faktoren werden dabei in vier Gruppen klassifiziert. Die strategischen Faktoren beschäftigen sich mit den vorgegebenen Zielen und Steuerungsgrößen der entscheidungsfähigen Führungsebene. Steuerungsgrößen sind Ressourcen (wie z. B. Mitarbeiter, Finanzmittel oder Zeit), die durch das Management für den Einsatz des Storytellings freigegeben werden. Situative Faktoren beschreiben die zeitlichen und sozialen Dimensionen, die auf den Storytelling-Einsatz wirken. Beispielsweise müssen Probleme aus der aktuellen Gegenwart oder nahen Vergangenheit in Geschichten anders angegangen werden als Probleme, die schon weit zurückliegen und zu denen bereits eine gewisse Distanz aufgebaut worden ist. Die Umweltfaktoren umfassen politische sowie konjunkturelle Einflussfaktoren. Wird eine Geschichte in einer Phase der Rezession veröffentlicht, in der die Mitarbeiter möglicherweise sowieso schon verunsichert sind oder gar um ihren Arbeitsplatz fürchten, kann sich durch diese Einflussfaktoren der Effekt der Geschichte bei den Mitarbeitern unerwartet (negativ) entwickeln. Die formalen Faktoren ergeben sich aus der Narrativität – also den formalen Ge-

staltungsmerkmalen (wie z. B. Protagonisten, Antagonisten, Handlungen, ...) – der Geschichte.



Abbildung 5: Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit des Storytelling-Einsatzes (eigene Darstellung in Anlehnung an [4, Seite 190])

Um nach dem Methodeneinsatz dennoch Rechenschaft über die Wirkung des Storytellings vor der Geschäftsführung oder anderen Entscheidungsträgern einer Unternehmung ablegen zu können, ist es empfehlenswert, folgende Aspekte sorgfältig zu dokumentieren [1, Seite 94]:

- Erfüllungsgrad der Ziele aus der Planungsphase: In der frühen Anfangsphase wurden Ziele definiert, die durch das Storytelling verfolgt werden sollten. In der Abschlussphase sollte daher ein Bogen geschlagen werden, um zu überprüfen, ob und inwiefern diese Ziele erreicht worden sind.
- Protokollierung ableitbarer Verbesserungsmaßnahmen: Die sich aus der Erfahrungsgeschichte ergebenden Maßnahmen und das identifizierte Potential zur Verbesserung der Prozessabläufe sollte festgehalten und intern an geeigneter Stelle publiziert werden.
- Erkenntnisse, Erfahrungen und Einsichten aus den Workshops: Häufig lassen sich Einstellungsänderungen und schwerwiegende Einsichten beim Lesen der Geschichte oder während Diskussionen im Rahmen der Verbreitungsworkshops erkennen. Auch diese Effekte sollte zur Erfolgsbewertung des Storytellings nachhaltig dokumentiert werden.

## IX. ANWENDUNGSBEREICHE

Das Storytelling findet mittlerweile Einsatz in diversen Anwendungsgebieten. Für ausgewählte Einsatzfelder erfolgt im Folgenden eine komprimierte Beschreibung des Nutzens der narrativen Methodik [1, Seite 26 bis 40 und 3, Seite 43 bis 47].

### A. Wissensmanagement

Bestehende Informations- und Wissensmanagementsysteme werden durch Wissen ergänzt, das noch in keiner formalisierten Form vorliegt. Dadurch können Daten und Fakten um Erfahrungen beispielsweise in Führung, Kommunikation oder Kooperation ergänzt werden. Auch kann das Storytelling im Rahmen des Wissensmanagements genutzt werden, um das Wissen ausscheidender Experten (Leaving-Experts) dauerhaft zu sichern. Dieser Weg eignet sich, um der betroffenen Person auf respektvolle Art und Weise zu signalisieren, dass ihr Wissen hochgeschätzt und ihr Ausscheiden ein Verlust für das Unternehmen ist [5, Seite 233].

### B. Change-Management

Das globale Modell des Change-Managements besteht aus den Phasen Unfreezing, Moving und Refreezing. In der Phase des Auftauens dient Storytelling dazu, Ängsten und Erwartungen eine Form zu geben – sie greif- und diskutierbar zu machen. Mitarbeiter merken, dass andere Mitarbeiter und gar Führungskräfte die gleichen Sorgen über die bevorstehende Veränderung teilen. Während der Veränderung der bestehenden Struktur soll eine gemeinsame Geschichte Orientierung spenden und dabei helfen die neuen Prozesse wieder einzufrieren [6, Seite 57 bis 59].

### C. Qualitätsmanagement

Storytelling untersucht nicht einzelne Prozesse und Arbeitsschritte wie bereits bestehende, typische kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Geschichten betrachten prozessübergreifend Unternehmensabläufe beispielsweise anhand tatsächlich durchgeführter Projekte und identifizieren selten erkannte Schwachstellen in funktions- bzw. bereichsübergeordneten Abläufen. [7, Seite 175 f.]

### D. Marktforschung

Um ein harmonisches Bild zwischen der Lebenswelt des Kunden und dem angebotenen Produkt bzw. der kommerziellen Dienstleistung zu schaffen, kann die Vermarktung in narrativer Form erfolgen. Diese gezielte Vermarktung auf Basis einer emotionalen Bindung zwischen Kunde und Produkt, erhöht signifikant die Kundenbindung und -loyalität [8, Seite 419].

### E. Projektmanagement

Projekte werden durch das Storytelling in der Gesamtheit erfasst. In der Projekt-Retrospektive versucht sich das Storytelling, als unkonventionelle Alternative zum klassischen Ansatz Lessons-Learned zu positionieren. Die Erfahrungsgeschichten sollen dabei helfen, dass neue Projektleiter Wiederholungsfehler vermeiden, indem sie bereits gemachte Fehler möglichst realitätsnah nacherleben können [9, Seite 143].

### F. Partnermanagement

Häufig scheitern Allianzen daran, dass die verhaltensorientierte Dimension („Chemie“) unter den Partnern nicht passt [10, Seite 17]. Hohe monetäre Aufwendungen durch fehlende Kooperation und Misstrauen innerhalb der Cluster sollen durch die gemeinsame Entwicklung von Erwartungen und Zielsetzungen im Rahmen des Storytellings vermieden werden.

### G. Public Relations und Brandmanagement

Das Geschichtenerzählen kann auch als Möglichkeit dienen, Informationen über (zukünftige) Aktivitäten einer Unternehmung der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Vor allem das Storytelling in Verbindung mit umfangreich publizierten Markenbranding gilt als hochsensibel. Transportiert in diesem Szenario die gewählte Geschichte die falsche oder versehentlich eine doppelte Botschaft ins Licht der Öffentlichkeit, kann das schwerwiegende Folgen – bis hin zu Absatzeinbrüchen – mit sich bringen.

### H. Investor Relations Management

Um Investoren davon zu überzeugen, die Kapitaldecke der Unternehmung aufzustocken, wird häufig ein Argumentationskonzept „Equity-Story“ eingesetzt. Diese Geschichte generiert ein vielversprechendes Bild in den Köpfen der Kapitalgeber und fokussiert neben dem Alleinstellungsmerkmal (USP) das Entwicklungspotenzial der Geschäftsstrategie.

### I. Nachhaltigkeitsmanagement

Bezugsgruppen sollen durch den Einsatz narrativer Techniken davon überzeugt werden, dass die Nachhaltigkeitsentscheidungen bzw. -maßnahmen ihren eigenen Wert- und Moralvorstellungen entsprechen. Hierfür werden Nachhaltigkeitsberichte mittels Geschichten authentisch kommuniziert und eine langfristige Beziehung mit den jeweiligen Stakeholdern aufgebaut.

### J. Requirements Engineering

Beim Vergleich des Anwendungsbereiches Requirements Engineering bzw. Anforderungsmanagement mit den bisher betrachteten Einsatzgebieten des Storytellings unter Bezugnahme auf das Bausteinmodell des Wissensmanagements nach Probst (s. Abbildung 1) ergibt sich ein signifikanter Unterschied. Primär lag der Fokus bisher auf der Wissensnutzung und - (ver)teilung. Im Anforderungsmanagement spielt dagegen vermehrt die Wissensidentifikation eine wichtige Rolle, indem während der Interviewsituation eine Exploration des latenten Wissens stattfindet. Besonders im IT-Anforderungsmanagement können die zuständigen Demand Manager in vielen Fällen mehr und bessere Informationen erhalten, wenn sie den Anforderer bzw. Leistungsempfänger in der Startphase frei und ohne jegliche Restriktionen seine Geschichte oder seine Gedanken präsentieren lassen. Diese barrierefreie Präsentation identifiziert häufig Wissen, das bei einer standardisierten Anforderungsabfrage verborgen geblieben wäre [11, Abschnitt 4.2.3].

## X. AUSBLICK AUF WEITERE VARIANTEN

Obwohl der gezielte Einsatz des Storytellings in der unternehmerischen Praxis noch relativ jung ist, gibt es bereits einige unterschiedliche Ausprägungen der narrativen Methodik. In diesem Abschnitt wird das Vorgehen einiger verbreiteter Varianten näher betrachtet [1, Seite 98 bis 104 und Seite 110 bis 112].

### A. Appreciative Inquiry

Die Storytelling-Variante Appreciative Inquiry (AI) oder auch wertschätzende Erkundung wurde von David Cooperrider und Suresh Srivastva an der Case Western Reserve University in den Vereinigten Staaten von Amerika entwickelt. Übergeordnetes Ziel ist die Team- und Organisationsentwicklung durch das Sammeln positiver Erlebnisse der Mitarbeiter und das Vorstellen dieser „Highlights“ vor allem in Klein- und Großgruppen-Konferenzen.

Grundsätzlich werden hierbei vier Phasen unterschieden [12, Seite 1]:

- In der Discovery-Phase findet die Exploration der „Highlights“ der Mitarbeiter durch Interviews statt.
- Während der Dream-Phase knüpft man an diese „Highlights“ an, um entsprechende Visionen zu entwerfen.
- In der Phase des Designs werden die zuvor entwickelten Visionen durch Handlungsstrategien oder konkrete Aufgabenpakete auf die jeweiligen Unternehmensaspekte abgebildet
- In der Destiny-Phase erfolgt dann die schrittweise Umsetzung und Realisierung des Design-Entwurfes. Spätestens in dieser Phase sollten Fragen zum Umfang, Budget, Zeitplan und weiteren erforderlichen Ressourcen geklärt sein.

### B. Springboard Storys

Steve Denning entwickelte im Rahmen der Einführung von Wissensmanagement bei der Weltbank die Springboard Storys. Zentraler Anwendungsbereich dieser Methodik ist das Change-Management. Primär geht es um die Vermittlung des Verständnisses und der Akzeptanz für Veränderungen. Das Verbreiten von Informationen ist bei dieser Technik ein untergeordnetes Ziel.

Denning hat bei dieser Vorgehensweise drei Schlüsselemente identifiziert [13, Seite 272]:

- Einbindung: Der Adressat der Geschichte muss sich mit dem Protagonisten über bestimmte Gemeinsamkeiten identifizieren können.
- Neuheitswert: Im Verlauf der Geschichte sollten ähnlich wie in einem Veränderungsprozess bestimmte Erwartungen verletzt werden. An dieser Stelle muss die Balance zwischen neuartigen Vorgehen und bekannten Strukturen gehalten werden,

sodass beim Leser bzw. Zuhörer das Identifikationspotential nicht verloren geht.

- Verständlichkeit: Ziel der Springboard Story ist es, dass die innerhalb der Geschichte transportierte Botschaft auf die Adressaten der Geschichte „überspringt“, sodass in den Vorstellungen und Gedanken der Empfänger der Geschichte eine eigene Geschichte entsteht, die sich in ihrem eigenen Umfeld abspielen könnte.

### C. Story Construction

Der ehemalige Direktor des Knowledge Management Bereichs bei IBM David John Snowden entwickelte die narrative Methode Story Construction. Dabei werden reale Geschichten oder Anekdoten aus dem Unternehmensalltag gesammelt und diese in einer neuen Geschichte eingearbeitet, um die Unternehmenskultur (neu) zu formen. Der Aufbau besteht aus zwei Komponenten, die miteinander in Wechselwirkung stehen [14, Seite 128]:

- Handlungsablauf: Auf Basis realer Geschichten einer Unternehmung wird eine neue Geschichte konstruiert, deren Inhalt aus einzelnen Elementen der Geschichten der Mitarbeiter zusammengesetzt wird.
- Aussage: Diese konstruierte Geschichte vermittelt dann die gewünschte Botschaft der Führungskräfte und Entscheidungsträger, indem die Geschichte gezielt gestreut wird.

### D. Storymanagement

Um ein Unternehmen mit der Hilfe von Geschichten erfolgreich zu steuern und zu führen, entwickelt der Schweizer Unternehmensberater Michael Loebbert das Storymanagement. Loebbert unterteilt diese Methodik in vier essentielle Schritte [15, Seite 32 f.]:

- Im ersten Schritt wird das Storymanagement in den Managementdiskurs eingeführt. Die Vorstellung und Diskussion der Methodik auf Führungsebene wird durch einen Berater oder Experten mit entsprechender Expertise durchgeführt.
- Wurde der erste Schritt erfolgreich abgeschlossen, werde anschließend narrative Interviews mit Schlüsselpersonen der Unternehmung geführt. Die Schlüsselpersonen zeichnen sich dadurch aus, dass sie besonders wichtig (z. B. aufgrund von Kundenakquise, Umsatzgenerierung, ...) für die Basis bzw. das Fundament des Unternehmens sind.
- Im nächsten Schritt wird geprüft, ob die durch das Management geplante Veränderung (z. B. der Unternehmenskultur oder -strategie) mit der im vorherigen Schritt rekonstruierten Basisgeschichte in Einklang gebracht werden kann.
- Im letzten Schritt wird bei Bedarf die Basisgeschichte modifiziert, damit diese zu den Verände-

rungsmaßnahmen im Sinne des Managements passt.

#### E. *Share-it*

Die Variante *Share-it* ist eine Kurzform des Storytellings und wurde speziell für das Projekt-Debriefing entwickelt. Im Rahmen der Retrospektive eines Projektes wird ein Orientierungsgespräch ausschließlich mit dem eingesetzten Projektleiter geführt. In diesem Gespräch werden Themen für einen (Lessons-Learned-) Workshop mit dem Projektteam ausgewählt, um sich mit bestimmten Problemen oder auch Erfolgen des Projektes intensiv auseinanderzusetzen. Die Erkenntnisse werden im Anschluss in narrativer Form dokumentiert und den Beteiligten zur Verfügung gestellt.

#### F. *5-minutes-stories*

Als qualitative Alternative zur sonst klassischen quantitativen Mitarbeiterbefragung wurden die *5-minutes-stories* auf Basis des Storytellings als Kurzvariante konzipiert. Dabei werden Gespräche mit einer Dauer von fünf Minuten in einer sogenannten *Story-Box* geführt. Diese mobile *Storybox* kann an im Unternehmen stark frequentierten Orten (beispielsweise im Sozialraum) aufgestellt werden. *Storytelling-Experten* laden die Mitarbeiter dann aktiv in die *Storybox* ein, um ein vertrauliches Gespräch über die Unternehmenssituation oder andere ausgewählte Themen zu führen. Die aufgezeichneten Inhalte der Gespräche werden anonymisiert ausgewertet. Vorteil gegenüber der typisch quantitativ angelegten Mitarbeiterbefragung ist, dass die Erkenntnisse aus den *5-minutes-stories* nicht nur Probleme aufdecken, sondern bereits auch schon erste konkrete Ansatzpunkte für die Behandlung eines Themas aus Mitarbeitersicht bieten.

#### G. *Success-Story*

Bei der Kurzvariante *Success-Story* werden entweder aus Kunden- oder Mitarbeiterperspektive (sehr) positive Erfahrungen mit dem Unternehmen oder dessen vermarkteten Produkten bzw. Dienstleistungen festgehalten. Die *Success-Story* dient der internen Mitarbeiter-Motivation oder für externe, kundenbezogene Marketingzwecke. *Success-Stories* sind in der Regel kurze prägnante Geschichten, deren Wahrheitsgehalt häufig durch die Verwendung echter Identifikationsmerkmale des Erzählenden (z. B. Name, Alter, Bild, Wohnort, ...) unterstrichen wird. Typische Anwendungsbereiche sind Broschüren, Flyer oder die Internetseite der Unternehmung [16, Kapitel 4].

#### H. *Transfer-Comics*

Werden im Rahmen des Storytellings als Medium für die Informationsübertragung und -verbreitung *Comics* eingesetzt, bietet sich die Möglichkeit Probleme aus der unternehmerischen Praxis auf eine fremde Umwelt (z. B. Weltraum, Mittelalter, ...) zu transferieren. Auf diese Weise kann eine Distanzierung der Problemsituation herbeigeführt werden, sodass sich auch „heikle“ Themen aus dem Unternehmensalltag debattieren lassen. Bei der Verfremdung der Probleme innerhalb von *Comics* lässt sich häufig eine höhere Mitarbeiterakzeptanz beobachten. Wurde das Problem in der fremden Umgebung erkannt und akzeptiert, kann anschließend leichter ein Transfer

zurück in die reale Welt und die tatsächliche Problemsituation vollzogen werden.

Eine beliebte Abwandlung der narrativen *Transfer-Comic-Methodik* stellt die gezielte Platzierung frei gestaltbarer Elemente dar. Beispielsweise kann das Ende offengelassen werden oder Sprechblasen werden nicht vollständig ausgefüllt, um die Gestaltung der durch Mitarbeiter entwickelten Lösungsszenarien zu fördern [17, Seite 187 f.].

## XI. FAZIT

In diesem Kapitel wird eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse der vorliegenden wissenschaftlichen Untersuchung zum Thema *Storytelling* zur Verfügung gestellt.

Wie im Kapitel VIII *Evaluation und Wirksamkeit* bereits beurteilt, lässt sich die Effizienz und Verwendbarkeit des *Storytellings* im Rahmen der unternehmerischen Praxis kaum quantifizieren. Ein weiterer Nachteil des *Storytellings* liegt in der hohen Ressourcenbindung und dem monetären Aufwand beim Einsatz der narrativen *Methodik*. Je nach geographischem und vor allem kulturellem Raum können sehr unterschiedliche Akzeptanzschwellen für das *Storytelling* beobachtet werden. Im Vergleich zum nordamerikanischen Raum, wo das *Storytelling* bereits schon seit Jahren durch viele Unternehmungen gezielt eingesetzt wird, ist die Verbreitung und Akzeptanz im europäischen Raum zurzeit eher gering. Ein anderer Kritikpunkt ist die schwierige Einbindung ins Tagesgeschäft der Adressaten auf operativer Ebene, denen häufig keine ausreichende Zeit oder auch keine Möglichkeit für das *Storytelling* eingeräumt wird.

Vorteilhaft bei der Verwendung des *Storytellings* ist der vielfältige Einsatz im Wissensmanagement. Im Bausteinmodell nach Probst kann das *Storytelling* sowohl für die Wissensidentifikation, die Wissensnutzung als auch die Wissens(verteilung) eingesetzt werden. Das *Storytelling* ermöglicht die Internalisierung und die Externalisierung von Wissen. Durch den Einsatz narrativer *Methodiken* wird das Engagement und die Identifikation der Mitarbeiter mit den Produkten sowie Dienstleistungen der Unternehmung vertieft und nachhaltig gefördert. Darüber hinaus ist das *Storytelling* ein geeignetes Mittel zur Simplifizierung komplexer Sachverhalte. Wie im Abschnitt zur historischen Entwicklung des Geschichtenerzählens beschrieben, dient das *Storytelling* schon seit seinem evolutionären Ursprung der Vermeidung von Wiederholungsfehlern. Diesen Aspekt machen Unternehmen sich auch beim heutigen Einsatz des *Storytellings* zunutze.

Grundsätzlich bestätigt das kontinuierliche Voranschreiten der Verbreitung des *Storytellings* die Erfolgswirksamkeit auch in der unternehmerischen Praxis. Speziell in Deutschland beschäftigt sich die wissenschaftliche Institution der Universität Augsburg mit der Systematisierung der narrativen *Methodiken* im Wissensmanagement. Die Autoren dieser wissenschaftlichen Arbeit prognostizieren die weitere Expansion des *Storytellings* auch im europäischen Raum für die Zukunft.

## QUELLENVERZEICHNIS

- [1] K. Thier, *Storytelling*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2017.
- [2] B. Wyssusek, M. Schwartz, and D. Ahrens, Eds., *Wissensmanagement komplex: Perspektiven und soziale Praxis*. Berlin: Schmidt, 2004.
- [3] P. Schmieja, *Storytelling in der internen Unternehmenskommunikation: Eine Untersuchung zur organisationalen Wertevermittlung*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.
- [4] F. Krüger, *Corporate storytelling: Theorie und Empirie narrativer Public Relations in der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer VS, 2015.
- [5] K. Frenzel, M. Müller, and H. J. Sottong, *Storytelling: Das Praxisbuch*. München: Hanser, 2006.
- [6] S. Reissner and V. Pagan, Eds., *Storytelling in management practice: Dynamics and implications*. New York: Routledge, 2013.
- [7] J. S. Brown, *Storytelling in organizations: Why storytelling is transforming 21st century organizations and management*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.
- [8] P. Kotler, G. Armstrong, V. Wong, and J. Saunders, *Grundlagen des Marketing*, 5th ed. München: Pearson Studium, 2011.
- [9] E. Kutsch, M. Hall, and N. Turner, *Project resilience: The art of noticing, interpreting, preparing, containing and recovering*. Farnham, Surrey, Burlington, Vt.: Gower, 2015.
- [10] K. Riemer, *Sozialkapital und Kooperation: Zur Rolle von Sozialkapital im Management zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen*. Zugl.: Münster, Univ., Diss., 2004 u.d.T.: Riemer, Kai: Partner-Relationship-Management. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005.
- [11] J. Bergsmann, *Requirements Engineering für die agile Softwareentwicklung: Methoden, Techniken und Strategien*. Heidelberg: dpunkt.verlag, 2014.
- [12] Bergel, Stefanie. *We Have a Dream – Appreciative Inquiry in der Praxis*. Zeitschrift managerSeminare. 2003.
- [13] O. Katenkamp, *Implizites Wissen in Organisationen: Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement*. Zugl.: Dortmund, Techn. Univ., Diss., 2010, 1st ed. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden, 2011.
- [14] G. Schreyögg, *Knowledge management and narratives: Organizational effectiveness through storytelling*. Berlin: Schmidt, 2005.
- [15] M. Loebbert, *The Art of Change: Von der Kunst, Veränderungen in Unternehmen und Organisationen zu führen*, 2nd ed. Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.
- [15] K. Dietz and L. L. Silverman, Eds., *Business Storytelling For Dummies*, 1st ed. s.l.: For Dummies, 2013.
- [17] C. Erlach, W. Orians, and U. Reisach, Eds., *Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel: Erfahrungswissen erfassen und weitergeben*. München: Hanser, 2013.
- [18] R. Franken and S. Franken, *Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement: Mit Fallstudien und Beispielen aus der Unternehmenspraxis*, 1st ed. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden, 2011.
- [19] G. Probst, S. Raub, and K. Romhardt, Eds., *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 7th ed. Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.
- [20] I. I. Mitroff, *Stakeholders of the organizational mind*, 2nd ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1989.
- [21] R. C. Schank, *Tell me a story: A new look at real and artificial memory*. New York: Scribner, 1990.
- [22] C. R. Rogers and B. Stein, *Der neue Mensch*, 10th ed. Stuttgart: Klett-Cotta, 2015.