Karin Thier

Storytelling

Eine Methode für das Change-, Marken-, Projekt- und Wissensmanagement

3. Auflage

EXTRAS ONLINE

Springer

Storytelling

Karin Thier

Storytelling

Eine Methode für das Change-, Marken-, Projekt- und Wissensmanagement

3., überarbeitete Auflage

Mit 23 Abbildungen

Springer

Karin Thier
Narrata Consult
Bad Bergzabern
Deutschland

Ergänzendes Material zu diesem Buch finden Sie auf http://extras.springer.com

ISBN 978-3-662-49205-5 ISBN 978-3-662-49206-2 (ebook)
DOI 10.1007/978-3-662-49206-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2006, 2010, 2017
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Illustrationen: Martin Armbruster

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg

Vorwort zur 3. Auflage

Sechs Jahre sind seit der 2. Auflage verstrichen. Viel hat sich getan. Storytelling gehört zum Repertoire der meisten (PR-)Agenturen und Seminaranbieter. Neue Blog- und Zeitschriftenbeiträge mit dem Titel „Storytelling" erscheinen wöchentlich und auch der Buchmarkt zu diesem Thema boomt. Man kann schon fast sagen, dass Storytelling zum „Must Have" der Unternehmenskommunikation und des Markenbrandings geworden ist.

Betrachtet man Storytelling im Kontext von Managementaufgaben, wie der Gestaltung von Change-Prozessen, dem Entwickeln einer guter Unternehmenskultur, dem Führen von Teams, Gestalten von Projekten oder dem Wissenstransfer, so steckt der Einsatz narrativer Methoden noch immer in den Kinderschuhen. Hier ist ein Storytelling gefragt, welches über den Einsatz von Geschichten als Kommunikations- und Präsentationstechnik hinausgeht, eines, das man wohl eher als „narratives Management" bezeichnen sollte.

„Narratives Management" bedeutet neben dem Finden, Aufbereiten und Weitergeben von Geschichten eine Denkhaltung oder auch Managementphilosophie, die offen dafür ist, eine neue Perspektive einzunehmen. Zu ihren Grundpfeilern gehören: wertschätzendes Zuhören anstatt der Befragung nach vorgefertigtem Muster, Reflektieren von Ereignissen anstatt des reinen Dokumentierens, Kontextbezogenheit anstatt nüchterner Fakten, multiperspektivisches Betrachten anstatt einer eindimensionalen Berücksichtigung der Sicht des Managements, Partizipation von Betroffenen anstatt eines Top-down Vorgehens.

Bei unseren Projekten in Unternehmen stellen wir immer wieder fest, dass dieser Ansatz kaum zu den gängigen Herangehensweisen und Praktiken in der heutigen Managementlandschaft gehöret. Es besteht aber sowohl bei den Mitarbeitern als auch beim Management eine spürbare Sehnsucht nach und Notwendigkeit für so eine veränderte Denkhaltung bzw. Philosophie. Neben dem Wunsch nach mehr Sinnhaftigkeit und Wertschätzung in der Arbeitswelt wird uns auch die veränderte Arbeitslandschaft mit zunehmendem Fachkräftemangel zu einem Umdenken im Umgang mit den Menschen und ihrem Wissen in Unternehmen herausfordern. Hier stehen wir am Anfang einer neuen Dimension der Möglichkeiten von Storytelling, in deren Kontext auch dieses Buch zu verstehen ist.

Immer wieder erhielt ich den vergangenen Jahren Rückmeldungen darüber, dass die hier vorgestellte Methode in unterschiedlicher Form in Unternehmen und von Studenten im Rahmen von Bachelor- und Masterarbeiten verwendet wird bzw. als Inspiration und Grundlage dient. Das freut mich und war mir ein Ansporn für die Arbeit an dieser 3. Auflage.

Einen besonderen Dank möchte ich an dieser Stelle unserem Illustrator Martin Armbruster aussprechen, der dieses Buch mit seinen Zeichnungen bereichert hat. Der Trend zum verstärkten Einsatz von Illustrationen und Comics lässt sich auch in vielen Projekten beobachten. Außerdem danke ich den Mitarbeiter/-innen von Springer für die professionelle Begleitung des Buches, insbesondere Joachim Coch (Planung), Judith Danziger (Projektmanagement) und Dr. Christiane Grosser (Lektorat).

Die Reise mit Storytelling in Unternehmen ist noch nicht zu Ende und ich bin neugierig auf die nächsten Stationen, bei denen bestimmt das Thema „Digital Storytelling“ bzw. die Suche, Aufbereitung und Verbreitung von Geschichten mit Smartphones und Tablets eine Rolle spielen wird. Wir dürfen gespannt sein.

Karin Thier
Bad Bergzabern, Juni 2016

Vorwort zur 1. Auflage

Geschichten und modernes Management – passt das zusammen? Tatsächlich scheint diese Verbindung auf den ersten Blick etwas ungewöhnlich zu sein. Doch wer den Alltag von Unternehmen näher betrachtet, wird schnell feststellen, dass Geschichten immer ein fester Bestandteil von Unternehmen waren und sein werden. Geschichten haben eine ganze Anzahl von Funktionen inne, die kaum ein anderes Managementinstrument erfüllen kann. Man denke beispielsweise an die vielen faszinierenden Gründungsgeschichten, die auf Firmenfeiern immer wieder beschworen werden, an die hilfreichen Erzählungen von Kollegen in der Einarbeitungszeit über den Umgang mit bestimmten Vorgesetzten oder die lehrreiche Geschichte über das Team, als es ein wichtiges Projekt an einen anderen Wettbewerber verlor. Dass Geschichten neben all den Funktionen, die sie seit Menschengedenken in allen Bereichen des Lebens erfüllen, auch gezielt als Managementmethode eingesetzt und strategisch genutzt werden können, zeigt dieses Buch auf.

Es heißt ja, die besten Ideen würden oftmals ganz ungezwungen beim Mittagstisch oder in Kaffeeküchen entstehen. So ähnlich verhält es sich auch mit der Idee zu diesem Buch: Auf der Veranstaltung eines Bekannten lernte ich Dr. Svenja Wahl, Editorin beim Springer Verlag, kennen und erzählte ihr von meinen Arbeiten und Erfahrungen mit der neuen Managementmethode Storytelling. Das wäre doch ein interessantes Thema für einen Praxisband, diskutierten wir. Aus den Gesprächen entstand nach und nach das vorliegende Buch.

Der Grundstein wurde jedoch bereits viel früher gelegt. Im Jahr 2001 begann ich meine Doktorarbeit unter der Betreuung von Prof. Gabi Reinmann an der Universität Augsburg zu schreiben, das Thema lautete Die Entdeckung des Narrativen für Organisationen. Aus dieser Arbeit entstand mit der Zeit eine neue und effiziente Form einer Storytelling-Methode. Dies war unter anderem im Jahr 2003 wiederum ein Auslöser, das Beraternetzwerk NARRATA Consult zu gründen, das sich auf den Einsatz narrativer Methoden in Unternehmen spezialisiert. Mittlerweile haben meine Kolleginnen und ich zahlreiche Erfahrungen im Einsatz von Storytelling in unterschiedlichsten Unternehmen und Kontexten gewinnen können. All diese praktischen Erfahrungen und die zahlreichen Beispiele aus Firmen fließen in das vorliegende Buch ein. Auch wenn die Beispiele anonymisiert und teilweise in andere Branchen verlegt wurden, basieren sie doch immer auf einem realen Fall aus der Praxis.

Danken möchte ich meinem Mann Ralf Hofmann, der von Anfang an an Storytelling geglaubt hat und mich beständig ermutigte, und meinen beiden Kolleginnen von NARRATA Consult Christine Erlach und Andrea Neubauer für die vielen kreativen Gespräche und Diskussionen sowie dem gesamten NARRATA-Netzwerk.

Mein ganz besonderer Dank gilt Monika Hofmann, deren Engagement, Sorgfalt und Geduld beim Lektorat des Manuskriptes eine enorme Unterstützung war.

Über Leserpost, Anregungen, Wünsche, Kommentare freue ich mich unter karin.thier@narrata.de.

Karin, Thier
Heidelberg, im August 2005

Inhaltsverzeichnis

1 **Einleitung** ... 1

2 **Geschichten und Erzählungen in Unternehmen** ... 7
2.1 **Kennzeichen organisationaler Geschichten** ... 8
2.2 **Geschichtentypen in Unternehmen** ... 10
2.3 **Macht der Geschichten: Was Geschichten in Unternehmen bewirken** ... 13

3 **Die Methode „Storytelling“** ... 17
3.1 **Grundhaltung im narrativen Management** ... 18
3.2 **Was ist die Storytelling-Methode?** ... 19
3.2.1 Hintergründe und Einflüsse der Methodenentwicklung ... 20
3.2.2 „Storytelling“ – eine Definition ... 21
3.3 **Phasen der Storytelling-Methode** ... 23
3.4 **Nutzen von Erfahrungsgeschichten für Unternehmen** ... 26

4 **Anwendungsbereiche** ... 31
4.1 **Storytelling im Wissensmanagement** ... 33
4.2 **Storytelling für das Project Debriefing** ... 34
4.3 **Storytelling zur Dokumentation wichtiger Projekte** ... 36
4.4 **Storytelling bei „Leaving Experts“** ... 37
4.5 **Storytelling zur Analyse der Unternehmenskultur** ... 38
4.6 **Storytelling in Veränderungsprozessen** ... 40
4.7 **Storytelling in der Markenführung bzw. im Brand Management** ... 42
4.8 **Storytelling in der Marktforschung** ... 43
4.9 **Storytelling im Qualitätsmanagement** ... 44
4.10 **Storytelling in Netzwerken, Clustern und Kooperationen** ... 46
4.11 **Storytelling im Konfliktmanagement** ... 47

5 **Evaluation und Wirksamkeit von Storytelling** ... 51
5.1 **Wissenschaftliche Untersuchungen über Praktikabilität und Wirksamkeit** ... 53
5.1.1 Evaluation der Handhabung der Methode ... 53
5.1.2 Wirksamkeit der Ergebnisse des Methodeneinsatzes ... 54
5.2 **Stimmen aus der Praxis** ... 55

6 **Durchführung der Storytelling-Methode** ... 59
6.1 **Planungsphase** ... 64
6.1.1 „Kick-off“-Gespräch mit dem „Entscheider“ ... 65
6.1.2 Gespräch mit einem internen Experten ... 70
6.2 **Interviewphase** ... 73
6.2.1 Entwicklung des Interviewleitfadens ... 74
6.2.2 Durchführung der Interviews ... 76
6.3 **Extrahierphase** ... 82
6.3.1 Bilden von Auswertungskategorien ... 83
6.3.2 Vorgehen zur Auswertung der Interviewinhalte ... 85

6.4 **Schreibphase** ... 89
6.4.1 Aufbau der Kurzgeschichten ... 91
6.4.2 Leitlinien für die Gestaltung der Kurzgeschichten ... 95
6.4.3 Entwicklung des Erfahrungsdokumentes ... 104
6.5 **Validierungsphase** ... 105
6.6 **Verbreitungsphase** ... 107
6.7 **Erfolgsbewertung von Storytelling im Unternehmen** ... 111

7 **Weitere Storytelling-Methoden und Varianten** ... 115
7.1 **„Appreciative Inquiry" – Einsatz von Geschichten in Großgruppen-Konferenzen** ... 116
7.2 **Erzählungen zur Entschlüsselung der inoffiziellen Unternehmenskultur** ... 118
7.3 **„Transfer Stories" zur Sicherung von Expertenwissen** ... 119
7.4 **„Springboard Story" zur Unterstützung von Veränderungsprozessen** ... 120
7.5 **„Story Construction" zur Veränderung der Unternehmenskultur** ... 122
7.6 **Storymanagement zur Unterstützung von Führungserfolg** ... 123

8 **Weiterführende Literatur** ... 127

9 **Ausblick – Kurzvarianten von Storytelling** ... 133

Serviceteil ... 137
Literatur ... 138
Stichwortverzeichnis ... 140

Portraits

Über die Autorin

Dr. Karin Thier ist Expertin für die Entwicklung und den Einsatz von Storytelling bzw. narrativem Management in Unternehmen. Seit 1998 ist sie als Beraterin, Trainerin und Coach tätig. Sie ist Geschäftsführerin von NARRATA Consult, einem Netzwerk, das sich auf die Anwendung narrativer Methoden vor allem bei Project-Debriefing, Leaving Experts, Kulturanalysen und Employer Branding spezialisiert hat. Ihr Ansatz richtet sich gezielt auf die Erhebung, Aufbereitung und Übertragung von schwer zugänglichem implizitem Know-how und Erfahrungswissens von Mitarbeitern und Projektteams. Sie ist Autorin zahlreicher Publikationen zum Thema.

karin.thier@narrata.de
► www.narrata.de

Über den Illustrator

Martin Armbruster wurde 1973 in Stuttgart geboren und studierte Kommunikationsdesign an der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart und Animation an der Internationalen Filmschule Köln. Er lebt als Illustrator und Animator in Würzburg. Seine Arbeitsgebiete sind vielfältig. Eigene Geschichten sind beim Schweizer Verlag Drozophile, dem politischen Kultur-Magazin *Cicero*, im Bremer Comicmagazin *Panel* und in der Wochenzeitung *Der Freitag* als Kolumne „Hausmeister Rilke“ erschienen. Zuletzt veröffentlichte er die Kinderbuch-App „Die Brille“ über seine Firma Luftlinie Produktion UG in Koproduktion mit der Firma Gentle Troll Entertainment GmbH.

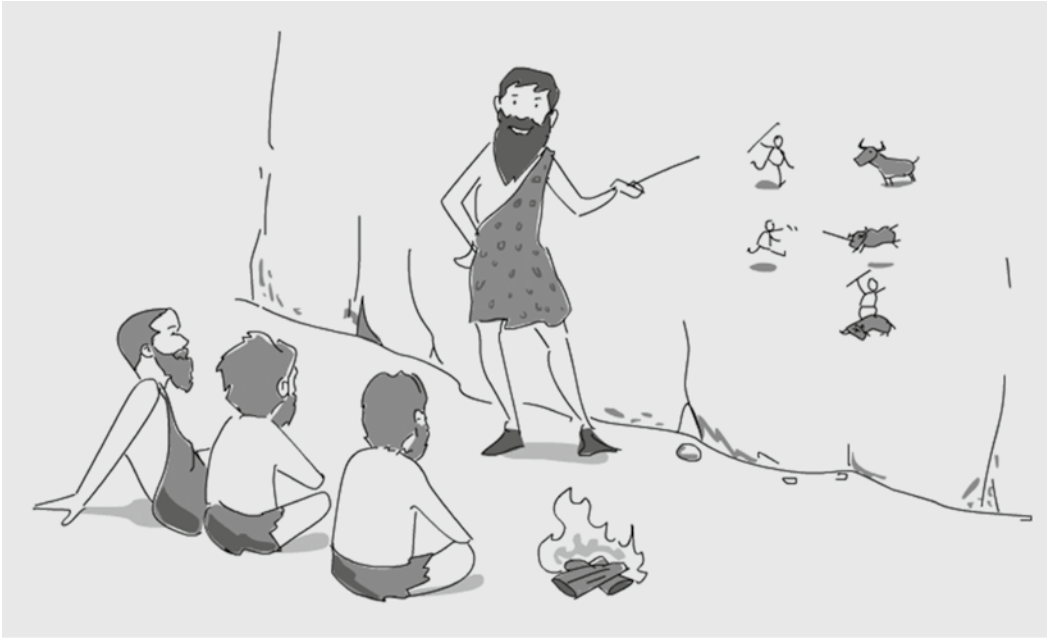
armbruster.martin@web.de
► www.herrarmbruster.de

1

Einleitung

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2017
K. Thier, *Storytelling,*
DOI 10.1007/978-3-662-49206-2_1

1



Storytelling – die älteste Methode des Wissenstransfers. (© Armbruster)

» „Eine gute Geschichte ist oftmals die beste Art, Wissen zu vermitteln." (Davenport u. Prusak, 1998)

Der Begriff „Storytelling" ist derzeit in aller Munde. Schenkt man der Managementliteratur Glauben, so sind Geschichten ein heimlicher Trend in den obersten Etagen vieler Konzerne. Nicht nur was PR und Marketing betrifft, wo das Thema in den letzten Jahren ganz hoch im Kurs steht (s. z. B. Sammer 2014; Herbst 2014; Serrano 2012; Simoudis 2004), auch in Unternehmensbereichen wie Wissensmanagement, Unternehmenskultur und Projektmanagement, ist immer wieder von Storytelling und der Macht der Geschichten die Rede. Für diese bislang vorwiegend aus quantitativer, fachlicher und technischer Perspektive betrachteten Themenbereiche erscheint Storytelling als ein Zaubermittel für einen anderen, an menschlichen Erfahrungen und Empfindungen orientierten Zugang.

Storytelling rückt den Menschen in den Mittelpunkt von Projekten und Prozessen

Die Notwendigkeit, sich verstärkt diesem Ansatz zuzuwenden, ist vor allem im Scheitern vieler fach- und technikorientierter Projekte des Wissensmanagements zu suchen, die den Menschen mit seinen Bedürfnissen und Gewohnheiten übersahen. Auch die fehlende Akzeptanz zahlreicher Maßnahmen und Umstrukturierungen, die über die Köpfe der Belegschaft hinweg die Unternehmenskultur veränderten, brachten es auf den Punkt: Der wichtigste Erfolgsfaktor ist und bleibt der Mensch bzw. der Mitarbeiter. Ihn gilt es zu erreichen, zu verstehen und letztlich zu überzeugen, will man die Themen Wissensmanagement und Unternehmenskultur ernst nehmen.

Geschichten prägen sich besser im Gedächtnis ein als nüchterne Fakten

Eine der ältesten Methoden der Menschheit, die dies zu leisten vermag, ist das Erzählen von Geschichten. Erzählungen sprechen die emotionale Seite in uns an. Mit ihnen können selbst komplexe Sachverhalte auf anschauliche, nachvollziehbare Weise vermittelt werden. Sie liefern uns Hintergründe und zeigen Protagonisten auf, mit denen wir uns identifizieren können. Dies ist auch der Grund, warum Geschichten nachhaltiger im Gedächtnis haften bleiben als nüchterne Fakten. Sie liefern Anknüpfungspunkte an unsere tägliche (Arbeits-)Welt. Kein Wunder also, dass man mit Geschichten besser und leichter Wissen weitergeben und für neue Ideen überzeugen kann. Und noch einen weiteren Pluspunkt können Geschichten verzeichnen: Sie machen Spaß! Es macht Freude, Geschichten zu erzählen, ihnen zuzuhören, sie zu lesen und sie an Kollegen weiterzugeben. Nicht umsonst sind Kaffeeküchen und Raucherecken in Unternehmen die beliebtesten Orte zum Wissensaustausch, denn dort wird über die neuesten Akquisitionserfolge des Projektleiters berichtet oder über das letzte Fettnäpfchen, in das der neue Marketingchef getreten ist. Zugegeben, dabei werden auch Gerüchte und Klatsch ausgetauscht. Aber wer genau hinhört, kann daneben viel über die Unternehmenskultur erfahren und wertvolle Informationen erhalten, die für die eigene Arbeit wichtig sind.

Mit Geschichten wird wertvolles Erfahrungswissen von Experten weitergegeben

Der Spaßfaktor ist aber sicherlich nicht der Grund, warum Unternehmen sich neuerdings verstärkt dem Thema Storytelling zuwenden. Vielmehr erhoffen sie, mit dem gezielten Einsatz von Geschichten weitreichende Kosteneinsparungen und positive Effekte, die sich z. B. auf das Betriebsklima oder die Motivation der Mitarbeiter auswirken, zu erreichen. Besonders die Sicherung und Weitergabe des wertvollen impliziten **Erfahrungswissens** und Know-hows von Mitarbeitern und Teams mittels Geschichten weckt in diesem Zusammenhang immer stärker das Interesse des Managements.

Ein wichtiges Stichwort ist hier auch „Leaving Experts". Scheiden langjährige Mitarbeiter aus dem Unternehmen aus, so geht mit ihnen oft auch ihr spezielles Fach- und Erfahrungswissen verloren (s. z. B. Erlach et al. 2013). Ebenso verhält es sich mit den Erfahrungen von Teams, die z. B. ein besonders gut gelaufenes Projekt gemeistert bzw. eines, das schlecht gelaufen ist, zu verantworten haben. Die Tipps und Tricks, welche die Beteiligten für zukünftige Projekte sammeln konnten, verbleiben meist beim Einzelnen. So kommt es in Unternehmen häufig zu unnötigen, ärgerlichen und vor allem kostenintensiven Wiederholungsfehlern.

Eine Möglichkeit, diese Erfahrungen, Tipps und Tricks von Mitarbeitern und Teams zu erfassen, aufzubereiten und weiterzugeben, ist es, Geschichten zu erzählen.

Die Skepsis gegenüber Geschichten im Management muss oft erst überwunden werden

Doch leider gibt es trotz des propagierten Trends zu Geschichten und der oben aufgezeigten Möglichkeiten, die die strategische Nutzung von Geschichten bietet, bislang nur wenige anerkannte „narrative" Managementmethoden. Die Skepsis gegenüber Geschichten als Managementinstrument ist nach wie vor recht hoch. Es scheint fast so, als seien Geschichten für die heutige rationale und auf Fakten

basierende Arbeitswelt noch zu gefühlsbetont, um sie in einem Unternehmen einzusetzen.

In den USA ist für viele Unternehmen der Einsatz von Geschichten bereits selbstverständlich

Langsam lässt sich jedoch eine deutliche Trendwende erkennen. Allen voran in den USA nutzen mittlerweile so gut wie alle namhafte Unternehmen, wie z. B. IBM, Ford, Shell, Coca Cola, Weltbank, Federal Express oder 3 M Geschichten, um neue Firmenphilosophien zu verbreiten, zu Marketingzwecken oder zur gezielten Erhebung und Verbreitung von schwer zugänglichem Wissen. Auch im deutschsprachigen Raum gibt es mittlerweile zahlreiche Unternehmen (wie z. B. Beiersdorf, SAP, Deutsche Post, Bosch, Eckes-Granini, T-Mobile, KSB, Heidelberger Druckmaschinen, Deutsche Telekom), die Storytelling und narrative Methoden einsetzen.

Eine Frage, die sich an Geschichten interessierte Manager, Personalverantwortliche und Projektleiter heute stellen, lautet: Wie funktioniert eigentlich **strategisches Storytelling** und was genau bringt es meinem Unternehmen? Auf diese Frage geben die sich häufenden Artikel und Fachbeiträge bislang selten eine befriedigende Antwort.

Dieses Buch stellt eine erfolgreiche Methode vor, die mit Geschichten arbeitet

In diesem Buch wird das Phänomen strategisches Storytelling näher beleuchtet und eine Methode vorgestellt, mit der es möglich ist, schwer zugängliches Wissen von Mitarbeitern und Projektteams in Form von Geschichten aufzubereiten. Um dies zu erreichen, werden im Rahmen dieser Methode individuelle Erfahrungen und Erkenntnisse von den beteiligten Personen erfasst und zu einer gemeinsamen Geschichte verwoben. Diese „Erfahrungsgeschichte", ein Dokument, das zwischen 20 und 50 Seiten lang ist, sich spannend liest, aber gleichzeitig alle wichtigen Lehren, Tipps und Tricks beinhaltet, wird anschließend im Unternehmen diskutiert und verbreitet. So entsteht ein tiefes Verständnis für Ereignisse, und damit ist es möglich, gemachte Erfahrungen auf zukünftige Handlungen und Prozesse zu übertragen.

Die Ursprungsform der vorgestellten Storytelling-Methode (im englischen Original „learning histories") wurde am Center for Organizational Learning des Massachusetts Institute of Technology (MIT), Cambridge, USA, von einer Gruppe von Forschern, Journalisten und Managern großer Unternehmen (z. B. Federal Express, Shell, Philips, Hewlett Packard) entwickelt. Ihr Ziel war es, einen Weg zu finden, wie kollektive Lernprozesse von Beteiligten beispielsweise aus prägnanten Projekten oder Veränderungsprozessen erhoben, dokumentiert und damit unternehmensweit nutzbar gemacht werden können (Kleiner u. Roth 1996). Ihre „Storytelling-Methode" stellt mittlerweile eine der wissenschaftlich fundiertesten narrativen Methoden dar und wurde in zahlreichen Praxiseinsätzen in unterschiedlichsten Kontexten bereits erfolgreich eingesetzt.

Auch im deutschsprachigen Raum wird Storytelling seit Längerem eingesetzt

Hier eine Auswahl von Praxiserfahrungen aus dem deutschsprachigen Raum:

- **MTU Aero Engines, München:** Projektreflexion mittels Storytelling zur Sicherung von Erfahrungswissen nach dem Bau einer Hochtechnologiehalle, Aufbereitung der Erfahrungen in einer Comic-Geschichte und Verbreitung durch Workshops.