

1	Einleitung	1
2	Geschichten und Erzählungen in Unternehmen	7
3	Die Methode »Storytelling«	15
4	Anwendungsbereiche	25
5	Evaluation und Wirksamkeit von Storytelling	39
6	Die Durchführung der Storytelling-Methode	47
7	Weitere Storytelling-Methoden und Varianten	95
8	Weiterführende Literatur	105
9	Ausblick – Kurzvarianten von Storytelling	109
	Literatur	113
	Stichwortverzeichnis	117
	Über die Autorin	121

## Arbeits- und organisationspsychologische Techniken

Karin Thier

# Storytelling

Eine narrative Managementmethode

Mit 10 Abbildungen

 Springer

**Dr. Karin Thier**  
NARRATA Consult  
karin.thier@narrata.de  
www.narrata.de

ISBN-10: 3-540-23744-5  
ISBN-13: 978-3-540-23744-0

**Springer Medizin Verlag Heidelberg**

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über (<http://dnb.ddb.de>) abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

**Springer Medizin Verlag.**  
**Ein Unternehmen von Springer Science+Business Media**  
springer.de  
© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2006  
Printed in Germany

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.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit geprüft werden.

Planung: Dr. Svenja Wahl  
Projektmanagement: Michael Barton  
Lektorat: Friederike Moldenhauer, Hamburg  
Design: deblik Berlin

SPIN 11014348  
Satz und Druck: Stürtz GmbH, Würzburg

Gedruckt auf säurefreiem Papier 2126 – 5 4 3 2 1 0

# Vorwort

---

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 glaubt 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](mailto:karin.thier@narrata.de).

Karin Thier  
Heidelberg, im August 2005

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Geschichten und Erzählungen in Unternehmen</b> .....	<b>7</b>
2.1	Kennzeichen organisationaler Geschichten .....	8
2.2	Geschichtentypen in Unternehmen .....	9
2.3	Die Macht der Geschichten: Was Geschichten in Unternehmen bewirken .....	12
<b>3</b>	<b>Die Methode »Storytelling«</b> .....	<b>15</b>
3.1	Was ist die Storytelling-Methode? .....	16
3.1.1	Hintergründe und Einflüsse der Methodenentwicklung .....	16
3.1.2	»Storytelling« – eine Definition .....	17
3.2	Die Phasen der Storytelling-Methode .....	19
3.3	Der Nutzen von Erfahrungsgeschichten für Unternehmen .....	21
<b>4</b>	<b>Anwendungsbereiche</b> .....	<b>25</b>
4.1	Storytelling in Informations- und Wissensmanagement .....	27
4.2	Storytelling zur Dokumentation wichtiger Projekte .....	28
4.3	Storytelling in der Projektauswertung .....	29
4.4	Storytelling im Qualitätsmanagement .....	30
4.5	Storytelling in Veränderungsprozessen .....	31
4.6	Storytelling in Kooperationen .....	33
4.7	Storytelling bei »Leaving Experts« .....	34
4.8	Storytelling im Betrieblichen Verbesserungswesen .....	35
<b>5</b>	<b>Evaluation und Wirksamkeit von Storytelling</b> .....	<b>39</b>
5.1	Wissenschaftliche Untersuchungen über Praktikabilität und Wirksamkeit .....	40
5.1.1	Evaluation der Handhabung der Methode .....	40
5.1.2	Wirksamkeit der Ergebnisse des Methodeneinsatzes .....	41
5.2	Stimmen aus der Praxis .....	42
<b>6</b>	<b>Die Durchführung der Storytelling-Methode</b> .....	<b>47</b>
6.1	Die Planungsphase .....	51
6.1.1	»Kick-off«-Gespräch mit dem »Entscheider« .....	52
6.1.2	Gespräch mit einem internen Experten .....	56
6.2	Die Interviewphase .....	59
6.2.1	Entwicklung des Interviewleitfadens .....	60
6.2.2	Durchführung der Interviews .....	62
6.3	Die Extrahierphase .....	66
6.3.1	Bilden von Auswertungskategorien .....	67
6.3.2	Vorgehen zur Auswertung der Interviewinhalte .....	69
6.4	Die Schreibphase .....	73
6.4.1	Aufbau der Kurzgeschichten .....	75
6.4.2	Leitlinien für die Gestaltung der Kurzgeschichten .....	78
6.4.3	Entwicklung des Erfahrungsdokumentes .....	85
6.5	Die Validierungsphase .....	86

6.6	Die Verbreitungsphase .....	88
6.7	Erfolgsbewertung von Storytelling im Unternehmen .....	91
<b>7</b>	<b>Weitere Storytelling-Methoden und Varianten .....</b>	<b>95</b>
7.1	»Appreciative Inquiry« – Einsatz von Geschichten in Großgruppen-Konferenzen .....	96
7.2	Erzählungen zur Entschlüsselung der inoffiziellen Unternehmenskultur .....	97
7.3	»Springboard Storys« zur Unterstützung von Veränderungsprozessen .....	98
7.4	»Story Construction« zur Veränderung der Unternehmenskultur .....	100
7.5	Storymanagement zur Unterstützung von Führungserfolg .....	101
<b>8</b>	<b>Weiterführende Literatur .....</b>	<b>105</b>
<b>9</b>	<b>Ausblick – Kurzvarianten von Storytelling .....</b>	<b>109</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>113</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>117</b>
	<b>Über die Autorin .....</b>	<b>121</b>

# Einleitung



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

Der Begriff »Storytelling« ist derzeit in aller Munde. Schenkt man der aktuellen Managementliteratur Glauben, so sind Geschichten ein heimlicher Trend in den obersten Etagen vieler Konzerne. Vor allem wenn es um Fragen des *Wissensmanagements*, der *Unternehmenskultur* und der *lernenden Organisation* geht, ist immer wieder von Storytelling und der Macht der Geschichten die Rede. Für diese bislang vorwiegend aus 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. Ihn gilt es zu erreichen, zu verstehen und letztlich zu überzeugen, will man Wissensmanagement oder die lernende Organisation einführen und festigen.

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 mit neuen 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, 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 genauinhört, kann daneben viel über die Unternehmenskultur erfahren und wertvolle Informationen aufschnappen, 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 *Erfahrungswissens* 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. 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.

Doch leider gibt es trotz des propagierten Trends zu Geschichten und der oben aufgezeigten Möglichkeiten, die die strategische Nutzung von Geschichten bietet, bislang noch so gut wie keine anerkannten »narrativen« Managementmethoden. Die Skepsis gegenüber Geschichten als Managementinstrument ist ebenfalls immer noch 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.

Langsam lässt sich jedoch eine deutliche Trendwende erkennen. Allen voran in den USA nutzen namhafte Unternehmen, wie z. B. IBM, Ford, Shell, Coca Cola, Weltbank, Federal Express oder 3M Geschichten, um neue Firmenphilosophien zu verbreiten, zu Marketingzwecken oder zur gezielten Erhebung und Verbreitung von schwer zugänglichem Wissen. Auch im deutschsprachigen Raum fangen Unternehmen (wie z. B. Siemens, T-Mobile, voestalpine Stahl, F.A.S.T.) an, sich für Storytelling zu interessieren und narrative Methoden einzusetzen.

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.

In diesem Buch wird das Phänomen 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 wie ein Roman liest, aber gleichzeitig alle wichtigen Lehren, Tipps und Tricks beinhaltet, wird anschließend im Unternehmen diskutiert und verbreitet. So entsteht ein tieferes 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 wer-

Die Skepsis gegenüber Geschichten im Management muss oft erst noch überwunden werden

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

Dieses Buch stellt eine bereits erfolgreich eingesetzte Methode vor, die mit Geschichten arbeitet

Auch im deutschsprachigen Raum gibt es bereits zahlreiche Storytelling-Projekte

den 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. Hier eine Auswahl von Praxiserfahrungen aus dem deutschsprachigen Raum:

- **T-Mobile International:** Storytelling als Methode des Projekt-Debriefings. Als Pilotprojekt diente ein Projekt, in dem es um die Entwicklung und den Einsatz einer Software für den Human-Ressources-Bereich ging. Anschließend Einsatz einer explizit auf die speziellen Bedürfnisse von T-Mobile zugeschnittenen modifizierten Storytelling-Methode als Standard-Debriefing im Unternehmen.
- **Voestalpine Stahl:** Die Storytelling-Methode wurde eingesetzt, um die Erfahrungen vom Bau der Feuerverzinkungsanlage 1 auf das Projektteam für den Bau der geplanten Feuerverzinkungsanlage 2 zu übertragen. Ziel war die Erfassung und Weitergabe kulturellen Wissens und konkreter Projekterfahrungen.
- **Siemens Qualifizierung und Training (SQT) in Zusammenarbeit mit der Ludwig-Maximilians-Universität München:** Im Mittelpunkt des Storytelling-Projektes stand die Suche nach Verbesserungsfaktoren für zukünftige interdisziplinäre Kooperation zwischen Hochschule und Industrie.
- **F.A.S.T. Gesellschaft für angewandte Softwaretechnologie:** Das Softwaredienstleistungsunternehmen setzte Storytelling ein, um interne Abläufe der Angebotserstellung von E-Business-Projekten zu verbessern. Storytelling bildete dabei Teil des Qualitätsmanagements.

Die Storytelling-Methode, die in oben genannten Unternehmen eingesetzt wurde, und die in diesem Buch beschrieben wird, löst sich in einigen entscheidenden Elementen und Vorgehensweisen vom Original aus den USA, denn in ihrer Ursprungsform ist die Methode äußerst zeit- bzw. ressourcenintensiv und wenig praxisgerecht dokumentiert.

Aus diesem Grund wurde in verschiedenen Forschungsprojekten an der Universität Augsburg in Kooperation mit Unternehmen eine modifizierte und effizientere Variante dieser Methode entwickelt, getestet und evaluiert. Ziel war, die Methode so weiterzuentwickeln, dass sie in einem für Unternehmen angemessenen Zeit- und Ressourceneinsatz durchgeführt werden kann. Darüber hinaus wurden die einzelnen Phasen und Abläufe der Methode so praxisnah wie möglich gestaltet und beschrieben (z. B. Thier 2004, Reinmann-Rothmeier et al. 2003). Das Beraternetzwerk NARRATA Consult setzt diese modifizierte Storytelling-Variante seit 2001 in unterschiedlichsten Branchen und Unternehmenskontexten ein.

Dieses Praxisbuch richtet sich an alle interessierten Manager, Personalverantwortlichen, Projektleiter, Berater und Forscher, die eine konkrete Storytelling-Methode kennen lernen wollen und sich eingehender mit ihren Einsatz- und Anwendungsmöglichkeiten beschäftigen möchten.

Bisherige Erfahrungen zeigen, dass sich die Methode sowohl für regelmäßige Einsätze im Rahmen von Wissens- und Qualitätsmanagement eignet und hier z. B. eine sehr gute Erweiterung bzw. Ergänzung für fach- und technikorientierte Instrumente bietet als auch ein exzellentes Werkzeug darstellt, wenn es darum geht, einmalige, strategisch wichtige Ereignisse und Projekte

Die Methode eignet sich sowohl für einmalige als auch für regelmäßige Einsätze in Unternehmen

(wie z. B. Fusionen, »Cultural-Change«-Projekte, Outsourcing, Geschäftsfelderweiterungen, Markteinführung neuer Produkte) zu begleiten, die dort gemachten Erfolgsfaktoren bzw. Problembereiche zu erschließen und für die Zukunft nutzbar zu machen.

Storytelling ist dann die richtige Methode, wenn Organisationen in folgenden Bereichen neue Wege gehen möchten:

- Projektdokumentation über das Fachwissen hinaus,
- Erkennen und Sichern von Erfolgsfaktoren,
- erfolgreiche Durchführung von Kultur- und Strukturveränderungen,
- Sicherung des Wissens bzw. der Erfahrungen von »Leaving- Experts«,
- Kostensenkung für Arbeitsprozesse in Teams,
- schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiter,
- Diagnose und Behebung von Prozessschwächen.

Generell ist Storytelling in allen Unternehmen und Branchen einsetzbar. Von besonderem Interesse ist die Methode jedoch für stark projektgetriebene Unternehmen, z. B. der IT- und Beratungsbranche, für Unternehmen, bei denen die reibungslose und rasche Einführung neuer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsfelder erfolgskritisch ist (wie z. B. Automobil- und Gerätehersteller) und für Branchen, bei denen Prozesse kontinuierlich verbessert werden müssen, um erfolgreich am Markt agieren zu können (z. B. Anlagenbauer, Call-Center, Facility-Manager). Übrigens wurde die Methode bislang nicht nur in großen Konzernen eingesetzt, sondern auch in innovativen Klein- und mittelständischen Unternehmen.

Eines sei an dieser Stelle bereits vorweggenommen: Unternehmen, die Storytelling betreiben möchten, sollten über eine möglichst offene Unternehmenskultur verfügen oder zumindest bereit sein, in den Spiegel zu blicken, der sich mit der Erfahrungsgeschichte auf tut. Denn neben spezifischen Tipps und Tricks, die gesammelt werden, legen die Geschichten auch die Unternehmenskultur offen, so wie sie von den Befragten, also in der Regel den eigenen Mitarbeitern, wahrgenommen wird. Diese »Realität« kann für Unternehmen mitunter schmerzlich sein. Will man aber wirklich nachhaltige Veränderungen einleiten und sich zu einer lernenden Organisation entwickeln, ist es unumgänglich, sich mit der Realität auseinanderzusetzen.

Wer sich auf die Storytelling-Methode einlässt, wird also nicht nur Altbekanntes, das schon immer unter der Oberfläche brodelte, erfahren, sondern auch einige Überraschungen erleben. So mancher Aha-Effekt wird sich beim Lesen der Erfahrungsgeschichte einstellen.

Besonders geeignet ist der Einsatz in projektgetriebenen Unternehmen und in Branchen mit häufig zu verbessernden Prozessabläufen

Storytelling hält Unternehmen einen Spiegel vor: Daher sind Offenheit und Mut unbedingte Voraussetzungen für den Einsatz der Methode

# **Geschichten und Erzählungen in Unternehmen**

- 2.1 Kennzeichen organisationaler Geschichten – 8
- 2.2 Geschichtentypen in Unternehmen – 9
- 2.3 Die Macht der Geschichten:  
Was Geschichten in Unternehmen bewirken – 11