

FernUniversität in Hagen
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Seminararbeit

**Storytelling in Organisationen – Möglichkeiten und Herausforderungen bei
der Förderung/Hemmung eines perspektivenreichen Bewusstseins in Orga-
nisationen**

Seminartitel:	„Erfahrungsorientierte Führungskräfteentwicklung aus kultur- übergreifender Perspektive – Gegenwärtige Möglichkeiten und Herausforderungen“
Seminarleitung:	Dr. Wadii Serhane
Betreuer:	Dr. Wadii Serhane
Matrikel-Nr.:	9571701
Name, Vorname:	Schelest, Olesja
Anschrift:	Krelingstraße 38, 49074 Osnabrück
Telefon:	0177/6178184
E-Mail:	Olesjaschelest@gmx.de
Abgabedatum:	09.01.2017

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
1 Einleitung	1
2 Theoretischer Bezugsrahmen	3
2.1 Organisation und Ursachen für verschiedene Perspektiven.....	3
2.2 Storytelling.....	6
2.3 Storytelling in Organisationen	10
3 Analyse der Anwendung von Storytelling als Projekt	15
3.1 Mögliche hemmende und fördernde Aspekte	15
3.2 Untersuchung der ausgewählten Projekte	17
3.3 Ableitung von Handlungsempfehlungen.....	20
4 Kritik und Ausblick.....	22
5 Anhang	25
5.1 Übersichtstabelle für mögliche Anwendungsbereiche des Storytellings	25
5.2 Fallbeispiel von NARRATA Consult – Employer Branding bei einem internationalen Getränkehersteller	26
Literaturverzeichnis.....	29
Verzeichnis der Internet-Quellen	32
Abschließende Erklärung	34

1 Einleitung

Unternehmen stehen aufgrund der Auswirkungen der Globalisierung und Digitalisierung unter ständigem Konkurrenzdruck und im Kampf um Wettbewerbsvorteile. Expandierende Unternehmen und internationale Konzerne, deren tägliche Arbeit von grenzüberschreitender Kommunikation geprägt wird, haben die Aufgabe zu bewältigen, eine gemeinsame Unternehmenskultur zu entwickeln, die auf Basis erfolgreicher Unternehmenskommunikation zum gemeinsamen und nachhaltigen Wissensaustausch und -speicherung führt. Dies erweist sich oft als schwierig. Die Schwachstellen bei der Umsetzung eines erfolgreichen Wissensmanagements könnten darin bestehen, dass lediglich einseitige Medien wie Managerblogs als Informationsquellen für das gesamte Unternehmen angeboten werden. Ferner könnten bei Fusionen oder Akquisitionen die Kommunikationsmaßnahmen und Kulturzusammenführungen der betroffenen Abteilungen o.ä. hinausgezögert werden, da technische und strukturelle Aspekte als momentan wichtiger angesehen werden. Andererseits werden in regelmäßigen Abständen Informationsveranstaltungen durchgeführt, die jedoch daran scheitern, dass Zahlen und Maßnahmen präsentiert werden, ohne den Zuhörern praktische Hintergründe zu liefern, sodass ein Wissens- bzw. Erfahrungsaustausch währenddessen und im Anschluss ausbleibt.

Diese Seminararbeit beschäftigt sich mit Storytelling als Instrument und Methode zur Verbesserung des Wissensmanagements und der internen Unternehmenskommunikation. Der Schwerpunkt wird hier auf die Anwendungsmöglichkeiten des Storytellings bzgl. seiner fördernden und hemmenden Wirkung auf die Perspektivenvielfalt in Organisationen gelegt. Die zentralen Fragen hier lauten:

- **wie kann Storytelling als Methode den Wissensaustausch zwischen Organisationsmitgliedern fördern und dadurch ihre Perspektivenwahrnehmung erweitern und**
- **welche Gestaltungsaspekte können diese negativ beeinflussen bzw. hemmen?**

Die Einleitung bietet mit der Problemdarstellung eine Einordnung des Themas in die gegenwärtige Forschung und ihre Relevanz für die Praxis. Im ersten Kapitel findet man die Auslegung des Vorgehens dieser Arbeit. Das

Storytelling in Organisationen – Einleitung

zweite Kapitel beginnt mit einer kurzen Begriffsabgrenzung, die eine Erläuterung der möglichen Perspektiven einer Organisation und eine Definition des Storytellings enthält. Darauf aufbauend findet eine Einordnung in die Organisationskommunikation und die Nennung der möglichen kulturübergreifenden Wirkungen des Storytellings als narrative und analysierende Methode statt.

Im dritten Kapitel findet eine Betrachtung der allgemein möglichen hemmenden bzw. fördernden Aspekte des Geschichtenerzählens als Managementmethode statt. Des Weiteren enthält das dritte Kapitel eine qualitative Vergleichsanalyse von bereits durchgeführten Storytelling-Projekten, die einerseits auf Anfrage bei der Unternehmensberatung NARRATA Consult freundlicherweise für diese Seminararbeit zur Verfügung gestellt wurden und andererseits aus der aktuellen Forschung der genannten Beratungsfirma stammen. Die Elemente und relevante Gestaltungsaspekte der Projekte werden hierbei auf Faktoren untersucht, welche das Bewusstsein für eigene Perspektiven des Unternehmens fördern oder hemmen könnten. Das Ziel des Vergleichs besteht darin, die Signifikanz der einzelnen Elemente der Storytellingmethode für die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder von unterschiedlichen Perspektiven und der Diversität innerhalb der Organisation festzustellen. Anhand der Analyseergebnisse sollen Möglichkeiten des Storytellings aufgefunden werden, die explizit die Offenheit der Mitarbeiter gegenüber neuen Perspektiven, Kulturen und Wegen, sowie ihren Austausch untereinander fördern, und damit zu Leistungssteigerung und Mitarbeiterzufriedenheit führen können. Es folgt eine Ableitung möglicher Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung und Durchführung von Storytelling-Projekten in Bezug auf die genannten Aspekte der narrativen Methode.

Eine Gesamtkritik der Analyseergebnisse wird im vierten Kapitel die wichtigsten Punkte zusammentragen, um abschließend einen Ausblick auf mögliche offene Forschungsfragen zu geben.

2 Theoretischer Bezugsrahmen

2.1 Organisation und Ursachen für verschiedene Perspektiven

In diesem Abschnitt der Seminararbeit wird der Begriff der Organisation erklärt und ihre Strukturen und Gestaltungsmöglichkeiten nach ausgewählten Organisationstheorien erläutert.

Definition Organisation

Sobald eine bestimmte Aufgabe von einem Individuum alleine nicht bewältigt werden kann, z.B. aufgrund begrenzter Kapazitäten, ist diese in mehrere Teilaufgaben aufzuspalten und an mehrere Individuen oder Gruppen zu verteilen. Um das von der Gesamtaufgabe verfolgte Ziel unter gegebenen und meist knappen Ressourcen zu erreichen, wird die Zusammenarbeit aller Beteiligten koordiniert (vgl. Möslein/Reichwals 1997, S.3). Die Hauptaufgabe der Organisation besteht in der sinnvollen Zerlegung der Gesamtaufgabe und der zielorientierten Abstimmung der Teilaufgaben. Zusammen mit der Motivation der Organisationsmitglieder kann die Abstimmung zum Begriff der Koordination erfasst werden (vgl. Möslein/Reichwald 1997, S.10). Eine mögliche und im Rahmen dieser Arbeit sinnvolle Definition der Organisation geben Picot et al.: eine Organisation ist ein Wechselspiel von Aufgabenteilung und Koordination, mit dem Ziel der ökonomischen Gestaltung arbeitsteiliger Leistungssysteme und zur Verfügung stehenden Ressourcen effizient einzusetzen und damit ein bestimmtes Ziel zu erreichen, also effektiv zu arbeiten (vgl. Picot et al. 2015, S.7ff.). Die Literatur liefert jedoch verschiedene Definitionen einer Organisation, was auf die Komplexität der Materie schließen lässt. Die unterschiedlichen Definitionen basieren auf verschiedenen Organisationsansätzen. Neben den klassischen **Sichtweisen**, wie dem **instrumentellen**, **funktionalen** und **institutionellen**, existieren einige andere Organisationsansätze **wie** die motivations- bzw. humanorientierte Ansätze, zu denen der Human-Relations-Ansatz nach Mayo (2003) oder der Human-Ressources-Ansatz nach McGregor (1957) zählen. Der **Human-Resources-Ansatz** beschäftigt sich mit der Zielsetzung individuelle Bedürfnisse der Organisationsmitglieder zu befriedigen und gleichzeitig ökonomische Organisationsziele zu erreichen (vgl. Möslein/Reichwald 1997, S.3ff.). Dieser verweist auf die Rolle der sozialen Bedürfnisse und nimmt an, dass menschliches Verhalten

Human-Resources-Ansatz

Storytelling in Organisationen – Theoretischer Bezugsrahmen

in Organisationen gesteuert und koordiniert werden sollte. Der Untersuchungsgegenstand ist hier das Verhalten, mit dem Forschungsziel das Handeln der Mitarbeiter vorhersagen zu können. Der Ansatz akzentuiert die Motivation der Mitarbeiter und liegt verschiedenen Theorien wie Maslow's Bedürfnishierarchie, dem 2-Faktoren-Modell von Herzberg oder den x-/y-Menschenbildern von McGregor zugrunde (vgl. Bergmann/Garreht 2015, S.138f.). Im **Human-Relations-Ansatz** wird die Organisation als ein soziales, humanes und formales System betrachtet, das das Ziel der Vereinbarkeit von ökonomischen Effizienz mit Mitarbeiterzufriedenheit verfolgt. Demnach entsteht eine Organisationsordnung durch rationale Fremdorganisation und informale Organisation, in der der Mensch als soziales Wesen, dessen individuelles Verhalten von vielen Faktoren gleichzeitig beeinflusst wird, angesehen wird (vgl. Bergmann/Garreht 2015, S.156f.). So kann jedes Unternehmen als Organisation und damit als ein „komplexes System aus vielen Interaktionen, Beziehungen und Kontakten“ definiert werden, welches von vielen Faktoren beeinflusst wird (vgl. Frenzel et al. 2006, S.17).

Human-Relations-Ansatz

Die **Form** der Organisation ist von der respektiven Situation und der Gesamtaufgabe der betrachteten Organisation abhängig und kann nicht universell für alle Organisationen bestimmt werden. Dabei sollte die Form gewählt werden, die ein möglichst geringes Konfliktpotenzial im organisationalen Zusammenwirken der Mitglieder verursacht. Dies gilt auch für die zu wählende Struktur einer Organisation: je geringer der Abstimmungsaufwand der Teilaufgaben, desto geeigneter ist die Struktur (vgl. Möslein/Reichwald 1997, S.10f.).

Globalisierung

Die **größte Herausforderung** der heutigen Organisationen besteht in dem zunehmenden und globalen Wettbewerb, wodurch viele Firmenzusammenschlüsse und Kooperationen (vgl. Bergmann/Garreht 2015, S.4) zu Erweiterungen führen und den Überblick für interne und externe Unternehmensgruppen erschweren (vgl. Herbst/Fuchs 2008, S.75). Umweltveränderungen, wie z. B. eine Organisationsakquisition oder Fusion mehrerer Unternehmen (vgl. Bergmann/Garreht 2015, S.3) gehören dazu. Das Eingehen auf Kooperationsbeziehungen zwischen den Unternehmen in Form von **Netzwerken** ist inzwischen für internationale Unternehmen notwendig, um global wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Möslein/Reichwald 1997, S.20f.). Übergreifend lässt sich die Erweiterung der zur Verfügung stehenden Ressourcen und

Kompetenzen als angestrebtes Ziel von Kooperationen nennen (vgl. Möslin/Reichwald 1997, S.20).

Kooperation

Aus den genannten Entwicklungen in der Organisationsstruktur ist ebenfalls abzuleiten, dass sich in Unternehmen aller Größen sowie in internationalen Konzernen eine spezielle Form der Arbeitsteilung und Koordination ergibt, die **Global Teams** (globalen Arbeitsgruppen). Global ist nach Benzler und Fabel (2006) als eine Mindestpräsenz aus Nord- und Süd Amerika, Europa, Mittleren Osten und Afrika, Asien und Pazifischem Raum für die Herkunft der Teammitgliedern definiert. Ein Team ist hiernach eine Konstellation von Organisationsmitgliedern, die in direkter Interaktion, ob persönlicher oder virtueller Natur, miteinander verbunden sind. Jedes Mitglied leistet zu einem festgelegten gemeinsamen Ziel seinen individuellen Beitrag (vgl. Benzler/Fabel 2006, S.385), und übernimmt damit geteilte Verantwortung für die kollektive Leistung. Die Gruppenarbeit ist die häufigste Form eines Arrangements und existiert in jeder Organisation (vgl. Denning 2005, S.149). Zu den Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien gehören Faktoren wie etwa die Teamgröße, die vorhandenen Kompetenzen und die **Form der Kommunikation** (vgl. Benzler/Fabel 2006, S.385). Durch die oben genannten Veränderungsaspekte der globalen Wirtschaftssituation und die dadurch entstandene Anpassungsnotwendigkeit der Organisationen, ist ein richtungsweisender Perspektivenwandel bzgl. der Aufgaben der Personalabteilung zum **Human-Resources-Management** zu beobachten. Dieser Wandel gilt als Grundvoraussetzung für erfolgreiche **internationale Personalarbeit**, wobei neben den klassischen Aufgaben einer Personalabteilung, wie die Bereitstellung von Arbeitskraft (vgl. Benzler/Fabel 2006, S.389), nun auch das **Aufbrechen von bestehenden Kommunikationsbarrieren** und strukturelle sowie prozessuale Voraussetzungen zu schaffen, um **reibungslose Kommunikation** zu gewährleisten, in der Verantwortung des HR liegen. Dadurch kann die Bereitschaft zur Kooperation effektiv gesteigert werden (vgl. Benzler/Fabel 2006, S.391).

Kulturelle Aspekte

Eine weitere **komplexe Herausforderung** entsteht durch **Kulturunterschiede** der Teammitglieder, die zu Unterschieden beim Lernverhalten, Trainieren und der Verwaltung der Mitarbeiter führen und die Kommunikation und das Verständnis problematischer gestalten (vgl. Barker/Gower 2010, S.298). Die Komplexität der Organisationswelt führt dazu, dass in Organisationen keine **einfachen** Ursache-Wirkung-Effekte als Beziehung zwischen

der Einleitung einer Managementtechnik (wie Storytelling s.u.) und einem verbesserten Geschäftsergebnis existiert. Es sind multiple Gründe, die gleichzeitig innerhalb einer Organisation operieren und miteinander über eine längere Zeit hinweg interagieren (vgl. Denning 2005, S. 23ff.). Die Diversität innerhalb der Organisationen, Unternehmensabteilungen oder Teams internationaler Konzerne führt zur Bildung unterschiedlicher Einstellungen, Ansichten, Werte und Verhaltensweisen, mit entsprechendem Einfluss auf das Handeln und das Entscheidungsverhalten der Mitglieder. Trotz der unzähligen Unterschiede wird ein gemeinsamer Nenner innerhalb einer Organisation gefunden, der die geteilten und gelebten Werte widerspiegelt: die Unternehmenskultur. Hierauf wird im Abschnitt 2.3 näher eingegangen.

2.2 Storytelling

In diesem Abschnitt wird der Begriff des Storytellings ausgelegt. Es wird auf die Entwicklungsgeschichte des Storytellings als Technik und die Beschreibung der Analysemethode in der Unternehmenskommunikation eingegangen. Abschließend werden die Wirkungen einer Story an sich geschildert.

Storytelling Definition

Wie bei dem Begriff der Organisation existieren in der Literatur einige verschiedene Definitionen des Storytellings. Das narrative Konzept des Storytellings wurde in den USA am Massachusetts Institute of Technology (MIT) 1996 in einem Team von Wissenschaftlern, Journalisten und Managern großer Unternehmen entwickelt. Die Wissenschaftler erforschten die Möglichkeiten zur Dokumentation von Lernprozessen im Unternehmen, die für das gesamte Unternehmen Nutzen generieren können (vgl. Herbst/Fuchs 2008, S.11), mit dem Ziel, ein Instrument zu entwickeln und zu testen, welches die Erfassung und Aufbereitung von Erfahrungen und Wissen über zentrale Ereignisse in Organisationen aus **unterschiedlichen Perspektiven** ermöglichte (vgl. Thier 2016, S.19). Den vorzufindenden Beschreibungen des Begriffs ist gemein, dass Storytelling als eine Art von Haltung innerhalb der gesamten Organisation angesehen wird. Durch intensive Auseinandersetzung mit der Technik des Erzählens kann eine ganzheitlichere Sicht auf das Unternehmen als Organisation und seine Mitglieder gewonnen werden. Als **Kommunikationsmethode** kann Storytelling allgemein als bewusster Umgang mit Geschichten definiert werden, wobei durch das Erzählen und aktives Zuhören

Storytelling in Organisationen – Theoretischer Bezugsrahmen

gemeinsame Geschichten in Organisationen geschaffen werden können (vgl. Frenzel et al. 2006, S.10), was das Ziel der narrativen Methode ausmacht. Nach Boyce (1995) wird Storytelling als eine symbolische Form signifiziert, die den Organisationsmitgliedern bei täglichen Unterhaltungen oder auch in formaler Kommunikation der Führungskräfte hilft, eine gemeinsame Bedeutung und einen kollektiven Fokus dieser Bedeutung zu konstruieren, was auch als **kollektive Sinngebung** bezeichnet wird (s.u.) (vgl. Boyce 1995, S.130). Hansen nach (1995, S.5ff.) spiegelt diese Sinngebung sich in den kulturellen „Mythen“ der Mitarbeiter wieder, die als idealisierte Standards und Erwartungen für Ursache-Wirkung-Beziehungen verwendet werden, um persönliche und berufliche Energie und Gefühle hervorzurufen.

Storytelling als Projekt

Wenn Storytelling im Unternehmen als Methode eingesetzt wird, sind **sechs aufeinander aufbauende Phasen** als Projekt durchzuführen, um eine Unternehmensgeschichte fertigstellen und verbreiten zu können. Die Durchführung und ihre einzelnen Schritte können mit dem allgemeinen Ablauf und der Organisation eines Projektes innerhalb des Projektmanagements verglichen werden (vgl. Bergmann/Garrecht 2015, S.231ff.). Ein **Projekt** ist ein Vorhaben mit spezieller und einmaliger Zielvorgabe mit zeitlicher, finanzieller und personaler Begrenzung. Das vorgegebene Ziel wird von einem interdisziplinär zusammengesetzten Team unter hoher Unsicherheit erfüllt (Das Wirtschaftslexikon und Bergmann/Garrecht 2015, S. 232f.). In der ersten Phase der **Planung** wird der grobe Rahmen des Methodeneinsatzes festgelegt und damit die Zielsetzung, die Zielgruppe und das Ereignis an die Richtung der angestrebten Erfahrungsgeschichte angepasst. In dieser Phase gilt es auch die zu befragenden Personen festzulegen, die für die nächste Phase entscheidend sind (vgl. Bergmann/Garrecht 2015, S.241f. und Thier 2016, S.23). Die zweite Phase besteht aus dem **Interviewen** der Befragten und dem Sammeln der unterschiedlichen Perspektiven bzgl. des gewählten Ereignisses. Dabei wird eine Kombination aus narrativem Anteil, für das freie Erzählen und zielorientierte Fragen als Leitfaden bereits in der Planungsphase konzipiert und hier eingesetzt, um so viele Sichtweisen, neue Perspektiven und persönlichen Einstellungen wie möglich einzuholen (vgl. Thier 2016 S.23 und S.72ff.). Für die in der Regel 5 bis 25 Befragten, besteht die Herausforderung nun darin, sich daran zu erinnern, was für sie typisch oder besonders erschien und welches Erlebnis prägend oder beeinflussend in ihrem Arbeitsalltag war. Beim

Sortieren und Ordnen des Erlebten entwickeln die Mitglieder so ein Verständnis für Erwähnenswertes und versuchen dies verständlich zu übermitteln, d.h. sie stellen Zusammenhänge her und geben der Erzählung einen Sinn (vgl. Frenzel et al. 2006, S.59f.). Das **Extrahieren** stellt die dritte Phase des Projekts dar. Hier werden die Interviewdaten systematisiert und **ausgewertet**, um bedeutende Themen und aussagekräftige Zitate oder sich widersprechende Aussagen aufzusuchen. Anschließend findet eine Zuordnung des Gefundenen zu erkennbaren Themengruppen statt (vgl. Thier 2016, S.24). Durch die gesammelten Geschichten entstehen neue Informationen für beide Seiten, was einen Raum für möglichen Dialog über Alternativen und Optionen schafft, die bislang nicht wahrgenommen wurden (vgl. Frenzel et al. 2006, S.63). Das Vorgehen in dieser Phase ist angelehnt an die **qualitative Inhaltsanalyse** von Mayring (2010) (vgl. auch Hilzensauer in Ettl-Huber et al. 2014, S.87ff.).

Als Analyse angewandt kann Storytelling akute Probleme aufdecken, die Gedanken, Handlungen und den Umgang mit der Realität innerhalb des Unternehmens widerspiegeln und zur Erarbeitung gezielter Lösungsstrategien eingesetzt werden können (vgl. Frenzel et al. 2006, S.50f.). Die Geschichten sind als Teile der Organisationserfahrungen zu erheben und dienen als erkennbare und vertretbare kollektive Berichte für individuelle Annahmen, Entscheidungen und Handlungen. Sie werden innerhalb sozialer Interaktionen weiter erzählt und ergeben das institutionelle Erinnerungssystem der Organisation (vgl. Boje 1991, S.106). In der nächsten Phase kann sich dem **Schreiben** der Erfahrungsgeschichte gewidmet werden. Gefundene Aussagen werden miteinander verknüpft und zur gemeinsam erzählten Geschichte, mit Emotionen und Beweisen bereichert, entwickelt (vgl. Thier 2016, S. 89ff.). Die fertige Erfahrungsgeschichte wird in der fünften Projektphase **validiert**, d.h. sie wird als erster Entwurf den Interviewpartnern zur Überprüfung ihrer Richtigkeit vorgelegt, um Akzeptanz der Geschichte und Einverständnis für die Auswahl und Einbettung von Zitaten bei den Befragten zu erhalten (vgl. Thier 2016, S.105ff.). Anschließend erfolgt die **Verbretung**, Phase sechs, der entstandenen und ggf. nach der Evaluation korrigierten Erfahrungsgeschichte und ihren Hauptaussagen im Unternehmen. Nach der ersten Präsentation vor den Auftraggebern ist im Rahmen eines Workshops die Story an ausgesuchte Mitarbeiter weiterzugeben, um den Austausch von Meinungen und Lehren aus der Geschichte und Überlegungen zum Nutzen aus der Erfahrung zu ermöglichen

Storytelling in Organisationen – Theoretischer Bezugsrahmen

(vgl. Thier 2016, S. 24 und 107ff.). Mit dieser Phase wird das Projekt zu einem Lernprozess, der einen Beitrag zum Aufbau einer lernenden Organisation leistet (vgl. Thier 2016, S.24f.). Die Verbreitung von Geschichten können neben dem persönlichen Erzählen als zentraler Bestandteil der Alltagskommunikation unterschiedliche Instrumente des Storytellings dienen, wie Videokonferenzen, Filme oder Videos. Durch Theater, Hörspiele oder Weblogs im Internet kann die narrative Form der Informations- und Erfahrungsverbreitung angewandt werden. Demnach ist es prinzipiell für jedes Medium geeignet (vgl. Krüger 2015, S.131f.).

Story als Ergebnis

Als Ergebnis der Analyse entsteht eine 30 bis 60 Minuten lange **Geschichte des Unternehmens**, seiner Kultur mit Stärken und Schwächen aus der Sicht seiner Mitglieder, die es täglich miterleben und gestalten. Diese Unternehmensgeschichte als gemeinsames Organisationsbild kann durch Einbezug von kollektiven Annahmen innerhalb des Unternehmens verstärkt und besser verbreitet werden, dazu später mehr in 2.3 (vgl. Frenzel et al. 2006, S.61f.). Sie kann ebenso in Form von Analogien, Bildern oder Comics transferiert werden, um authentisch den Rezipienten mögliche Anknüpfungspunkte an ihre alltägliche Arbeitswelt zu geben (vgl. Erlach/Thier 2012a, S.42). In Geschichten findet eine Verdichtung vom Inhalt auf das Wesentliche statt, wobei ein Muster entsteht, sodass bei der Weitergabe bzw. dem Weitererzählen der Geschichte der Inhalt auf Schlüsselinformationen reduziert wird. Gut strukturierte Stories nehmen einen Einfluss auf unser Bewusstsein und damit auf die Urteilsbildung, da sie in uns starke Gefühle auslösen können (vgl. Herbst/Fuchs 2008, S.28ff und 31.). Neurobiologisch betrachtet, werden Geschichten mit emotionalem Wert im limbischen System verarbeitet, bevor eine Erinnerung daraus entsteht, wodurch diese Geschichten im Prozess der Gedächtnisbildung besser abgespeichert werden (vgl. Duss 2016, S.29 und Herbst/Fuchs 2008, S.32f.). So beeinflussen Emotionen oft unbewusst unsere Bewertungen und Entscheidungen, sowie die Wahrnehmung von Personen (vgl. Herbst/Fuchs 2008, S30ff.). Geschichten schaffen soziale Beziehungen, weil Menschen sich durch sie als ein Teil eines sozialen Ganzen wiedererkennen, was ihnen ein Gefühl von Kontinuität vermittelt und eine bestimmte Rolle zuspricht (vgl. Duss 2016, S.14).

Storytelling in Organisationen – Theoretischer Bezugsrahmen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine gute Geschichte klar, deutlich und einfach formuliert, interessant sein und Emotionen des Zuhörers ansprechen sollte (vgl. Herbst/Fuchs 2008, S.121f. und Krüger 2015, S.161f.). Für eine ausführliche inhaltliche Gestaltung einer guten Geschichte siehe auch Campbell/Koehne (2015).

Bewertung der Projektergebnisse

Den Ergebniswert eines Storytellingprojektes kann der Wert der gewonnenen Einsichten in bestimmte Sachverhalte und erhaltene Informationen über zwischenmenschliche Zusammenhänge liefern. Indem Storytelling Erfolgs- bzw. Misserfolgsgeschichten darstellt oder erreichte Leistungen der Mitarbeiter sowie ihr Fehlverhalten beschreibt, kann die Methode für nachhaltige Veränderungen sorgen, wenn damit z.B. erklärt wird, welche Konsequenzen bei bestimmten Handlungen erwartet werden können (vgl. Thier 2016, S.111). Um den geschaffenen Mehrwert durch ein Storytelling-Projekt zu erfassen, sind demnach bestimmte Aspekte vor, während und nach der Durchführung zu dokumentieren. Dazu gehört ein **Abgleich** mit den Zielsetzungen aus der Planungsphase, z.B. im Rahmen einer Ex-Post-Analyse, und das Festhalten und Prüfen von ableitbaren Verbesserungsmaßnahmen für mögliche Nachfolgeprojekte (vgl. Thier 2016, S.111f. und Bergmann/Garrecht 2015, S.255).

2.3 Storytelling in Organisationen

In diesem Abschnitt wird der Zusammenhang der narrativen Methode des Storytellings mit dem Begriff der Organisation hergestellt. Dazu werden der **Einsatz und die Bedeutung** des Storytellings **allgemein** in den Organisationen und bei Führungskräften dargestellt. Ein Überblick über verschiedene Einsatzmöglichkeiten der Methode ist im Anhang vorzufinden. In dieser Seminararbeit wird der Fokus auf die ausführlichere Erläuterung der kulturübergreifenden Wirkung des Storytellings im Wissensmanagement und der internen Unternehmenskommunikation gelegt.

allgemeiner Einsatz in Organisationen

In Unternehmen wird das Erzählen von Geschichten als elementare Kommunikationstechnik angewandt und in unterschiedlichen Bereichen z.B. für die Analyse der Unternehmenskultur, im Coaching oder im Change- und Wissensmanagement, eingesetzt. Manager verfahren durch den Einsatz des Storytellings nach dem „Harun-al-Raschid-Prinzip“ (vgl. Frenzel et al. 2006,

S.13). Harun al-Raschid war ein einflussreicher Kalif von Bagdad und mächtiger Herrscher des Mittleren Ostens Ende des siebten Jahrhunderts n.Ch., der als großer Redner und leidenschaftlicher Zuhörer bekannt war. Er schlich nachts verkleidet durch die Stadt und hörte dem Volk zu, wobei er wahre Geschichten erfuhr, da niemand ihn als einen Unbekannten beeindrucken wollte. Dadurch erhielt er zusätzliche Perspektiven. Abgeleitet für das heutige Management heißt es, ebenfalls sein (Organisations-)Umfeld genau zu beobachten, da ein Unternehmen aus informations- und lehrreichen Geschichten besteht. (vgl. Frenzel et al. 2006, S.13ff.). Dazu sind Führungsfähigkeiten notwendig, wie das aufmerksame Zuhören, um viele Details zu erfahren, die das Unternehmen als ein Ganzes prägen (vgl. Frenzel et al. 2006, S.16f.). Organisationen können als Storytelling-Systeme bezeichnet werden, in denen bspw. bei anstehenden Entscheidungen alte Geschichten erzählt und verglichen werden, um Fehlentscheidungen zu verhindern und damit Erfolg aus der Vergangenheit zu schöpfen (vgl. Boje 1991, S.106). Storytellingprojekte sind besonders für projektgetriebene Unternehmen geeignet, wobei ein tatsächlich vorhandenes Interesse an der Methode besonders auf der Führungsebene vorhanden sein sollte, um es bei größerer Veränderungen und langfristigen Prozessoptimierung erfolgreich einsetzen zu können (vgl. Thier 2016, S.49). Erzählungen sind dabei ein wichtiges Tool und bei der Konstruktion einer Organisation hilfreich, wobei individuelle und kollektiven Erzählungen von kritischen Ereignissen die Organisation selbst definieren und den Herausforderungen der bevorstehenden Veränderungsprozessen einen Sinn geben können (vgl. Söderberg 2006, S.397). Demnach kann gemeinsames Storytelling verbindende Erfahrung ausdrücken und verwendet werden, um kollektiven Sinn zu konstruieren (vgl. Boyce 1995, S.109ff.).

Im Wissensmanagement und internen Unternehmenskommunikation

Im **Wissensmanagement** und der **internen Kommunikation** kann Storytelling zur Verbesserung der Zusammenarbeit, der intrakulturellen Verständigung eingesetzt werden und zur stärkeren Unternehmensidentität führen sowie dabei helfen eine gemeinsame Kultur zu entwickeln und zu leben (vgl. Frenzel et al. 2006, S.9f). Das Erzählen allgemein hilft Abstraktes auszuformulieren. Während z.B. die Unternehmenskultur als etwas intuitiv erfasstes, jedoch nicht genau definierbares gilt, kann diese durch Geschichten mit Beispielen an Außenstehende oder neue Angestellte vermittelt werden (vgl. Frenzel et al. 2006, S.7). Durch das Entdecken der Fähigkeit von Geschichten

Wissen zu speichern und weiterzugeben, wurde Storytelling im **Wissensmanagement** als erstem Gebiet in den 90er Jahren eingesetzt (vgl. Frenzel et al. 2006, S.19). Man erkannte, dass Storytelling die Förderung von Verknüpfungen des impliziten Wissens der Mitarbeiter miteinander und den Austausch untereinander fördern kann, wobei Erfahrungen geteilt und neues Wissen im Dialog geschaffen werden können. Dazu sollte das gesammelte Wissen jedoch nicht nur festgehalten und in Intranet Systemen oder Wissensdatenbanken abgelegt werden, sondern Wissens- und Austauschforen geschaffen werden, um die fördernde Interaktivität zu ermöglichen (vgl. Frenzel et al. 2006, S.24f. und Herbst/Fuchs 2008, S.22). Der Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitergruppen generiert einen Fundus an übertragbarem Wissen innerhalb der gesamten Organisation (vgl. Thier 2016, S.27). Eine Erzählung macht das Wissen lebendig, denn der Austausch über neue Lösungen oder Probleme und die Geschichte über ihre Entstehung fördert die Bildung von „Wissenslandkarten“, die für alle, die diese Geschichte kennen, bei der Problemlösung als Orientierung dienen kann (vgl. Frenzel et al. 2006, S. 31ff.). Im Zusammenhang mit dem Wissensmanagement wird Storytelling als ein effizientes Mittel angesehen, das bei kleineren Wissensmanagement-Projekten einfach angewendet werden kann. Gleichzeitig bietet es einen Einblick in vorhandene Voraussetzungen für Wissensweitergabe (vgl. Frenzel et al. 2006, S.36).

Storytelling wird in der **internen Kommunikation** als qualitative Untersuchungsmethode angewandt, um die Hintergründe der Interviewantworten zu untersuchen. In einem global verzweigten Unternehmen stellt unternehmensinterne Kommunikation eine Herausforderung dar (siehe S. 4f.), denn es treffen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen, Ländern und mit verschiedenem kulturellen Hintergrund aufeinander, die es über die Gesamtaufgabe des Unternehmens und ihre individuellen Aufgaben zu informieren gilt. Dabei ist die Zentrale ebenfalls mit notwendigen Informationen zu versorgen (vgl. Frenzel et al. 2006, S.66f.). **Ziel** des Storytellings besteht in der Kommunikationsoptimierung. In vielen Konzernen ist Kommunikation ein **Perspektivenproblem**, daher sollte die Managementebene von dem Storytelling als Möglichkeit zur Beseitigung dieses Problems überzeugt werden, um die narrative Methode erfolgreich durchführen zu können. Dies schließt auch die anschließende offene Kommunikation des Storytellingergebnisses mit ein

Storytelling in Organisationen – Theoretischer Bezugsrahmen

(vgl. Frenzel et al. 2006, S.67ff und 70f.). **Wissen** wird innerhalb einer Organisation **als Tauschobjekt** im Dialog weitergegeben, um dem anderen zu helfen, wofür man Sozialprestige als Gegenleistung erhält. Für einen funktionierenden Wissensaustausch wird eine Kultur der Fairness und des Vertrauens vorausgesetzt (vgl. Frenzel et al. 2006, S.25), sodass der Zusammenhang zwischen der Kommunikation und der Unternehmenskultur ersichtlich wird (s.u.).

Kulturübergreifende Wirkung

In 2.1 wurde Globalisierung und ihre Auswirkungen auf Organisationen näher erläutert und damit die Ursache für bestehende Diversität in Unternehmen aufgezeigt (siehe S. 4f.). Lämsä und Sintonen (2006) nach **wird Diversität der Arbeitskraft** als Notwendigkeit für ein effizientes Arbeiten mit expandierender Heterogenität, einschließlich Geschlecht, Alter, Rasse, Religion und ethnische Abstammung, in der Organisation definiert (vgl. Lämsä/Sintonen 2006, S.106). Storytelling bietet den Führungskräften eine kulturübergreifende, interkulturell vertraute und komfortable Methode zur effizienteren Kommunikation (vgl. Barker/Gower 2010, S.301). So leisten Geschichten relationale Arbeit durch Einleiten neuer Beziehungen, Aufrechterhaltung aktueller, Glättung veränderter und Verbesserung angespannter Beziehungen (vgl. Tilly 2008, S. 70, zitiert nach Chen 2012, S.905) und helfen den Mitgliedern eine Teamkohäsion zu konstruieren (Holmes 2007, S.38). Die **Unternehmenskultur** enthält gemeinsam gelebte Werte und befolgte inoffizielle Regeln, die im Kopf des Unternehmens selbst existieren. Die Herausforderung hier besteht darin, durch Storytelling die wirklichen Gedanken der Mitglieder zu erkennen. Denn oft wird die Unternehmenskultur dafür verantwortlich gemacht, wenn angestrebte Veränderungen der Organisation nicht die erwarteten Ergebnisse liefern (vgl. Frenzel et al. 2006, S.52ff.). Demnach erscheint es sehr wichtig diese als Erfolgsfaktor der Unternehmenskommunikation zu betrachten. Wie in 2.2 bereits beschrieben, wird Storytelling zur Analyse der Unternehmenskultur eingesetzt, um mit Geschichten mehr über faktisch gelebte Mitarbeiterwerte und -einstellungen zu erfahren (vgl. Thier 2016, S.38f.). Dadurch können die **verschiedenen Perspektiven**, die Zusammenhänge und Deutungen der Unternehmenskultur als System besser verstanden und als ein Ganzes vermittelt werden (vgl. Frenzel et al. 2006, S.78). Außerdem liefert die Analyse Erkenntnisse über Unterschiede und Probleme, deckt Ähnlichkeiten in Haltungen, Werten und Vorgehensweisen auf,

Storytelling in Organisationen – Theoretischer Bezugsrahmen

wodurch Strukturen entstehen, welche der notwendigen Integration dienen können. Die Methode hilft demnach Unwissen, welches zu Misstrauen, Vorurteilen und Blockadebildungen führen kann, aufgrund z.B. kultureller Unterschiede, zu identifizieren und zu beseitigen (vgl. Frenzel et al. 2006, S.78ff.). Somit kann Storytelling in einer Organisation zur Verbreitung von wichtigen Botschaften als Technik angewandt werden (vgl. Kreutle 2008, S.211). In diesem Zusammenhang sind Geschichten kulturelle „Gegebenheiten“, weil sie konkrete Beispiele für abstrakte organisationale Werte und Annahmen liefern (vgl. Kelly 2009, S.47). Organisationsstories reflektieren grundlegende Überlebensprobleme und -fragen darüber, wie Menschen die Komplexität und Dualität des Organisationslebens bewältigen und durch Geschichten ihre eigene organisationale Realität schaffen, indem sie beobachtete Verhaltensweisen und Handlungen individuell interpretieren (vgl. Kelly 2009, S.57).

3 Analyse der Anwendung von Storytelling als Projekt

3.1 Mögliche hemmende und fördernde Aspekte

Bei der Durchführung eines Storytellingprojektes bzw. bei der Anerkennung der Methode als Erfolgsfaktor im Wissens- und Erfahrungsaustausch innerhalb der Organisation sind verschiedene Aspekte zu beachten, die bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen auf die perspektivenreiche Wahrnehmung der gesamten Organisation hemmende oder fördernde Wirkung haben können. In diesem Abschnitt werden solche möglichen Aspekte genannt und den einzelnen Durchführungsphasen des Storytellings als Projekt zugeordnet.

Planen: Sobald die Zielsetzung des Storytellingprojektes festgelegt wurde, sind die zu Befragenden auszuwählen. Um die Perspektivenvielfalt durch das Storytelling in einer Organisation zu fördern, sollten Mitarbeiter und Führungskräfte mit möglichst verschiedenen Funktionen und Positionen gewählt werden. Dazu kommen Eigenschaften wie das Alter und Geschlecht und natürlich verschiedene kulturelle Hintergründe der Interviewpartner, die nach Möglichkeit variieren sollten, um einen umfassenden Überblick über die verschiedenen Einstellungen und Wahrnehmungen einer Situation bzw. eines bestimmten Problems und einen Einblick in die gemeinsamen Faktoren, wie Werte und Ansichten d.h. die Kultur der heterogenen Gruppe zu erhalten, die später entscheidend für das Schreiben einer gemeinsamen Geschichte sind (vgl. Frenzel et al. 2006, S.61f.).

Interviewen: Wenn Teilnehmer im geplanten Interview oder Mitarbeiter zum Erzählen ihrer Erfahrungen durch extrinsische Anreize motiviert werden, wie z.B. Prämien, wird das Wissen, wie spezifisches Vorgehen beim Lösen bestimmter Probleme, dann primär als strategisches Instrument für eigene Erfolge angesehen und als Wettbewerbsvorteil für sich einbehalten bzw. eingesetzt (Frenzel et al. 2006, S.37). Stattdessen sollte bei einem narrativen Interview, bei dem das wertschätzende Zuhören und kein starres Befragen im Mittelpunkt steht (vgl. Thier 2016, S.19), der Teamerfolg betont werden, um Storytelling zum Instrument für das organisationale Lernen zu machen, wodurch abteilungsübergreifende Barrieren im Wissensfluss mithilfe etablierter gemischter Storytellinggruppen beseitigt (vgl. Frenzel et al. 2006, S.37) und

Storytelling in Organisationen – Analyse der Anwendung von Storytelling als Projekt

wiederrum bestimmte Anliegen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden können.

Extrahieren und Auswerten: Eine hemmende Wirkung auf die Perspektivenvielfalt einer Organisation könnte zu einer einseitigen Betrachtung von Situationen und Problemen führen. Wenn aus den Interviewdaten bspw. bei der Befragung zu einer erfolgten Fusion, Hinweise durch Mitarbeiter ignoriert werden, die täglich bestimmten Erfahrungen und der Umsetzung des Zusammenschlusses begegnen, kann keine erfolgreiche Integration der neuen Unternehmensteile erfolgen. Die für eine Perspektivenvielfalt notwendigen Wahrnehmungsdifferenzen der verschiedenen Abteilungen sollten daher in der entstehenden Geschichte Berücksichtigung finden (vgl. Frenzel et al. 2006, S.47).

Schreiben: Durch die Berücksichtigung der Multiperspektivität aus den erhaltenen Geschichten kann die Perspektivenvielfalt gefördert werden. Die genaue Umsetzung ist situations- und ergebnisabhängig zu gestalten. Die dabei entstehende Geschichte sollte bestimmte Emotionen der Teilnehmer ansprechen und relevante Daten bzw. Fakten enthalten (s.o. 2.2). Bzgl. der Perspektivenvielfalt einer Organisation heißt dies, trotz der Unterschiede in kultureller oder abteilungs-/bereichsspezifischer Hinsicht, sollten hier Gefühle, gestärkt durch wichtige Analyseergebnisse und Daten (vgl. Welbourne 2015, S.27f.) angesprochen werden, die diese heterogene Gruppe vereinen, um keine Rivalitäten durch die Schilderung der verschiedenen Perspektiven zu schaffen, sondern eine stärkere Gruppenkohäsion herbeizuführen.

Validieren: Die geschriebene Geschichte sollte als das Ergebnis des Zuhörens im Rahmen der oben beschriebenen Interviewphase entstehen. Durch das Einholen des Einverständnisses bei den Interviewpartnern für den Einsatz ihrer Zitate und Interpretation ihrer einzelnen Geschichten (vgl. Hillmann 2011, S.68), fühlen sich die Mitarbeiter wertgeschätzt und in den gesamten Storytellingprozess involviert (vgl. Thier 2016, S.18f.). Diese Phase ist insgesamt für die Förderung der Perspektivenvielfalt anzusehen. Ohne dieser „Feedbackphase“ könnte der gesamte Storytellingprozess von den Befragten als manipulativ missverstanden werden, was die Bereitschaft der Teilnahme verringern und des „Sich Öffnens“ gegenüber neuen Ansichten hemmen könnte.

Verbreiten: In der letzten Phase geht es um die gegebenen Möglichkeiten für ein Treffen der betroffenen Organisationsbereiche, um über die resultierende

Storytelling in Organisationen – Analyse der Anwendung von Storytelling als Projekt

Erfahrungsgeschichte, die dort erwähnten Situationen und entstandenen Probleme zu diskutieren (vgl. Frenzel et al. 2006, S.32). Fördernd wären ein gemeinsamer Ort oder fest vereinbarte Termine für eine Diskussionsrunde unter allen, die von dem Storytellingprojekt profitieren sollen. Hemmend wäre dagegen, wenn die Geschichte in den Unternehmensbereichen getrennt voneinander verbreitet werden würde, wodurch kein Austausch der Hintergründe, Kommunikation von neuen Ideen und der Beleuchtungen des Problems aus verschiedenen Perspektiven, ob kulturell- oder abteilungsspezifisch, gegeben wäre. Einschränkungen im Austausch können auch durch übereifrige Vorgesetzte entstehen, sodass der Wissensfluss zwischen den Mitarbeitern an bestimmten Plätzen untersagt wird, weil die Kommunikation während der Arbeit als produktionsstörend empfunden wird (vgl. Frenzel et al. 2006, S.33f.). Bei internationalen Unternehmen und Konzernen sollte dabei auf länderübergreifender Ebene Austauschmöglichkeiten geschaffen werden, wie z.B. in Form von „Communities of Practice“ als regelmäßige Treffen für Mitarbeiter mit ähnlichen Arbeits- und Erfahrungshintergründen (vgl. Frenzel et al. 2006, S.36). Zur Implementierung der entstandenen Erfolgs- oder Unternehmensgeschichte findet man in der Literatur zahlreiche Ratgeber mit wichtigen Tipps zur Präsentation der Storytellingergebnisse und inhaltlichen Aspekten einer wirksamen Story (vgl. Herbst/Fuchs 2008, S.183ff.).

3.2 Untersuchung der ausgewählten Projekte

Bei den hier betrachteten Projekten handelt es sich um zwei verschiedene Aufträge von der Unternehmensberatung NARRATA Consult, die mit dem narrativen Managementkonzept bereits zahlreiche Unternehmen und internationale Konzerne bei der Projektdurchführung unterstützt hat. Zum einen geht es um einen internationalen Getränkehersteller, Eckes-Granini Group GmbH, der die Storytellingmethode zur Analyse der Unternehmenskultur angewandt hat, um ein „gemeinsames Unternehmens-„Purpose“ (deuts. Zweck, Ziel, Sinn) zu entwickeln. Zum anderen wird der Fall eines weltweit führenden Technologie- und Industriegüterkonzerns voestalpine Stahl GmbH betrachtet, welcher durch den Storytelling-Ansatz implizites Wissen und Erfahrungen aus einem Projekt erfasste und für die Nachfolgeprojekte gesichert hatte, um Folgefehler zu vermeiden. Die beiden Projekte der Unternehmensberatung

Storytelling in Organisationen – Analyse der Anwendung von Storytelling als Projekt

werden in diesem Abschnitt in ihrer Planung und Durchführung auf die oben erläuterten hemmenden und fördernden Aspekte bzgl. der Perspektivenvielfalt der Organisationen untersucht und miteinander verglichen, um im darauffolgendem Abschnitt möglichen Handlungsempfehlungen daraus abzuleiten. In der *Planungsphase* des Storytellingprojektes geht es u.a. darum, die Zielsetzungen des Vorhabens und die Interviewteilnehmer festzulegen. Der **internationale Getränkehersteller** (Eckes-Granini-Group GmbH) hatte nach Akquisition mehrerer Unternehmen im europäischen Raum und dem Wechsel im Vorstand sowie der Führung das Ziel verfolgt, sich neu zu orientieren und die Kulturveränderungen zu analysieren. Dazu wurden Geschichten bzw. Erfahrungen gesammelt (*Interviewen*), um gemeinsam verbindende Werte sowie Einstellungen der Mitarbeiter zu erheben, zu analysieren (*Extrahieren/Auswerten*) und daraus ein erfolgreiches Employer Branding zu entwickeln (Erlach/Thier 2012b, S.2ff.). Es wurden unter enger Abstimmung mit dem „Purpose-Team“ in der Zentrale bestimmte Mitarbeiter für die Interviews ausgewählt und Interviewleitfäden entwickelt (*Planen*), die Ansatzpunkte für Geschichten mit dem Unternehmen liefern, in denen sich die Unternehmenskultur spiegelt. Die Interviewpartner stammen aus elf europäischen Ländern der Granini-Standpunkte, was klar für die Förderung der Perspektivenvielfalt spricht, um unterschiedliche Ansichten und Einstellungen der Mitarbeiter zu erfassen. Bei der *Auswertung* ging es um thematische Kerngeschichten mit Hinweisen auf die geteilten Werte, um nach ihrer Analyse die Unternehmenskultur herauszuarbeiten. Auch als förderndes Element der Durchführung kann der parallele Einsatz von zwei Workshops identifiziert werden, die mit jeweils ca. 15 Teilnehmern mit narrativen Elementen wie Analogien und konkreten Unternehmensgeschichten durchgeführt wurden, um eine größerer Mitarbeiteranzahl in das Projekt einzubinden. Das Storytellingprojekt erfolgte als eine Ergänzung zu einer Top-Down-Analyse von Werten und Strategien, die von 50 Führungskräfte durchgeführt wurde. Diese Analyse aus der Sicht der Führungskräfte und damit auf einer anderen Ebene als die der interviewten Mitarbeiter trägt zusätzlich positiv zur perspektivenreichen Wahrnehmung der Organisation bei. Die Ergebnisse der Analyse und des Storytellingprojektes wurden in Kurzgeschichten *niedergeschrieben*, in denen sich „die subjektiv empfundene Unternehmenskultur widerspiegelt“

Eckes-Granini-Group Fall

Storytelling in Organisationen – Analyse der Anwendung von Storytelling als Projekt

(Erlach/Thier 2012b, S.3). Diese dienen als Grundlage der heutigen „Purpose“ des Getränkeherstellers und enthalten abgeleitete übergreifende Begriffe und Überzeugungen, die den Geist der Organisationsmitglieder wiedergeben. Über die Verbreitung der verbindenden Unternehmensgeschichte liegen keine Informationen vor, die für diese Analyse herangezogen werden können.

Voestalpine Stahl Fall

Bei der **voestalpine Stahl GmbH** war das Vorgehen ähnlich: es wurden zahlreiche Interviews geführt und Ereigniskurven erstellt, welche die von den Projektmitgliedern persönlich empfundene Höhen und Tiefen beschrieben (*Interviewen*). Dazu wurden die Gespräche so offen wie möglich gestaltet, um relevante Wissensbereiche für die Erfahrungsgeschichte aufzuspüren (*Planen*) (vgl. Erlach/Thier 2012a, S.43). Das Ziel bestand darin, die Erfahrungen der Beteiligten, die für ein Nachfolgeprojekt nützlich sein könnten, zu erfassen und zusätzlich Einblicke in die Unternehmenskultur zu erhalten. Auch hier wurden die Ergebnisse nach relevanten Themen wie Arbeitsbelastung oder Führungsstil ausgewertet, mit persönlichen Zitaten versehen und durch kritische Kommentare aufbereitet. Durch Einsatz von Bildern zur Visualisierung der angesprochenen Themen und analoger Geschichten wurde ein anderer Blick für die Zuhörer auf die Thematik geboten (vgl. Erlach/Thier 2012a, S.43), sodass die Kombination verschiedener Wahrnehmungskanäle zur intensiveren Auseinandersetzung mit dem Problem führte, was auch zur Förderung der perspektivenreichen Wahrnehmung der Mitglieder beitrug. Im Gegensatz zum vorigen Projekt von der Eckes-Granini-Group sind hier die Wege der *Verbreitung* des durch das Storytellingprojekt erhaltenen impliziten Wissens bekannt. Mit Transfer-Workshops wurden durch die gegebene Möglichkeit zur Diskussion Reflexionsprozesse ausgelöst, die zur Verbesserung im Projektmanagement über angesprochene Themen führten (vgl. Erlach/Thier 2012a, S.43). Die Schaffung von Raum für Diskussion der Storytellingergebnisse ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung der extrahierten und analysierten Erfahrungen und Ansichten der Mitarbeiter, was ebenfalls eine Betrachtung des Problems aus unterschiedlichen Blickwinkeln ermöglicht und damit die Perspektivenvielfalt fördert.

Vergleich

Abschließend lässt sich festhalten, dass bei beiden oben betrachteten Projekten fördernde Aspekte bei der Durchführung des Storytellings vorliegen. Die

Storytelling in Organisationen – Analyse der Anwendung von Storytelling als Projekt

Auswahl der Interviewpartner unter den Mitarbeitern und den Führungskräften zeigt hier den entscheidenden Punkt in der Gestaltung der Projekte, um einen umfassenden Überblick möglichst unterschiedlicher Sichtpunkte zu erhalten. Der Schwerpunkt bei der Auswahl der Befragten bei Eckes-Granini-Group GmbH lag auf der kulturellen Vielfalt der Mitarbeiter, die bei diesem Projekt ausschlaggebende Antworten lieferten, um die Unternehmenskultur zu analysieren. Bei dem voestalpine Stahl GmbH wurde dagegen durch die Interviews mit den Projektmitarbeitern parallel zu einer Top-Down-Analyse durch das Management mehr Wert auf die ebenen-übergreifende Erfahrungen gelegt. Dadurch bietet das Storytelling die angestrebte Multiperspektivität.

3.3 Ableitung von Handlungsempfehlungen

Wie im vorherigen Abschnitt 3.2 gezeigt wurde, wird die organisationale Wahrnehmung durch die Gestaltung des Projektes „Storytelling“ durchaus beeinflusst. Obwohl die Wahl der Interviewpartner stark von der Zielsetzung des Projektes abhängt, kann dadurch auch die Perspektivenvielfalt einer Organisation gefördert werden, besonders bei abteilungs- und länderübergreifenden Umstrukturierungsmaßnahmen, die die Organisationskultur bedeutend tangieren. Daher ist zu empfehlen, vor der Durchführung der Experteninterviews bereits in der Planungsphase wie beschrieben, die Befragten sorgfältig auszuwählen, um eine möglichst große Perspektivenbreite zu erlangen. Dabei ist auf die Herkunft der Mitarbeiter zu achten, sowohl bezüglich der unterschiedlichen Organisationsabteilungen, -bereiche und Managementebenen, als auch bzgl. der kulturellen und länderspezifischen Gegebenheiten. Die Betrachtung des Falls der Eckes-Granini-Group zeigt, dass Storytelling als eine Ergänzung zur Unternehmensanalyse genutzt werden kann, um genau die Perspektivenvielfalt zu erreichen, die im Rahmen dieser Arbeit thematisiert wird. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass die geäußerte Handlungsempfehlung für die Experten der narrativen Interviewmethode nicht neu ist und daher an die Führungskräfte ausgesprochen werden kann, die ein Storytellingprojekt ohne externe Hilfe einer Unternehmensberatung durchführen wollen.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der bei der Durchführung eines Storytellingprojektes zu beachten ist, betrifft die Motivation der Befragten, die durch die

Storytelling in Organisationen – Analyse der Anwendung von Storytelling als Projekt

Gestaltung des Leitfadens im Interview selbst oder mit den Rahmenbedingungen beeinflusst werden. Entscheidend für die Fragestellung dieser Arbeit sind Überlegungen zu den Beweggründen der Befragten, welche die Interviewpartner dazu bringen, aus ihren eigenen Perspektiven offen zu erzählen, ohne bloße Allgemeinplätze zu belegen. Bei der Analyse der Gespräche ist es notwendig, die Gemeinsamkeiten der Mitarbeiter zu identifizieren, z.B. in ihren Einstellungen und Sichtweisen, jedoch für ein perspektivenreiches Ergebnis sind die feinen Unterschiede hierbei auszuarbeiten. Dazu kann eine vertraute Kommunikationsatmosphäre auf die Befragten motivierend wirken, weil ihnen das Gefühl vermittelt wird, wertgeschätzt zu werden. Negativen Einfluss auf diese Art der Motivation hätte ein materieller Anreiz, um die Beteiligten extrinsisch zu motivieren, denn hierbei könnte das Projektergebnis durch bspw. Heuchelei verfälscht werden. Zur Vermeidung eines solchen Verhaltens kann eine ausführliche im Vorfeld vorgenommene Aufklärung der Befragten über das verfolgte Ziel des Interviews hilfreich sein.

Um einen Erfolg eines durchgeführten Storytellingprojektes zu verzeichnen, sollte die Verbreitung der entstandenen Story genau geplant und durchgeführt werden. Dabei kommt es darauf an, die eingefangenen unterschiedlichen Perspektiven so zu übertragen, dass der Zuhörer diese auch alle empfängt. Eine Unternehmensgeschichte kann im Einzelfall auf unterschiedlichen Kommunikationskanälen verbreitet werden, wie das Intranet, Mitarbeiterzeitschriften, oder in regelmäßigen persönlichen oder virtuellen Konferenzen, aber auch durch das zur Verfügung stellen von Räumen und Zeit für informellen Treffen zum Austausch und Diskussion (vgl. S.8, 15 und 17). Unabhängig von der gewählten Form der Verbreitung sollte die zuvor geschriebene Geschichte aus kulturübergreifender Sicht einen verbindenden Konsens haben, der die heterogene Zielgruppe als ein gemeinsames Ganzes anspricht, trotz der zahlreichen Unterschiede unter ihnen. Dies schafft eine gemeinsame Realität und konzentriert die einzelnen Individuen auf einen kollektiven Sinn und Ziel ihrer Arbeit (vgl. S.7ff.) und kann sich fördernd auf die Einstellung der Mitarbeiter etwas Neuem und Unbekanntem gegenüber, demnach auch der Einnahme anderer Perspektiven, ihre Offenheit und das Verständnis für bestimmte Ursachen oder Verhaltensweisen, auswirken (vgl. S.9f. und 16f.).

4 Kritik und Ausblick

Zusammenfassung

Wie in 2.3 und 3.1 dargestellt wurde, kann Storytelling als narrativer Managementansatz in der Organisationskommunikation erfolgreich eingesetzt werden, um ein perspektivenreiches Bewusstsein innerhalb einer Organisation zu fördern. Daraus ist die Antwort auf die erste Forschungsfrage dieser Arbeit, nämlich **wie Storytelling als Methode den Wissensaustausch zwischen Organisationsmitgliedern fördern und dadurch ihre Perspektivenwahrnehmung erweitern kann**, abzuleiten. Da Storytelling als elementare Kommunikationstechnik bereits in Organisationen angewandt wird, um z.B. aus gewonnenen verschiedenen Perspektiven die Unternehmenskultur zu analysieren oder um Erfahrungsgeschichten im Rahmen narrativen Wissensmanagements auszutauschen, können Organisationen als Storytelling-Systeme bezeichnet werden. Folglich können durch das Erzählen und Vergleichen bereits vorhandener Geschichten im Changemanagement Fehlentscheidungen verhindert und damit Erfolg aus der Vergangenheit geschöpft werden. So kann Storytelling zur Verbesserung der Kooperation, der intrakulturellen Verständigung und zur Stärkung der Unternehmensidentität sowie zur Entwicklung einer neuen Kommunikationskultur eingesetzt werden (vgl. S.11 und 13).

Neben den fördernden Aspekten der narrativen Managementmethode, bei der das gesammelte Wissen in abteilungs- und bereichsübergreifenden Foren ausgetauscht und diskutiert werden soll, um fördernde Interaktivität zu ermöglichen, ließen sich aus der zum Thema vorhandenen Literatur ebenfalls **Gestaltungsaspekte** ableiten, die ein perspektivenreiches Bewusstsein einer Organisation **negativ beeinflussen bzw. hemmen** könnten. Dazu sind eine perspektivenbegrenzende Problembetrachtung durch einseitige Auswahl der Befragten, fehlender Ausdruck der Gemeinsamkeiten einer heterogenen Gruppe innerhalb der entstandenen Geschichte und wie bereits erwähnt die Untersagung vom täglichen Wissensaustausch am Arbeitsplatz durch den Vorgesetzten aus Effizienzgründen, als die wichtigsten zu benennen und auf ihre Vermeidung zu achten. Abschließend lassen sich die Grundpfeiler des narrativen Managements nach Thier (2016) zusammenfassend benennen, die allgemein und zielunabhängig für eine erfolgreiche Durchführung des Storytellings erforderlich sind. Zum einen ist Multiperspektivität statt Eindimensionalität an-

zustreben und ein wertschätzendes Zuhören statt bloßem Befragen umzusetzen. Im Mittelpunkt der zu schreibenden Geschichte sollte Kontextbezogenheit statt nüchterner Fakten stehen und dabei sollte das Erzählte aus unterschiedlich Perspektiven reflektiert werden statt einer reinen Dokumentation der Erzählungen. Schließlich ist das Storytelling als Projekt der Partizipation und nicht als ein striktes Top-Down Vorgehen anzusehen, sodass unterschiedliche Perspektiven der verschiedenen Organisationsbereiche erfasst und deren Wissen genutzt werden kann.

Kritik und Ausblick

Trotz der Relevanz des Storytellings als Instrument des Wissensmanagements zur Vermittlung nicht nur von reinen Faktenwissen, sondern des Zusammenhangswissens, wird in den Unternehmen immer noch eher von den erwähnten Datenbanken und Zugriffsmöglichkeiten gesprochen (vgl. Frenzel et al. 2006, S.27). Zu der Auswahl der hier betrachteten Projekte lässt sich festhalten, dass eine detaillierte Beschreibung der Durchführung zu genaueren Ergebnissen einer Analyse auf hemmende und fördernde Aspekte der Perspektivenvielfalt einer Organisation führen würde. Da es sich hier bei den beiden Projekten um die narrative Vorgehensweise einer und derselben Unternehmensberatung handelt, ist der Repräsentationswert allgemein gering, jedoch immer noch aufschlussreich. Für die weitere Forschung wäre eine selbstständige narrative Interviewkonzeption und ihre Durchführung dazu ratsam, um bspw. unterschiedliche Gesprächsführung oder Präsentationstechniken des Storytellingprojektes untereinander zu vergleichen und ihre längerfristige Wirkung im betrachteten Unternehmen festzuhalten, um genauere Aussagen darüber treffen zu können, welche Aspekte genau bei welchen Zielgruppen und -setzungen als fördernd oder hemmend gelten. Insgesamt ist eine offene Kommunikation und vertrautes Miteinander in der Organisation auf allen Ebenen unter den beteiligten Mitgliedern als die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung des Storytellings zu nennen. Ohne die notwendige Überzeugung von der Managementmethode wird jegliche Durchführung schwierig oder sogar komplett scheitern.

In der Literatur sind zahlreiche Ansätze und Handlungsempfehlungen zum Storytelling als Managementmethode zu finden (vgl. Herbst/Fuchs 2008). Jedoch sind konkrete Forschungsarbeiten zu diesem Thema im deutschsprachigen Raum erst begrenzt vorhanden (vgl. Ruckenbrod 2013; Schmieja 2012

Storytelling in Organisationen – Kritik und Ausblick

oder Spath 2011). Obwohl das Storytelling als Managementmethode in unterschiedlichen Organisations- bzw. Unternehmensbereichen anwendbar ist, darf nicht vergessen werden, dass diese Methode kein reines Führungsinstrument ist, seine Wirkung schwer kontrollierbar sein kann und die monetäre Ergebnisbewertung sich als komplex herausstellen kann (vgl. Hillmann 2011, S.69). Storytelling ist zwar eine in der Praxis bekannte Methode, jedoch sind ihre vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten und Auswirkungen weiterhin ihrer Gestaltungsaspekte zu erforschen.

5 Anhang

5.1 Übersichtstabelle für mögliche Anwendungsbereiche des Storytellings

Anwendungsbereiche	Bsp. für Anwendungsgrund	Bsp. für Anwendungsziel
Changemanagement	-Fusion oder sonstige Umstrukturierungen (vgl. Thier 2016) -bevorstehende Wandel in der Organisation (vgl. Denning 2005)	-betroffene Mitarbeiter miteinzubeziehen, um ein verbindendes Moment, gemeinsame Vision etwa zur Orientierung zu schaffen (vgl. Thier 2016) -verschafft dem Zuhörer einen mentalen Sprung, um den Wandel in Gang zu setzen (vgl. Denning 2005)
Markenführung/ Marketing	-um mittelbaren Bezug zum Produkt zu schaffen	-stärkt die Marke mit Geschichten, die durch Mund-zu-Mund-Propaganda verbreitet werden (vgl. Thier 2016) -schaffen Sympathie und Nähe zum Produkt und ermöglichen leichtere Identifikation mit der Marke (vgl. Disch 2012) -durch content marketing (lockenden Stories) die Kaufentscheidung der Konsumenten beeinflussen (vgl. Pulizzi 2012)
PR/externe Kommunikation	-Informations- und Unterhaltungsbedürfnis der Außenstehenden	-Vermittlung von Schlüsselinformationen (Werte, Ziele, Standpunkte) anhand von Mustern internen und externen Bezugsgruppen(vgl. Herbst/Fuchs 2008)
Projektmanagement	-Organisation und Koordination von Projekten	-als Project Debriefing vor dem Projektende Möglichkeit zur Reflexion geschaffen, Dokumentation von Erfahrungen für Nachfolgeprojekte(vgl. Thier 2016) -Übertragen von Zielsetzungen um nötiges Zusammenhaltgefühl durch (vgl. Denning 2005) Etablieren gemeinsamen Verständnisses von Werten für das Team
Marktforschung	- notwendige Identitätsfindung und Differenzierung vom Wettbewerb (Ettl-Huber et al. 2014)	-klare Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb(vgl. Schmieja 2012) durch Erfassen der Lebens-/Bedürfniswelt von Konsumenten aus Alltagserzählungen (vgl. Thier 2016)
Organisationsnetzwerke/-Kooperationen	-abweichende Erwartungen und fehlendes Vertrauen am Anfang einer Kooperationsbeziehung -kulturelle Unterschiede und vers. Erfahrungen der Organisationen mit Kooperationsbeziehung (vgl. Thier 2016)	- Offenlegung und Diskussion von Erwartungen, Ziele, Kompetenzen der Partner -hilft Probleme, unerklärliches Verhalten zu klären und die Zusammenarbeit zu verbessern(vgl. Thier 2016)

5.2 Fallbeispiel von NARRATA Consult – Employer Branding bei einem internationalen Getränkehersteller



Fallbeispiel Employer Branding bei einem internationalen Getränkehersteller

Analyse der Unternehmenskultur mit Storytelling -
Entwicklung eines gemeinsamen „Unternehmens-Purpose“

„Wir haben Juwelen in unserer Hand, das sind unsere Marken, eindeutig. Die gilt es zu pflegen und absolut gut damit umzugehen.“

Zitat einer befragten Führungskraft

NRW: Am Schlagbaum 4, 51399 Burscheid

TELEFON

FAX

WEB

BW: Häuserstr. 5, 69115 Heidelberg

0700 - 62 77 28 48

0700 - 62 77 28 48

www.narrata.de

Ausgangslage unseres Projektes

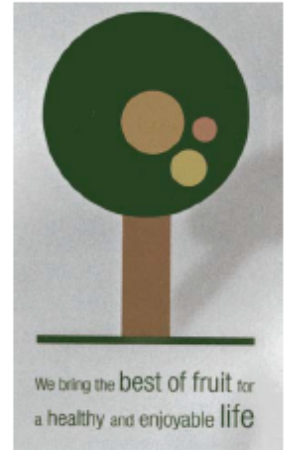
Der Zukauf mehrerer Unternehmen im europäischen Ausland und ein Wechsel in Vorstand und Führung führten zu einer grundlegenden Neuorientierung des Unternehmens. Damit verbunden war auch eine Veränderung der Kultur. Gemeinsam mit den Top 50 Führungskräften des Unternehmens wurde eine Top-down Analyse hinsichtlich der Werte, Strategien, Leadership und Governance durchgeführt. Daneben wollte das Unternehmen in einem Bottom-up-Prozess auch Mitarbeiter in den einzelnen Ländern in den Prozess der Werteentwicklung- und Analyse mit einbeziehen. Aus diesem Grund wurde bei dem Getränkehersteller das Projekt „Purpose“ aufgesetzt.



Einflüsse auf den Unternehmens-Purpose: Was uns als Unternehmen verbindet.

Auftrag

Im Rahmen des Projektes „Purpose“ sollte ein Storytelling-Projekt durchgeführt werden, dessen Ziel es war, über Einzelinterviews und Gruppenworkshops Geschichten, Erlebnisse und Anekdoten, des Unternehmens in den verschiedenen Ländern zu sammeln und die dahinter liegenden gemeinsamen, verbindenden Werte und Einstellungen zu erheben und analysieren. Diese sollten die Grundlage für den Aufbau eines umfassenden Employer Brandings bilden.



Vorgehen

1. Vorbereitungsworkshop / Interviewleitfaden / Workshopkonzept

In enger Abstimmung mit dem „Purpose-Team“ der Zentrale fanden die Feingestaltung des Storytelling-Projektes (Auswahl der befragten Mitarbeiter, Organisation des Ablaufs, etc.) und die Entwicklung der Interviewleitfäden statt. Ziel der Leitfäden war es, im Gespräch Ansatzpunkte für Geschichten, Anekdoten und Erlebnisse mit dem Unternehmen zu liefern, in denen sich die (subjektiv) empfundene Unternehmenskultur spiegelt. Daneben wurde ein spezifisches Konzept für die narrative Gruppenarbeit in den Workshops entworfen.

2. Durchführung und Auswertung der Interviews / Workshops

Insgesamt wurden 21 Einzelinterviews und 5 Gruppeninterviews (2-3 TN) in elf europäischen Ländern des Unternehmens durchgeführt.

Anschließend wurden die Interviews ausgewertet. Dabei wurden thematische Kerngeschichten herausgearbeitet, die Hinweise auf die Werte/Unternehmenskultur liefern und mit Zitaten/Berichten der Befragten belegt.

Parallel dazu fanden zwei Workshops (jeweils ca. 15 TN) mit narrativen Elementen statt (Arbeit mit Metaphern, Analogien, Symbolen, konkreten Unternehmensgeschichten), um eine größere Anzahl an Mitarbeitern einbinden zu können.

Ergebnis

Aus der Auswertung und Verdichtung aller Interviews und Workshops wurden übergreifende Begriffe und Überzeugungen abgeleitet, die den Charakter und Spirit der Mitarbeiter widerspiegeln. Diese sind Grundlage für den heutigen „Purpose“ des Unternehmens.



Arbeit mit Metaphern:
„Das Unternehmens-Village“

„Wir wurden aktiv in den Prozess eingebunden und haben so einen Purpose gefunden, der trotz aller unserer Unterschiede richtig zu uns passt.“

Dieses Fallbeispiel wurde auf schriftliche Anfrage von Dipl.-Psych. Christine Erlach zur Verfügung gestellt, um das Projekt im Rahmen dieser Seminararbeit und damit zur Forschungszwecken zu analysieren.

Literaturverzeichnis

- Barker, Randolph T./ Gower, Kim (2010): Strategic Application of Storytelling in Organizations. Toward Effective Communication in a Diverse World, In: *Journal of Business Communication*, Jg. 47, S. 295–312
- Benzler, Nicole/Fabel, Markus (2006): Globale Teams: Erfolgsdeterminanten aus praktischer Sicht, In: *Zeitschrift für Personalforschung*, Jg. 20, S. 384–392
- Bergmann, Rainer/Garreht, Martin (2015): *Organisation und Projektmanagement*, 2. Aufl., BA KOMPAKT, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Boje, David M. (1991): The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office- Supply Firm, In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 36, S. 106–126
- Boyce, Mary E. (1995): Collective Centring and Collective Sense-making in the Stories and Storytelling of One Organization, In: *Organization Studies*, Jg. 16, S. 107–137
- Campbell, Joseph/Koehne, Karl (2015): *Der Heros in tausend Gestalten*, 2. Aufl., Insel-Verlag, Berlin
- Chen, Katherine K. (2012): Storytelling. An Informal Mechanism of Accountability for Voluntary Organizations, In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Jg. 42, S. 902–922
- Denning, Stephen (2005): *The Leader's Guide to Storytelling. mastering the art and discipline of business narrative*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco
- Disch, Wolfgang K.A. (2012): *Storytelling in der Markenführung*, Video-Beitrag
- Duss, Daniel (2016): *Storytelling in Beratung und Führung. Theorie. Praxis. Geschichten*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Erlach, Christine/Thier, Karin (2012a): Aus Geschichten lernen Erfahrungswissen sichern mit Storytelling, In: *personalmanager*, Jg. 6, S. 42–44
- Erlach, Christine/Thier, Karin (2012b): Fallbeispiel_NARRATA_Employer Branding bei einem internationalen Getränkehersteller. Analyse der Unternehmenskultur mit Storytelling- Entwicklung eines gemeinsamen "Unternehmens-Purpose", Narrata Cousult
- Ettl-Huber, Silvia(Hrsg.)/Mühlmann, Kay/Nagl, Manuel/Schreder, Günther/Mayr, Eva/Rohling, Gitta/Knöß, Sabine/Hilzensauer, Andrea/Reingrubner, Maria/Ganahl, Andreas (2014): *Storytelling in der Organisationskommunikation. Theoretische und empirische Befund*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Frenzel, Karolina/ Müller, Michael/ Sottong, Hermann (2006): *Storytelling. Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen*, dtv, München
- Hansen, Carol D. (1995): Analyzing the Cross-Cultural Transfer of Professional Practices Through Organizational Stories, In: *Journal of Career Development*, Jg. 22, S. 3–18

Literaturverzeichnis

- Herbst, Dieter (Hrsg.)/Fuchs, Werner (2008): *Storytelling, PR Praxis*, Band 15, UVK, Konstanz
- Hillmann, Mirco (2011): *Unternehmenskommunikation kompakt. Das 1 x 1 für Profis*, Gabler Verlag/Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Holmes, Janet (2007): *telling tales at work. the low-down on gossip*, In: *People Management*, Jg. Mai, S. 36–37
- Kelly, Jan W. (2009): *Storytelling in high tech organizations. A medium for sharing culture*, In: *Journal of Applied Communication Research*, Jg. 13, S. 45–58
- Kreutle, Ulrich (2008): *Innovative Kommunikationsstrategien für ein nachhaltiges Human-Resource-Management*, In: *UmweltWirtschaftsForum*, Jg. 16, S. 205–212.
- Krüger, Florian (2015): *Corporate Storytelling*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Lämsä, Anna-Maija/Sintonen, Teppo (2006): *A narrative approach for organizational learning in a diverse organisation*, In: *Journal of Workplace Learning*, Jg. 18, S. 106–120
- Mayo, Elton (2003): *The Early Sociology Of Management And Organisations. The Human Problems of The human problems of an industrial civilization*, 6. Aufl., Routledge, Taylor & Francis Group, London
- Mayring, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 11. Aufl., Beltz Pädagogik, Weinheim
- McGregor, Douglas (1957): *The Human Side of Enterprise*, In: *The Management Review*, Jg. 46, S. 22–28
- Möslein, Kathrin/ Reichwald, Ralf (1997): *Organisation. Strukturen und Gestaltung*, Arbeitsbericht Nr. 14, Technische Universität München, am Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre
- Picot, Arnold/Dietl, Helmut/Franck, Egon/Fiedler, Marina/Royer, Susanne (2015): *Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht*, 7. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Pulizzi, Joe (2012): *The Rise of Storytelling as the New Marketing*, In: *Publishing Research Quarterly*, Jg. 28, S. 116–123
- Ruckenbrod, Marco (2013): *Markenbindung durch strategische Dramaturgie. Welche Relevanz der konfliktbasierte Spannungsbogen in der narrativen Markenführung für die Beziehung zwischen Mensch und Marke hat*. Masterthesis, Latvian Academy of Culture, Riga, Lehrstuhl für Kultursoziologie und Management
- Schmieja, Philipp (2012): *Untersuchung der Bedeutung des Storytelling für die wertorientierte Kommunikation innerhalb der internen Unternehmenskommunikation*, Masterthesis, Fachhochschule Stuttgart, am Lehrstuhl der Betriebswirtschaftslehre
- Søderberg, Anne-Marie (2006): *Narrative interviewing and narrative analysis in a study of a cross-border merger*, In: *Management International Review*, Jg. 46, S. 397–416

Literaturverzeichnis

Spath, Stefanie (2011): Der Aspekt des Storytellings im Kontext der Unternehmenskultur, Diplomarbeit, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliches Fakultät

Thier, Karin (2016): Storytelling. Eine Methode für Change-, Marken-, Projekt- und Wissensmanagement, 3. Aufl., Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg

Tilly, Charles (2008): Why? [what happens when people give reasons ... and why],. 5. Aufl., Princeton University, Princeton, NJ

Welbourne, Theresa M. (2015): Data-Driven Storytelling. The Missing Link in HR Data Analytics. In: Employment Relations Today 41, S. 27–33

Verzeichnis der Internet-Quellen

- Bergmann, Rainer/Garreht, Martin (2015): Organisation und Projektmanagement, URL: <http://dnb.d-nb.de>, abgerufen am 04.01.2017
- Boyce, Mary E. (1995): Collective Centring and Collective Sense-making in the Stories and Storytelling of One Organization, URL: <http://oss.sagepub.com/content/16/1/107>, abgerufen am 04.01.2017
- Das Wirtschaftslexikon: Projektmanagement, URL: <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/projektmanagement/projektmanagement.htm>, abgerufen am 04.01.2017
- Disch, Wolfgang K.A. (2012): Storytelling in der Markenführung, URL: <https://centerforstorytelling.org/2016/04/21/storytelling-fuer-markenfuehrung/>, abgerufen am 04.01.2017
- Duss, Daniel (2016): Storytelling in Beratung und Führung, URL: <http://rd.springer.com/book/10.1007%2F978-3-531-19783-8>, abgerufen am 04.01.2017
- Erlach, Christine/Thier, Karin (2012a): Aus Geschichten lernen Erfahrungswissen sichern mit Storytelling, URL: <http://www.narrata.de/aktuelles/neue-narrata-veroeffentlichung-in-der-osterreichischen-fachzeitschrift-personalmanager/>, abgerufen am 04.01.2017
- Ettl-Huber, Silvia (Hrsg.)/Mühlmann, Kay/Nagl, Manuel/Schreder, Günther/Mayr, Eva/Rohling, Gitta/Knöb, Sabine/Hilzensauer, Andrea/Reingrubner, Maria/Ganahl, Andreas (2014): Storytelling in der Organisationskommunikation, URL: <http://rd.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-06020-6>, abgerufen am 04.01.2017
- Etzold, Veit/Ramge, Thomas (2014): Equity Storytelling, Springer Fachmedien Wiesbaden, URL: <http://rd.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-03889-2>, abgerufen am 04.01.2017
- Hansen, Carol D. (1995): Analyzing the Cross-Cultural Transfer of Professional Practices Through Organizational Stories, URL: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/089484539502200101>, abgerufen am 04.01.2017
- Hillmann, Mirco (2011): Unternehmenskommunikation kompakt, URL: <http://dnb.d-nb.de>, abgerufen am 04.01.2017
- Holmes, Janet (2007): telling tales at work, URL: www.management.co.nz, abgerufen am 04.01.2017
- Kelly, Jan W. (2009): Storytelling in high tech organizations. A medium for sharing culture, URL: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00909888509388420>, abgerufen am 04.01.2017
- Kreutle, Ulrich (2008): Innovative Kommunikationsstrategien für ein nachhaltiges Human-Resource-Management, URL: <http://rd.springer.com/article/10.1007%2Fs00550-008-0098-8>, abgerufen am 04.01.2017
- Krüger, Florian (2015): Corporate Storytelling, URL: <http://rd.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-09673-1>, abgerufen am 04.01.2017

Verzeichnis der Internet Quellen

- Lämsä, Anna-Maija/Sintonen, Teppo (2006): A narrative approach for organizational learning in a diverse organisation, URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13665620610647818>, abgerufen am 04.01.2017
- Mayo, Elton (2003): The Early Sociology Of Management And Organisations, URL: <http://www.tandfebooks.com/action/show-Book?doi=10.4324/9780203487273>, abgerufen am 22.12.2016.
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, URL: http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3470001&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm, abgerufen am 04.01.2017
- McGregor, Douglas (1957): The Human Side of Enterprise, URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/4b42/68a90095b05952af422bc6599289cc2cea89.pdf>, abgerufen am 04.01.2017
- Ruckenbrod, Marco (2013): Markenbindung durch strategische Dramaturgie, URL: <http://www.narrata.de/narrata-erzahlt/sammlung-von-master-und-bachelorarbeiten-zum-storytelling-auf-unserer-homepage/>, abgerufen am 04.01.2017
- Schmieja, Philipp (2012): Untersuchung der Bedeutung des Storytelling für die wertorientierte Kommunikation innerhalb der internen Unternehmenskommunikation, URL: <http://www.narrata.de/narrata-erzahlt/sammlung-von-master-und-bachelorarbeiten-zum-storytelling-auf-unserer-homepage/>, abgerufen am 04.01.2017
- Søderberg, Anne-Marie (2006): Narrative interviewing and narrative analysis in a study of a cross-border merger, URL: <http://rd.springer.com/article/10.1007%2Fs11575-006-0098-2>, abgerufen am 04.01.2017
- Spath, Stefanie (2011): Der Aspekt des Storytellings im Kontext der Unternehmenskultur, URL: <http://www.narrata.de/narrata-erzahlt/sammlung-von-master-und-bachelorarbeiten-zum-storytelling-auf-unserer-homepage/>, abgerufen am 04.01.2017
- Thier, Karin (2016): Storytelling. Eine Methode für Change-, Marken-, Projekt- und Wissensmanagement, URL: <http://rd.springer.com/book/10.1007%2F978-3-662-49206-2>, abgerufen am 04.01.2017
- Welbourne, Theresa M. (2015): Data-Driven Storytelling, URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ert.2015.41.issue-4/issuetoc>, abgerufen am 04.01.2017

Abschließende Erklärung

Abschließende Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich diese Seminararbeit „*Storytelling in Organisationen – Möglichkeiten und Herausforderungen bei der Förderung/Hemmung eines perspektivenreichen Bewusstseins in Organisationen*“ selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel und Quellen angefertigt habe, sowie den benutzten Quellen wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Osnabrück, den 6. April 2017



B.Sc. Olesja Schelest