

HANSER

# Storytelling - Das Praxisbuch

Karolina Frenzel, Hermann Sottong, Michael  
Müller

ISBN 3-446-40698-0

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/3-446-40698-0> sowie im Buchhandel

## **TEIL I:**

---

### **Die Kraft des Erzählens – Haltung und Hintergründe**



## Die Wiederentdeckung des narrativen Denkens

### Zahlen sind nicht alles

Was ist der Wert eines Unternehmens? Was leistet eine Organisation? In aller Regel wird man auf eine solche Frage zunächst eine quantitative Antwort bekommen, eine Beschreibung, die eine ganze Reihe von Fakten enthalten wird: Umsatzzahlen oder DAX-Punkte, Mitarbeiter- oder Mitgliederzahlen, Aufzählungen von Produkten und Projekten, Erwähnungen von messbaren Erfolgen. Zielvereinbarungen für Führungskräfte werden in Summen des Geschäftswertbeitrags gemessen, Wachstumspotenziale von Unternehmen in prozentualen Marktanteilen, Erfolge von Hilfsorganisationen in Spendensummen und Mengen verteilter Hilfsgüter.

Damit wir uns nicht falsch verstehen: Das ist auch genau richtig so. Quantitative Messbarkeit ist eine Voraussetzung für erfolgreiche Unternehmensführung. Die Frage ist jedoch, ob die Konzentration auf das rein Faktische, auf Zahlen, Daten und Argumentationsketten, wirklich ausreichend ist, um eine Organisation beurteilen zu können oder um ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu führen. Deutlich wird dies beispielsweise an der Diskussion über das Gleichgewicht von »Hard Factors« und »Soft Factors«: Versuche wie die der »Balanced Scorecard«, Soft Facts in harte Zahlen umzurechnen, sind wenig überzeugend. Wenn die Motivation von Mitarbeitern vor allem durch die Anzahl der Fehltage gemessen wird, muss man sich fragen, was da wirklich gemessen wird. Bezeichnenderweise gingen in den letzten Jahren die Fehlzeiten bei steigender Arbeitslosigkeit stetig zurück. Sind die Mitarbeiter motivierter geworden? Identifizieren sie sich mehr mit dem Unternehmen? Oder haben sie einfach nur Angst, ihren Job zu verlieren, wenn sie zu oft krank sind? Wenn wir dagegen die Mitarbeiter bei unseren Storytelling-Analysen ihre Arbeitsbiografie erzählen lassen, wird in diesen Geschichten sehr schnell deutlich, was die strukturellen Hintergründe für Motivation oder Demotivation sind. Oder andersherum: Die Voraussetzung für Motiviertheit ist, dass Mitarbeiter Zusammenhänge kennen und sich im »großen Gan-

■ ■ ■  
*Reichen Zahlen und  
Daten, um ein Unter-  
nehmen erfolgreich zu  
führen?* ■ ■ ■

Welchen Platz haben die Mitarbeiter in der Story des Unternehmens?

zen« mit ihrer Arbeit verorten können. Und das bedeutet letztlich nichts anderes als: Welchen Platz hat ihre Arbeit in der Story des Unternehmens? Und wie klar ist diese Story den Mitarbeitern eigentlich? (Mehr dazu finden Sie in unserem Buch »Das Unternehmen im Kopf. Storytelling und die Kraft zur Veränderung«.) Das Beispiel zeigt, dass es offenkundig auch für Unternehmen schwierig ist, alles mit einem argumentativ-quantifizierenden Denken zu beschreiben und zu vermitteln. Auch das »Image« einer Organisation erschöpft sich offenkundig nicht in der Aufreihung bestimmter Daten und Fakten. Marken werden nicht einfach dadurch beworben, dass man Preise und Produktfeatures auflistet. Die Werte eines Unternehmens, seine Ziele, sein Spirit und seine Leitideen lassen sich nicht befriedigend durch eine bloße Aufzählung von entsprechenden Substantiven und Aussagesätzen kommunizieren. Interessanterweise kommen in solchen Kontexten seit jeher Geschichten zum Einsatz: Gründer brauchen natürlich eine Geschäftsidee, aber sie brauchen auch eine Story, um Investoren, Stakeholdern und Mitarbeitern zu vermitteln, wohin der Weg führen soll. Organisationen definieren sich auch über ihre Geschichte, wenn sie andere für ihre Arbeit und ihre Ziele begeistern wollen. Offenbar gibt es also auch in Unternehmen zwei Arten, über die Realität zu kommunizieren: eine rein faktisch-argumentierende und eine narrative.

Gründer brauchen eine Story.

## Zwei Arten, zu denken

Schon in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts hat der in New York und Harvard lehrende Psychologe Jerome Bruner diese beiden Herangehensweisen an die Wirklichkeit untersucht und die beiden zugrunde liegenden Denkweisen als »logisch-wissenschaftliches« beziehungsweise »argumentatives« Denken einerseits und »narratives« Denken andererseits beschrieben (Bruner 1986). Beide Arten zu denken liefern einen jeweils unterschiedlichen Zugang zur Welt, und beide sind notwendig, um die Welt, in der wir leben, verstehen und in ihr handeln zu können. Bruner macht dabei ganz deutlich, dass diese beiden Denkweisen nicht gegeneinander austauschbar sind: Eine Ge-

schichte ist nicht nur eine andere, vielleicht nettere Art, etwas auszudrücken, was ich auch rein argumentativ ausdrücken könnte. Umgekehrt ist eine Geschichte nie vollständig übersetzbar in eine logische Schlussfolgerung oder eine Kette von Argumenten: Eine Geschichte ist immer mehr als die Menge an Fakten, die in ihr stecken. Und Bruner macht auch klar, dass wir beide Arten zu denken brauchen, wollen wir uns in der Welt erfolgreich orientieren und bewegen. Denn mit dem argumentativen Denken erfassen wir die Fakten und die allgemeinen Regeln und Gesetze der Welt, mit dem narrativen Denken schaffen wir Zusammenhänge, Sinn, Orientierung und Visionen für die Zukunft. Mit dem logisch-wissenschaftlichen Denken hat die Menschheit die Gesetze der Schwerkraft entdeckt, mit Geschichten wie der von Ikarus und Daedalus hielt sie den Traum vom Fliegen wach – bis es gelang, ihn zu verwirklichen. Das argumentative Denken brauchen wir, um die vielen kleinen und großen Herausforderungen des Alltags – den Umgang mit Geld, die Aufgaben, die unsere Berufstätigkeit uns stellt, oder die Planung eines Urlaubs – zu bewältigen. Das narrative Denken setzen wir dann ein, wenn wir uns die Frage beantworten wollen, welchen Sinn das hat, was wir tagtäglich tun: Wenn ich erst einmal dies oder das erreicht habe, dann ... – und schon sind wir mitten in einer Geschichte.

■  
*Mit dem narrativen  
Denken schaffen wir  
Sinn, Orientierung und  
Visionen.* ■

## Historisches Ungleichgewicht

In unserer westlichen Kultur hat sich in den letzten Jahrhunderten in vielen Bereichen das Gleichgewicht zwischen den beiden Denkart zuungunsten des narrativen Denkens verschoben. Unter anderem auch die Abläufe in der Wirtschaft und in Unternehmen wurden und werden als ein reiner Hort des argumentativen Denkens, von Zahlen, Daten, Fakten und Schlussfolgerungen gesehen. Das Einzige, das dabei immer wieder zu stören scheint, ist der Kunde oder der Mitarbeiter: die Menschen mit ihren Träumen, Vorstellungen, Visionen und Lebenszusammenhängen, ohne die es kein Unternehmen gäbe. Deshalb ist das zunehmende Interesse, das man seit einigen Jahren an Storytelling in Unternehmen beobachten kann, weit mehr als nur eine

■  
*Storytelling ist die  
Wiederentdeckung der  
anderen Seite des  
Denkens.* ■

neue Managementmode: Es ist die Wiederentdeckung der fehlenden anderen Seite des Denkens, die Wiederentdeckung des narrativen Denkens – weil man zunehmend merkt, dass man mit der rein argumentativen Art des Denkens an Grenzen gestoßen ist.

## **Die Tradition des narrativen Denkens**

Wenn wir von einer Wiederentdeckung des Erzählens sprechen, dann deshalb, weil das narrative Denken keine neue Erfindung ist – sondern eine der ältesten. Die früheste Hochkultur der Menschheit, die der Akkader und Sumerer im heutigen Irak, hat uns zwei Arten von Texten überliefert, in Keilschrift auf Tontäfelchen geschrieben: einerseits Lagerlisten, Handelsbriefe, Kaufverträge und Ähnliches, andererseits Geschichten. Beide Arten zu denken waren also von Anfang an vorhanden, beide wurden für wert befunden, auf Tontäfelchen mühevoll aufgezeichnet und konserviert zu werden.

Die ältesten Geschichten der Menschheit, die Mythen, hatten sogar eine ganz besondere Bedeutung für die Kultur: Sie deckten zu großen Teilen all das ab, was wir heute Wissenschaft, Religion, Ethik oder Recht nennen. Das Gilgamesch-Epos der Sumerer, der älteste mythische Text, den wir kennen, beschreibt etwa die Reise des Königs Gilgamesch durch die gesamte damals bekannte Welt, vom Libanon zum persischen Zagros-Gebirge und sogar in die Unterwelt, ins Reich der Toten und der Götter: Der Leser oder Zuhörer des Epos bekommt also dabei eine Geografiestunde, er lernt die Welt kennen. In der Geschichte treten auch immer wieder die Götter auf und bekunden ihren Willen: Der Leser erfährt, was sie wollen und wie man sich ihnen gegenüber verhält – religiöse Belehrung. Zu Beginn des Epos nutzt Gilgamesch seine Stärke und seine Macht rücksichtslos aus, indem er das »Recht der ersten Nacht« mit jeder jungen Frau im Reich fordert. Die Götter heißen dieses Verhalten nicht gut und erschaffen aus Lehm Enkidu, einen Mann, der ebenso stark ist wie Gilgamesch und dessen Treiben Einhalt gebieten kann: Dem Leser wird ein ethisches Verhaltensmodell vermittelt, ihm wird klar, was gut und was böse ist. Und natürlich, so ganz nebenbei, ist diese Geschichte auch sehr unterhaltsam.

Im Lauf der Jahrhunderte differenzierten sich dann, vor allem in der griechisch-römischen Kultur, Wissenschaft und Religion als eigenständige Bereiche aus dem Mythos heraus. Eine Differenzierung, die bis in unsere Zeit so weit vorangeschritten ist, dass das Erzählen manchmal wie die leere Hülle angesehen wird, die aus grauer Vorzeit übrig geblieben ist – und der als einzige verbliebene Aufgabe die Unterhaltung zugeschrieben wird. Überall dort, wo »ernste Männer bei der Arbeit« waren, so schien es lange, hatte das Erzählen nichts zu suchen; wenn überhaupt, wurde es in Unternehmen und Instituten als störendes Palaver in den Kaffeeküchen wahrgenommen.

Doch das Erzählen ist immer lebendig geblieben; Hollywood ist ja nichts anderes als eine gigantische Maschine zum Erzeugen von Geschichten. Und diese Geschichten, auch wenn wir sie nur als Unterhaltung konsumieren, haben einen Einfluss darauf, wie wir die Welt sehen – und haben damit ein wenig von der Funktion des Mythos bewahrt.

—  
*Das Erzählen ist immer  
lebendig geblieben.*  
—

## **Geschichten sind überall**

Es gibt keine menschliche Kultur ohne Geschichten, ohne sehr viele Geschichten. Der französische Drehbuchautor Jean-Claude Carrière, der mit Luis Buñuel, Jean-Luc Godard oder Milos Forman gearbeitet hat, erzählt von einer Begegnung mit einer Gruppe von Ethnologen am Flughafen von Kalkutta. Diese hatten gerade ein mehrjähriges Forschungsprojekt in einem Dorf im indischen Bundesstaat Radjasthan abgeschlossen. Es bestand darin, dass sie in diesem Dorf mit etwa 300 bis 400 Einwohnern ausnahmslos alle Geschichten sammelten, die die Menschen dort kannten. Als sie das Resümee zogen, stellten sie überrascht fest, dass die Menschen dort, von denen die meisten Analphabeten waren, ihnen über 17.000 Geschichten erzählt hatten. Die Hälfte davon waren Geschichten über alltägliche Begebenheiten, die ihnen oder ihren Vorfahren widerfahren waren: ein Brand, ein Schlangenbiss, ein Unfall. Die andere Hälfte bestand aus historischen Erzählungen (zum Beispiel darüber, was die Engländer vor der Unabhängigkeit Indiens alles getrieben haben), Geschichten aus der My-



■  
*Geschichten drücken  
aus, was sonst nicht  
kommuniziert werden  
kann.* ■

thologie, aus religiösen Kontexten und Märchen. »Wie Regenwürmer, die – so heißt es – die Erde düngen, die sie blind durchgraben, gehen die Geschichten von Mund zu Mund und erzählen, was anders nicht erzählt werden kann. Sie stillen ein uraltes Bedürfnis, das bislang durch nichts zerstört werden konnte«, fasst Carrière zusammen (Carrière 1999, Seite 128). Wenn wir in Storytelling-Projekten in Unternehmen Geschichten sammeln, sind die Mitarbeiter und Führungskräfte meist ähnlich überrascht wie die Ethnologen über die Vielzahl von Geschichten über den Arbeitsalltag, die erzählt werden. Und auch diese Geschichten drücken aus, was sonst nicht kommuniziert werden kann, was in den vom argumentativen Denken geprägten Kommunikationsroutinen des Unternehmens keinen Platz hat: Was die Menschen an Sinn und Unsinn in ihrer Arbeit erfahren und was das für Auswirkungen auf ihr Denken und Handeln im Unter-

### **Narratives und argumentatives Denken**

Was unterscheidet das narrative vom argumentativen Denken, was sind die Stärken und was die Schwächen der jeweiligen Art zu denken? Nach den Forschungen von Jerome Bruner und unseren eigenen Beobachtungen lassen sie sich folgendermaßen zusammenfassen:

#### **Narratives Denken ...**

... geht aus von (tatsächlichen oder möglichen) Ereignissen und tendiert daher zur Konkretisierung

... enthält immer eine ganze Welt und stellt Zusammenhänge zwischen Fakten, Emotionen, Rahmenbedingungen, Einstellungen, Handlungsweisen etc. her

... eröffnet Möglichkeiten

#### **Argumentatives Denken ...**

... geht aus von Daten und Theorien und tendiert daher zur Abstraktion

... konzentriert sich auf Einzelheiten und Teilaspekte und stellt Zusammenhänge zwischen Fakten und anderen Fakten her

... schafft Tatsachen

nehmen hat. Insofern ist das narrative Denken auch in Unternehmen immer präsent – die Frage ist, ob man seinen Stellenwert ernst nimmt und die Potenziale, die in ihm liegen, nutzt.

## Denken in Geschichten schafft Konkretisierung

Die Grundlage jeder Geschichte ist ein Ereignis, ein Erlebnis, irgendwas, was geschehen ist oder geschehen könnte (wenn auch vielleicht in einer Welt, in der andere Gesetze gelten als in unserer, wie etwa in fantastischen Erzählungen oder in der Sciencefiction). Eine Geschichte ist daher immer konkret: Sie erzählt von konkreten Personen, die sich in einem ganz bestimmten Umfeld bewegen und ganz bestimmte Dinge tun. Argumentatives Denken dagegen nimmt Fakten und theoretische Überlegungen zum Ausgangspunkt und tendiert daher zur eher abstrakten Beschreibung von Sachverhalten.

Ein Beispiel: Ein Unternehmen plant, ein neues Handy einzuführen. Das argumentative Denken sammelt Zahlen und Daten über den Markt, die Zielgruppen, über Distributionskanäle, führt Überlegungen zur Preispolitik durch etc. Und natürlich ist auch die gesamte technische Produktentwicklung ein Hort des argumentativen Denkens. Und trotz all dieser Mühen geschieht es nicht selten, dass ein Produkt ein Flop ist, die Kunden nicht so reagieren, wie es die Zahlen prognostiziert haben. Natürlich, absolute Sicherheit über den Erfolg eines Produkts wird es nie geben. Dennoch ist es sehr häufig von großem Nutzen, im gesamten Prozess immer wieder das narrative Denken »dazuzuschalten«. Das beginnt bei der Produktentwicklung. Erzählen Sie auf der Basis der Produktidee eine Geschichte, wie der Kunde mit dem Handy umgeht; das Produkt (das es noch gar nicht gibt, aber in Geschichten ist so etwas ja möglich) wird dabei in die ganz konkrete Lebenswelt eines Kunden versetzt. Gibt es Produktfeatures, zu denen Ihnen keine Geschichten einfallen? Fallen Ihnen beim Erzählen Bedürfnisse dieses Kunden auf, die quer zu den Produktfeatures liegen?

Oder: Lassen Sie konkrete Menschen von ihren Erfahrungen mit Handys, mit dem Telefonieren und Kommunizieren allgemein erzählen. Sie werden in diesen Geschichten wertvolle Hinweise für die Posi-

■  
*Eine Geschichte ist  
immer konkret.* ■

■  
*In vielen Prozessen ist  
es von Nutzen, das  
narrative Denken  
»dazuzuschalten«.* ■

■  
*Innovative Unternehmen arbeiten mit dem narrativen Denken.* ■

tionierung (und vielleicht sogar für die Entwicklung) des Produkts bekommen.

Innovative Unternehmen arbeiten schon mit dem narrativen Denken: Sie entwickeln *Consumer Cases*, also Geschichten über ganz bestimmte Anwendungsfälle in konkreten Zielgruppen des Produkts. Im Zusammenspiel von argumentativem und narrativem Denken wird so der Erfolg eines Produkts auf eine wesentlich breitere Basis gegründet.

### **Denken in Geschichten stellt umfassende Zusammenhänge her**

■  
*Geschichten liefern Erklärungsmuster.* ■

Argumentatives Denken hat es in erster Linie mit Fakten zu tun. Auch eine Geschichte erzählt natürlich von ganz bestimmten Fakten, aber sie setzt sie mit ihrem Umfeld in Beziehung. In einer Geschichte über ein Softwareprojekt kommen zwar auch die Fakten (Programmierung, Tests etc.) vor, aber dazu auch das, was sich die Beteiligten gedacht, was sie gefühlt haben («da habe ich mich geärgert, dass ...»), die Rahmenbedingungen des Unternehmens, in dem das Ganze stattfindet, und vieles mehr: Wer eine Geschichte erzählt, stellt automatisch immer eine ganze »Welt« mit ihren unterschiedlichen Aspekten dar. Die Fakten werden damit in die Zusammenhänge gestellt, in denen sie bei der tatsächlichen Arbeit auch stehen. Häufig liefern Geschichten »unter der Oberfläche« auch Erklärungsmuster, warum bestimmte Prozesse so und nicht anders abgelaufen sind. Das rein argumentative Denken betrachtet die Fakten dagegen isoliert oder lediglich in vordefinierten Zusammenhängen.

Ein Beispiel: In einem Werk für Haushaltsgeräte sollen die Organisation und die Ablaufprozesse der Produktion verändert werden. Das argumentative Denken ist natürlich voll beschäftigt mit dem Sammeln von Daten, dem Analysieren von Prozessen, dem Entwickeln von Abläufen. Schließlich ist es so weit: Die neuen Prozesse werden umgesetzt. Doch nach einiger Zeit stellt man fest, dass die Produktivität weit hinter den Erwartungen zurückbleibt. Nach langer Ursachenforschung findet man heraus, dass es zwischen zwei Arbeitsschritten bisher immer einen kurzen Akt der Kommunikation beim Weitergeben

des Werkstücks gegeben hatte: Man rief sich irgendwelche Codes zu. Diese Kommunikation war so kurz und scheinbar unbedeutend, dass keiner der Arbeiter bei Befragungen sie der Erwähnung wert gefunden hätte. Im neuen Prozess waren die beiden bisher beieinander liegenden Arbeitsschritte getrennt worden; die Kommunikation konnte nicht mehr stattfinden. Das bedeutete aber, dass sich Mitarbeiter die Kennzahlen aus einem Computer besorgen mussten; und das dauerte sehr viel länger als das frühere Zurufen. Genau hier lag die Effizienzlücke. Hätte man während der Prozessplanung nicht einseitig auf das argumentative Denken vertraut, sondern auch das narrative mit einbezogen und die Mitarbeiter von ihren bisherigen Arbeitsprozessen und Abläufen erzählen lassen, dann wäre sicher auch die Wichtigkeit der Kommunikation im Zusammenhang des Gesamtprozesses zur Sprache gekommen.

Wir erleben bei unserer Arbeit immer wieder, dass durch das Denken in Geschichten Größen wie Emotionen, Denkgewohnheiten und Denkmuster der Mitarbeiter oder Rahmenbedingungen, die scheinbar nichts mit dem Projekt zu tun haben, sichtbar werden und in die Planung mit einbezogen werden können. Erst im Zusammenwirken von argumentativem und narrativem Denken bekommt man einen adäquaten Zugang zu den Zusammenhängen, die Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg eines Projekts haben.

## Denken in Geschichten eröffnet Möglichkeiten

Besonders wichtig wird das narrative Denken aber immer dann, wenn es um das Ausloten neuer Möglichkeiten, um Visionen, um die Beschäftigung mit dem (noch) nicht Realen geht. »Was wäre, wenn ...« ist die Frage, die jeder Erfindung, jeder Innovation vorangeht. Und auf diese Frage folgt eine Geschichte: »Dann wäre dies so oder so, ... und wir könnten dies oder jenes tun ...« Wenn man diese Geschichte, diese Vision entwickelt hat, dann muss natürlich auch das argumentative Denken zu seinem Recht kommen: Es muss prüfen, wie man das Ziel erreichen kann, welche Schritte dafür notwendig sind. Man sollte sich dabei jedoch nicht allzu früh auf das Argument einlassen, das sei

■  
*Narratives Denken  
lotet neue Möglich-  
keiten aus.* ■

■  
*Wer etwas Neues schaffen will, muss erst einmal dem narrativen Denken die Oberhand lassen.* ■

doch sowieso alles nicht realisierbar: Wer wirklich etwas Neues schaffen will, muss erst einmal dem narrativen Denken die Oberhand lassen; das argumentative Denken soll sich ruhig erst einmal damit abmühen, zu untersuchen, wie die Geschichte Realität werden könnte. Wenn man das argumentative Denken zu früh zum Chef macht, dann kann eine gute Idee sehr schnell gekillt werden: Denn immer sprechen irgendwelche Fakten gegen das Neue.

Der Wissenschaftshistoriker Thomas S. Kuhn hat festgestellt, dass viele bahnbrechende wissenschaftliche Entdeckungen von relativ jungen Wissenschaftlern gemacht wurden: Einstein, Heisenberg, Gödel, sie alle waren noch unter 30, als sie ihre entscheidenden Aufsätze publizierten (Kuhn 2002). Und warum? Nicht etwa, weil junge Menschen grundsätzlich leistungsfähiger wären. Nein, Kuhn vermutet, dass sie deshalb Neues denken konnten, weil sie noch nicht alle Fakten der bisherigen Theorien so stark internalisiert hatten, dass diese ihrer Kreativität im Wege standen. Tatsächlich sprach am Anfang aus der Sicht älterer Professoren sehr viel gegen Heisenbergs Quantenmechanik – sie kannten Daten, die der junge Forscher einfach nicht in Rechnung gezogen hatte. Doch Heisenberg glaubte an seine Idee, und nach und nach gelang es ihm, die Probleme in seiner Theorie zu lösen. Hätte er von Anfang an alle Daten und Fakten gekannt und mit einbezogen, hätte er die »Erfindung« der Quantenmechanik vielleicht sofort entmutigt aufgegeben.

»Im Anfänger-Geist gibt es viele Möglichkeiten, im Geist des Experten nur wenige«, schreibt der Zen-Meister Shunryu Suzuki (Suzuki 2001, Seite 22). Damit meint er genau das oben Beschriebene: Der Experte weiß immer schon, was geht, was nicht geht, und vor allem, wie es geht. Der Anfänger dagegen geht unbefangen an die Dinge heran und probiert erst einmal aus, was geht. Der Anfänger denkt sich erst einmal eine Geschichte aus und versucht dann, sie Wirklichkeit werden zu lassen. Dazu nimmt er dann die Experten zur Hilfe. Das Denken in Geschichten kann uns helfen, immer wieder etwas von diesem Anfänger-Geist zurückzugewinnen, indem wir einfach erzählen, wie es – auch wenn es unserem Experten-Geist unwahrscheinlich erscheint – anders sein könnte. Denn letztlich sind Geschichten die Quelle, aus der sich Kreativität und Innovation speisen.

■  
*Denken in Geschichten hilft, den Anfänger-Geist zurückzugewinnen.* ■

## **Narratives und argumentatives Denken: Nicht entweder – oder, sondern sowohl – als auch**

Nur wenn beide Arten des Denkens zum Tragen kommen, ist erfolgreiches Handeln – im Unternehmen ebenso wie in vielen anderen Lebensbereichen – möglich. Einseitig argumentatives Denken ist in Gefahr, wichtige Realitätsbereiche auszugrenzen und zudem in seinen Fakten zu erstarren, nicht Neues mehr zu schaffen, Zusammenhänge und Wirkfaktoren auszublenden, die man einfach nicht »auf der Rechnung« hatte. Einseitig narratives Denken würde ebenso wichtige Realitätsbereiche ausgrenzen und wäre in Gefahr, sich im luftigen Raum der Geschichten und der Möglichkeiten ohne Anbindung an die Realität zu verzetteln.

**Nur mit beiden Arten  
des Denkens ist  
erfolgreiches Handeln  
möglich.**

### **STORYTELLING-TIPP: NARRATIVES DENKEN TRAINIEREN**

Im argumentativen Denken sind wir alle schon ziemlich trainiert. Wir schlagen Ihnen vor: Üben Sie sich zum Ausgleich in nächster Zeit im narrativen Denken. Erzählen Sie das Projekt, in dem Sie gerade stecken, als eine Geschichte. Was fällt Ihnen dabei auf? Wie wird sie weitergehen? Oder wenn Sie an Ihr Unternehmen denken: Wenn Sie seine Entwicklung als Reisegeschichte erzählen, in welchem Abenteuer steckt es da gerade? Oder hören Sie den Geschichten zu, die Ihre Kollegen und Mitarbeiter erzählen – und erzählen Sie selbst Geschichten, um Ihre Ideen zu vermitteln, Wissen auszutauschen, Botschaften zu übermitteln. Kurz: Denken Sie narrativ. Viele Anregungen dazu finden Sie im weiteren Verlauf dieses Buches.