

# Storytelling & Leadership

Weltweiter lernen

Studie im Auftrag der GIZ

Autoren: Christine Blome und David Seghezzi

## Impressum

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ)  
Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40  
D-53113 Bonn

T: + 49 228 44 60-33 33

F: + 49 228 44 60-17 66

I: [www.giz.de/akademie](http://www.giz.de/akademie)

Redaktion: AIZ (Brigitta Villaronga, Barbara Thiele, Heike Pratsch)

Titelbild: Sabine Söder, Cocreative Flow

August 2014; 2. überarbeitete Fassung 2019

## Inhaltsverzeichnis

### Impuls

<b>Einführung.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Felderkundung: Was ist Storytelling? .....</b>	<b>7</b>
1.1. Definition.....	7
1.2. Ausgewählte Anwendungsfelder von Storytelling .....	7
1.3. Drei Ebenen von Storytelling .....	10
1.3.1 <i>Storytelling auf der individuellen Ebene: Mikrogeschichten</i> .....	11
1.3.2 <i>Storytelling auf der kollektiven Ebene: Makrogeschichten</i> .....	13
1.3.3 <i>Storytelling als Transformationsansatz: Die Heldenreise</i> .....	15
1.4. Fazit: Die Wirkung von Geschichten.....	20
<b>2. Storytelling in Leadership-Development-Formaten .....</b>	<b>23</b>
2.1. Storytelling-Methoden.....	23
2.2. Nutzung des Heldenreise-Ansatzes für die Gestaltung von <i>Leadership Journeys</i>	28
2.2.1 <i>Nutzung der Heldenreise als ergänzende Landkarte</i> .....	28
2.2.2 <i>Umgang mit den Begriffen Held und Heldenreise im Bereich Leadership</i> ....	28
2.2.3 <i>Konkrete Empfehlungen &amp; Methoden</i> .....	29
<b>3. Storytelling als Methode zur Wirkungserfassung und -darstellung .....</b>	<b>35</b>
3.1. Storytelling als passende Methode der Wirkungserfassung für Leadership-Development- Formate .....	35
3.2. Qualitativ-narrative (Storytelling-)Methoden zur Wirkungserfassung.....	39
3.3. Einsatz von Storytelling-Methoden zur Wirkungsdarstellung.....	42
3.3.1 <i>Der Nutzen von qualitativ-narrativen Fallstudien</i> .....	42
3.3.2 <i>Verschiedene Formen von Fallstudien</i> .....	43
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>46</b>

## Impuls

Liebe Mitreisende auf der Lernreise zum Thema Führung in einer neuen, komplexen Welt,

wenn Sie das hier lesen, sind Sie vermutlich, so wie wir auch, auf der Suche nach Möglichkeiten, andere in ihre Kraft zu bringen, um gemeinsam wirksam zu werden in der Welt und nachhaltig die Ziele der Agenda 2020 umzusetzen.

In unserem privaten wie auch professionellen Leben steht uns hierfür ein sehr kraftvolles Werkzeug zur Verfügung: das Geschichtenerzählen! Wir leben alle in derjenigen Geschichte, die wir uns entschieden haben selbst zu glauben und weiterzuspinnen. Einzeln und als Gesellschaft. Die gute Nachricht ist, wir können sie uns jederzeit auch ganz anders erzählen!

In Zeiten von Greta Thunberg und Sozialen Medien als Vehikel für Kommunikation und Transformation ist klar, dass Macht nicht Politikern oder Eliten vorbehalten ist. Wir können alle die um uns herum verfügbaren Ressourcen nutzen und Hebel finden, um "die Welt aus den Angeln zu heben". Wenn wir nur in der Lage sind, die darum schlummernde Kraft und Weisheit zu nutzen, denn es gibt nichts kraftvolleres als eine Idee, deren Zeit gekommen ist! Die Geschichte hat gezeigt, dass am Anfang vieler Bewegungen eine kleine Gruppe mutiger Menschen mit einem starken Ziel gestartet ist, die letztlich die Geschicke der Menschheit langfristig verändert hat.

Um die hinter dem Geschichtenerzählen liegende Mystik besser verstehen und nutzen zu können, haben wir diese Studie vor einigen Jahren in Auftrag gegeben. Nun war es an der Zeit, sie noch einmal durchzusehen und zu ergänzen, denn gute Fragen und noch bessere Geschichten entfalten hochwirksame Führungskraft. Lassen Sie uns gemeinsam dieses Kraft nutzen, um den Lauf der Geschichte zu ändern und Kooperation (Collaboration) Wirklichkeit werden zu lassen. Lassen Sie uns gemeinsam Geschichte(n) vom Losgehen, Loslassen und Lernen erzählen. Lernen darüber, wie wir über unzählige Wege den einen zielführenden gefunden haben und erzählen davon, wie uns die vielen anderen Wege zu denjenigen gemacht haben, die wir heute sind. Wenn uns eine dieser Geschichten nicht gefällt, sind wir frei, sie uns auch ganz anders neu zu denken.

Im VUCA-Land des 21. Jahrhunderts sind Unsicherheit und Komplexität das neue Normal und die Dinge haben weniger Bestand. Unsere Ambiguitätstoleranz wird auf eine harte Probe gestellt. Hinter der rosaroten Digitalbrille spüren wir eine begründete Sorge, dass wir bei der Entwicklung unserer ureigenen menschlichen Intelligenz von einer anderen, künstlichen Intelligenz überholt werden könnten. Lebensgestaltende Entscheidungsfindung und damit die Entwicklung oder Sicherung von zukunftssichernden Kollektivgütern hängt heute vielleicht mehr denn je von unserer Fähigkeit ab, Evidenzen für Entscheidungen auch und gerade in den sinnstiftenden Geschichten zu entdecken, die uns die richtigen Wege aufzeigen. Wir müssen nur lernen zuzuhören und zu verstehen.

Es gibt viele Rahmen und Praktiken, die uns dabei unterstützen können. Unser Titelbild bringt einige davon visuell zusammen, denn gute Geschichten stechen hervor durch die Qualität der Bilder, die sie bei anderen erzeugen, um den Erklärungsgehalt und die Einsichtsmöglichkeiten zu erhöhen. Falls Sie sich also nach der Durchsicht dieser Studie mit diesen Möglichkeiten eingehender beschäftigen wollen, laden wir Sie herzlich ein tiefer einzusteigen in den „Cynefin Framework“, die „Five powers“ oder die „GIZ Principles for Collaboration and leadership“.

Lassen sie uns zusammen lernen und wachsen – durch die Kraft guter Geschichte(n)!

Brigitta Villaronga

Für das Leadership and Mangement Team der Akademie für Internationale Zusammenarbeit

## Einführung

Storytelling ist in aller Munde. Das Magazin *Managerseminare* kürte Storytelling 2012 gar zum „Shooting Star unter den Trainings- und Beratungsmethoden“, nachdem in einer Umfrage ein Drittel der befragten Trainer/innen angegeben hatten, es „immer“ oder „häufig“ bei ihrer Arbeit einzusetzen. Storytelling ist offensichtlich beliebt und anziehend; es verspricht einen Hauch Abenteuer, reichlich Emotionen und einiges an Wirkung. Angesichts dieses phänomenalen Aufstiegs erstaunt es, wie unklar oftmals ist, was genau sich dahinter eigentlich verbirgt. Ist es ein Ansatz, eine Methode – und lässt diese sich klar umreißen? Gibt es verschiedene Anwendungsfelder und Interpretationen, die zwar alle mit demselben Label operieren, sich aber in der Praxis durchaus substantiell voneinander unterscheiden? Wir nehmen die Antwort auf diese Frage vorweg, denn sie bestimmt die Struktur und den Inhalt der Studie: Unter dem Begriff Storytelling werden sehr unterschiedliche Phänomene subsumiert, die von spontanen Stegreiferzählungen bis zu bewusst konzipierten beruflichen Geschichten bis zum Schreiben von Drehbüchern und dem Design von Lernprozessen reichen.

Wir machen mit dieser Studie den Versuch, das wildwüchsige Feld Storytelling zu ordnen und zu erkunden, wie unterschiedliche Formen von Storytelling für *Führungskräfteentwicklungsformate im Kontext der internationalen Zusammenarbeit (FKE)*<sup>1</sup> nutzbar gemacht werden können. Besonderes Augenmerk wird hierbei auf den AIZ-Ansatz *Leadership for Global Responsibility* gelegt, der den übergeordneten, konzeptionellen Rahmen unserer Studie darstellt. Diese Studie kann in Verbindung mit, aber auch unabhängig von diesem Ansatz gelesen werden.

Unser Anspruch ist, Konzeptionist/innen, Trainer/innen und Prozessbegleiter/innen, die im Feld der FKE erfahren und tätig sind, den Nutzen von Storytelling aufzuzeigen und Anregungen zu geben, wie es für die Konzeption und Umsetzung sowie für die Wirkungserfassung/Evaluation und Dokumentation genutzt werden kann. Unsere unterschiedlichen beruflichen Hintergründe fließen hierbei in die Gestaltung der Studie ein. Neben unserer gemeinsamen Verankerung im Leadership-Development arbeitet David Seghezzi mit dem Modell der Heldenreise im Feld der Transformations- und Prozessbegleitung und Christine Blome mit innovativen und transformativen Bildungsansätzen im Feld der Prozessbegleitung und qualitativen Evaluationsforschung.

In Kapitel 1 erkunden und strukturieren wir das Feld Storytelling. In Abschnitt 1.1 schlagen wir eine Begriffsdefinition vor. In Abschnitt 1.2 präsentieren wir aktuelle Anwendungsfelder von Storytelling und unterscheiden auf dieser Basis in Abschnitt 1.3 drei Ebenen von Geschichten: individuelle Geschichten (*Mikrogeschichten*), gesellschaftliche Narrative (*Makrogeschichten*) und schließlich das Modell der Heldenreise als Transformationsansatz. Im Abschnitt zu den *Mikrogeschichten* (1.3.1) untersuchen wir, welche Formen von individuellen Geschichten es gibt und welche Wirkungen sie auf Menschen haben. Im Abschnitt zu den *Makrogeschichten* (1.3.2) betrachten wir gesellschaftliche Narrative und verweisen dabei auf unterschiedliche Formen der Weltwahrnehmung sowie den von Marshall Ganz entwickelten Ansatz der *Story of self, us and now*. Zuletzt stellen wir das Modell der Heldenreise als Landkarte zur Gestaltung von Transformationsprozessen vor (1.3.2).

In Kapitel 2 formulieren wir auf Basis der Erkenntnisse aus Kapitel 1 Empfehlungen für die Gestaltung von Führungskräfteentwicklungsformaten. In Abschnitt 2.1 stellen wir Storytelling-Methoden vor, die in verschiedenen Formaten eingesetzt werden können. Wir erläutern die verschiedenen Methoden jeweils kurz und verweisen anschließend auf offen zugängliche Quellen, die ausführlichere Informationen zur jeweiligen Methode enthalten. In Abschnitt 2.2 beziehen wir uns explizit auf eine längerfristige Führungskräfteentwicklungsmaßnahme, wie sie etwa im Ansatz *Leadership for Global Responsibility* vorgestellt wird. Hier formulieren wir Anregungen, wie das Heldenreisemodell die Prozessdramaturgie von *Leadership Journeys* bereichern kann.

---

<sup>1</sup>Wir verwenden in dieser Studie die beiden Begriffe *Führungskräfteentwicklungsformate* und *Leadership-Development-Formate* synonym und beziehen uns dabei auf alle Formate der Führungskräfteentwicklung im internationalen Kontext.

Kapitel 3 hat den Ansatz der Wirkungserfassung und Wirkungsdarstellung mit Hilfe von Storytelling zum Thema. In Abschnitt 3.1 begründen wir mit Bezug auf sozialwissenschaftliche Forschung, warum qualitativ-narrative Verfahren besonders gut für das Monitoring, die Evaluierung und das Wissensmanagement von Leadership-Programmen genutzt werden können. In Abschnitt 3.2 präsentieren wir Storytelling-Methoden der Wirkungserfassung und in Abschnitt 3.3 Storytelling-Methoden für die Darstellung von Wirkungen.

Alle drei Kapitel können unabhängig voneinander gelesen und für die Konzeption, Evaluation und Wirkungsdarstellung von Führungskräfteentwicklungsformaten genutzt werden.

Christine Blome und David Seghezzi im Auftrag der GIZ

# 1. Felderkundung: Was ist Storytelling?

## 1.1. Definition

Storytelling bedeutet im einfachsten Sinne: Geschichten erzählen. Diese Definition zieht eine Frage nach sich: Was ist eigentlich eine Geschichte? Da es sehr unterschiedliche Arten von Geschichten gibt, die überdies unterschiedliche Komplexitätsmuster aufweisen, schlagen wir vor, die Definition von Karin Thier als Minimaldefinition zu verwenden, da sie alle Arten von Geschichten umfasst:

Eine Geschichte enthält eine Ausgangslage, ein Ereignis und eine Konsequenz (im Sinne einer Moral). Geschichten werden vollständig, wenn Charaktere auftreten und die Gesamtheit bzw. die Abfolge der Ereignisse eine erkennbare Handlung ergeben. (Thier 2010, S. 8)

## 1.2. Ausgewählte Anwendungsfelder von Storytelling

Wie bereits in der Einleitung dargestellt wurde, ist Storytelling derzeit in Mode. Die uralte Technik des Geschichtenerzählens wird anscheinend seit einiger Zeit wiederentdeckt und verbreitet sich wie ein Lauffeuer. Bereits während der Erstellung dieser Studie hat sich das Anwendungsfeld erweitert; schon in einem halben Jahr werden neue Akteure den Nutzen von Storytelling für ihre Branche entdeckt haben. Der folgende Blick auf ausgewählte Anwendungskontexte kann daher nicht vollständig sein. Wir begeben uns dennoch in dieses lebendige Praxisfeld und wagen eine Felderkundung, um dem Phänomen etwas mehr auf den Grund zu gehen und zu erforschen, was Storytelling genau ist, heißt und umfasst.

### 1. Film & Fernsehen

Eines der Hauptanwendungsfelder von Storytelling ist der Bereich Film & Fernsehen. In diesem Praxisfeld wird Storytelling meist in Verbindung mit dem Modell der Heldenreise gebracht, das auf den Mythenforscher Joseph Campbell zurückgeht (vgl. Campbell 1999). Campbell entdeckte, dass Mythen und Märchen aus aller Welt im Kern Variationen einer immer gleichen Geschichte erzählen, in der ein Held (oder eine Heldin) zu einer Reise ins Unbekannte aufbricht und tiefgreifende, neue Erfahrungen macht, um schließlich verändert in die Alltagswelt zurückzukehren. Der Autor und Drehbuchschreiber Christopher Vogler erkannte, welchen Wert die von Campbell entdeckte uralte Struktur von Geschichten auch für Filme und Drehbücher – gewissermaßen das Märchenformat unserer Zeit – hat (vgl. Vogler 2012). Vogler adaptierte Campbells Werk für die Filmbranche und wies nach, dass Filme besonders dann erfolgreich sind, wenn sie die von Campbell beschriebene Struktur aufgreifen und ihre Geschichten auf den Stationen der Heldenreise erzählen. Viele Drehbuchschreiber und Regisseure haben seitdem erfolgreich mit dem Prinzip der Heldenreise – das in Abschnitt 1.3.3 noch ausführlicher dargestellt wird – gearbeitet.

### 2. Werbung & Marketing

Aktuell verbreitet sich Storytelling besonders stark im Bereich Werbung & Marketing. Hier werden seit einigen Jahren gezielt neurowissenschaftliche Erkenntnisse genutzt, um mit Hilfe von Geschichten Menschen „zum Konsum zu verführen“ (Fuchs 2013). So wird in der Werbung auf menschliche Urthemen – zum Beispiel Leben und Tod, Suchen und Finden – zurückgegriffen, die fast alle Menschen ansprechen und mit denen sie sich identifizieren können. In Werbung und Marketing wird dabei nicht selten Campbells Modell der Heldenreise als Prozessdramaturgie verwendet. Geschichten in der Werbung haben oft einen klar erkennbaren Plot und Spannungsbogen. Zum Figurenensemble gehören ein Held, der als Sinnstifter und/oder Projektionsfläche für das Publikum dient, ein Helfer sowie Widersacher bzw. klar erkennbarer Feind.

### 3. Public Relations

Im Bereich Public Relations lernt man seit einigen Jahren von Werbung & Marketing. Storytelling gibt es hier in Form von gezielt inszenierten Geschichten über das Unternehmen, seine Marke und seine Erfolgsfaktoren, die Vertrauen bilden, Kunden binden und die Marke positiv besetzt in den Köpfen der Menschen verankern sollen. Als besonders wirksam haben sich Geschichten erwiesen, die von den Menschen selbst erzählt bzw. weitererzählt werden. Zielgruppen der Unternehmensgeschichten – darunter Entstehungsgeschichten der Unternehmen oder Geschichten über Mitarbeiter/innen und Kunden – sind Mitarbeitende, Journalisten, die Finanzgemeinde, Lieferanten, Geschäftspartner oder die Gesellschaft allgemein (Herbst 2011). Als Geschichtsformen werden etwa Erfolgsgeschichten der Marke und Biografien von Gründer/innen oder Manager/innen verwendet. Auch auf der individuellen Ebene wird Storytelling zunehmend zur Eigen-PR eingesetzt (vgl. Gálvez 2014).

### 4. Seminar- und Beratungsbereich

Auch im Seminar- und Beratungsbereich nimmt der Einsatz von Storytelling rapide zu. Wie schon in der Einleitung erwähnt, kürte das Magazin *Managerseminare* im Jahr 2012 das Storytelling zum „Shooting Star unter den Trainings- und Beratungsmethoden“. Ein tieferer Blick verdeutlicht, dass unter dem Begriff Storytelling in der Trainings- und Beratungspraxis sehr unterschiedliche Formen und Methoden subsumiert werden. Dazu gehören etwa das Erzählen der eigenen Geschichte durch Trainer/innen, die Übertragung von Unternehmensgeschichten in Märchen oder ihre Aufführung als Unternehmenstheater, die Nutzung narrativer Erhebungsmethoden zur Erfassung von Organisationsgeschichten, die Anwendung von Campbells Modell der Heldenreise als Prozessdramaturgie und das Erzählen persönlicher Geschichten zwischen den Teilnehmenden.

### 5. Persönlichkeitsarbeit und Psychotherapie

In den Bereichen Persönlichkeitsarbeit und Psychotherapie wird Storytelling unterschiedlich definiert und umgesetzt. So hat beispielsweise der Theaterexperte und Therapeut Paul Rebillot auf Basis der Heldenreise ein mehrtägiges erfahrungsbasiertes Seminarkonzept entwickelt, das die Teilnehmenden auf eine persönliche, innere Heldenreise führt und so persönlichen Wandel und Weitung ermöglicht (vgl. Rebillot 2011). Im Bereich der narrativen Psychotherapie beschreibt Storytelling die Erzählung und Neu-Erzählung von persönlichen Lebensgeschichten des Klienten. Die therapeutische Intervention besteht hier darin, dass die Klienten ihre Geschichten erzählen und dann zusammen mit dem Therapeuten neue, alternative Erzählungen formulieren, die den Handlungsspielraum der Klienten erweitern und ihnen dabei helfen können, ihre Probleme zu lösen. Auch kreatives Schreiben wird vielfach als Methode in der Therapie eingesetzt. Hier ist das Ziel, dass sich die Klienten ihrer inneren Geschichten über die Welt bewusstwerden, um diese Geschichten und damit ihr Leben aktiv umgestalten zu können.

### 6. Change Management und Transformationsbegleitung

Viele der unter den Punkten 4. und 5. benannten Verfahren werden im Bereich Change-Management sowie in der Transformationsbegleitung angewendet. Neben den bereits genannten Verfahren wird hier zum Beispiel die Storytelling-Methode *Appreciative Inquiry* (vgl. zur Bonsen, 2000) eingesetzt, um positive Kräfte eines Unternehmens zu entdecken und zu stärken oder um erwünschte Aspekte und Inhalte zu streuen. Der Ansatz *Story-Management* zielt darauf, mit Hilfe von Geschichten die Identifizierung der Mitarbeiter/innen mit dem Unternehmen zu stärken (vgl. Loebbert 2003). Auch das Modell der Heldenreise wird vielfach für den Bereich des Change Managements und der Transformationsbegleitung von Individuen, Gruppen und Unternehmen nutzbar gemacht. Angelika Höcker sowie Nina Trobisch und Kollegen wenden das Modell der Heldenreise im Unternehmenskontext an (vgl. Höcker 2010; Trobisch et al. 2012). Sie beziehen sich in ihrer Prozessgestaltung neben Campbell auf Vogler und Rebillot. Mit verschiedenen Methoden (Kunst,



Psychologie, Management, Coaching) schaffen sie Räume, in denen Führungskräfte aus der Wirtschaft im Rahmen der Reise Erfahrungen mit Unsicherheit, Neuem, eigenen Schattenseiten sowie Ängsten machen und aus der Erfahrung der Heldenreise Kreativität, neue Kompetenzen und Innovationen schöpfen können. Die Transformations- und Ritualexpertin Ursula Seghezzi nutzt das Modell der Heldenreise zur Gestaltung und Begleitung von Transformationsprozessen von Einzelpersonen und Gruppen (vgl. Seghezzi 2012). Sie verknüpft dabei die Kreisbewegung der Heldenreise mit ihrem Modell des Lebenskompasses, dem die zyklischen Bewegungen der Natur (Jahreszeiten, Tag/Nacht, Lebensalter etc.) und die entsprechenden Energiebewegungen und Qualitäten zugrunde liegen. Seghezzi zeigt damit, wie sich Gesetzmäßigkeiten von Wandlungs- und Entfaltungsprozessen in der Natur in gleicher Weise im Bereich der Kultur (Mythen und Märchen) wiederfinden.

## 7. Wissens- und Qualitätsmanagement sowie Organisationskulturforschung

In den Bereichen Wissens- & Qualitätsmanagement sowie Organisationskulturforschung bezeichnet Karin Thier als Storytelling eine spezifische Methode, die in ihrer Ursprungsform *Learning histories* am MIT von einer Gruppe von Forschern, Unternehmern, Managern großer Unternehmen und Journalisten entwickelt wurde, um kollektive Lernprozesse zu erheben, zu dokumentieren und unternehmensweit nutzbar machen zu können (vgl. Thier 2010). Bei dieser Methode werden Mitarbeiter/innen dazu eingeladen, Geschichten aus ihrem Arbeitsalltag zu erzählen, die dann aufbereitet und für das Wissens- und Qualitätsmanagement nutzbar gemacht werden:

Storytelling ist eine Methode, mit der (Erfahrungs-)Wissen von Mitarbeitern über einschneidende Ereignisse im Unternehmen (wie z.B. ein Pilotprojekt, eine Fusion, Reorganisationen oder eine Produkt-einführung) aus unterschiedlichsten Perspektiven der Beteiligten erfasst, ausgewertet und in Form einer gemeinsamen Erfahrungsgeschichte aufbereitet wird. Ziel ist, die gemachten Erfahrungen, Tipps und Tricks zu dokumentieren und damit für das gesamte Unternehmen übertragbar und nutzbar zu machen. (Thier 2010, S. 17)

Ein anderes Anwendungsfeld ist die Organisationskulturforschung, die auf eine „Rekonstruktion der Modelle des Unternehmens im Kopf“ (Thier 2010, S. 100) zielt (vgl. Frenzel et al. 2000). Hinter dieser Form von Storytelling – der (angepassten) Anwendung qualitativ-narrativer Erhebungs- und Auswertungsmethoden, z.B. der objektiven Hermeneutik oder der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. Mayring 2002) – steht die Erkenntnis, dass der größte Schatz der Firma in den Köpfen ihrer Mitarbeiter steckt und dass dieses oftmals implizite Erfahrungswissen „gehoben“ und nutzbar gemacht werden kann.

## 8. Evaluation und Wirkungserfassung

Im Bereich Evaluation & Wirkungserfassung werden der Begriff Storytelling und daraus abgeleitete Methoden bisher vorwiegend in der Entwicklungszusammenarbeit bzw. in der internationalen Zusammenarbeit verwendet. Ebenso wie im Wissens- & Qualitätsmanagement bezeichnet Storytelling hier insbesondere die Anwendung von qualitativ-narrativen Verfahren, die unterschiedlich intensiv wissenschaftlich fundiert sind. So werden etwa mit der Methode *The Most Significant Change Technique (MSC)* Zielgruppen eingeladen, Geschichten über von ihnen wahrgenommene Wirkungen zu erzählen. Anders als bei den anderen angeführten Anwendungsfeldern spielt der Begriff Storytelling im Bereich Evaluation & Wirkungserfassung kaum eine Rolle; nur die Felder Entwicklungszusammenarbeit bzw. internationale Zusammenarbeit bilden hier eine Ausnahme. Dennoch ist die *Praxis* narrativer, erzählender Verfahren – also die *Praxis* von Storytelling – seit jeher ein elementarer Bestandteil wissenschaftlich fundierter qualitativer Evaluationsforschung und eine gängige Methode zur Wirkungserfassung. Darauf gehen wir in Kapitel 3 noch ausführlich ein.

## 9. Leadership

Aufbauend auf einem Wissen über die Wirkmacht von Geschichten (siehe Abschnitt 1.4) wird Storytelling mitunter bewusst als Tool eingesetzt, um Menschen (zum Beispiel Mitarbeitende) zu gewünschten Handlungen zu motivieren oder sie aufgeschlossener gegenüber Veränderungen werden zu lassen. Stephen Denning ist einer der führenden Autoren im Bereich Storytelling & Leadership, seine zentralen Aussagen werden in Kapitel 2 vorgestellt (vgl. Denning 2011).

## 10. Community Organizing

Auch im Bereich *Community Organizing* – einem von Gewerkschaften in den USA entwickelten Ansatz – spielt das Thema Storytelling eine prominente Rolle. Einer der konzeptionellen Vordenker des Community Organizing ist Harvard-Professor Marshall Ganz, der Storytelling im Sinne einer Entwicklung von neuen öffentlichen Narrativen – *Public narratives* – explizit als einen Kernbereich von Leadership-Praxis definiert (vgl. Ganz 2011). Ganz verwendet einen Dreischritt – *Story of Self, Us and Now* – auf den wir in Abschnitt 1.3.2 noch genauer eingehen.

Er geht davon aus, dass es für ein Individuum ebenso wie für eine Gruppe essentiell ist, die jeweils eigenen Geschichten zu erzählen und sich ihrer bewusst zu werden, aber auch eine gemeinsame Geschichte zu weben. Nur dann kann man versuchen, herauszufinden, was die gemeinsame *Story of Now* im Sinne einer konkreten Aufgabe und Herausforderung ist. Marshall Ganz betont auch, dass die geteilten Geschichten *Stories of Hope* sein müssen, da Einzelpersonen ebenso wie Unternehmen oder ganzen Gesellschaften die Bereitschaft und Energie für mitunter langwierige und herausfordernde Wandlungsprozesse fehlt, wenn sie keine Hoffnung auf eine Veränderung zum Besseren haben. Zudem hebt er hervor, dass Storytelling und konkretes Handeln keinen Gegensatz darstellen – vielmehr geht es darum, über konkretes Handeln als inspirierende und einladende Geschichte zu erzählen. Die Präsidentschaftskampagne von Barack Obama 2008 hat explizit mit dem Storytelling-Ansatz von Marshall Ganz gearbeitet.

### 1.3. Drei Ebenen von Storytelling

Diese erste Felderkundung zeigt, dass sich unter der großen Überschrift „Geschichten erzählen“ sehr viele Interpretationen von Storytelling erfassen lassen. Diese umfassen zum Teil sehr unterschiedliche Arten von Erzählungen und auch sehr unterschiedliche Methoden. Die Gefahr von Missverständnissen scheint groß, wenn nicht genau definiert wird, über welche Form von Geschichten gesprochen wird und wie diese Geschichten erzählt oder erhoben werden. Ohne einen solchen Meta-Dialog könnte etwa ein Dialog zwischen einem Regisseur, einer Therapeutin, einem Marketing-Manager und einem Organisationskulturforscher zu einigen Verwirrungen führen.

Bei dem Versuch, das komplexe Feld zu ordnen und zu verstehen, was Storytelling ist und umfasst, lassen sich **drei Ebenen** von Geschichten herausdestillieren:

1. Storytelling beginnt und wirkt auf der **individuellen Ebene**. Es sind Individuen, die Geschichten erzählen, und es sind Individuen, die durch Geschichten beeinflusst werden.
2. Storytelling findet neben der individuellen auch auf der **kollektiven Ebene** statt. Es gibt kollektive Geschichten – *Public narratives* bzw. *Makrogeschichten* –, die in Wechselwirkung zu individuellen Geschichten stehen.
3. Auf der **Prozessebene** basieren einige Varianten von Storytelling auf dem Modell der Heldenreise von Joseph Campbell. Die *Prozessdramaturgie* dieses Modells hat offensichtlich einen wirkmächtigen und transformativen Charakter.

Diese drei Ebenen möchten wir im Folgenden ausführlicher beleuchten und damit dem Phänomen Storytelling näherkommen.

### **1.3.1 Storytelling auf der individuellen Ebene: Mikrogeschichten**

#### **1. Geschichten sind so alt wie die Menschheit selbst**

Geschichten sind etwas Ur-Menschliches und so alt wie die Menschheit selbst. Schon Jahrtausende vor Erfindung der Schrift haben Menschen ihre Erfahrungen, ihr Wissen, ihre Historie – also ihre Geschichte – in mündlicher Form als Erzählungen weitergetragen. Bis heute fungieren in allen Kulturen der Welt Geschichten als Träger von menschlichem Wissen, menschlicher Weisheit und menschlicher Erfahrung. Das Erzählen von Geschichten – Storytelling – ist damit eine der ältesten menschlichen Kulturtechniken überhaupt.

Es gibt verschiedene Formen von Geschichten bzw. Narrativen: spontan erzählte – zum Teil auch gesungene – Geschichten, bewusst inszenierte Geschichten, Sagen, Märchen, Mythen usw. Die Form von Geschichten kann von einfachen Handlungsabfolgen bis hin zu komplexen Mustern variieren. Neurowissenschaftliche, psychologische und erzähltheoretische Ansätze gehen davon aus, dass sich diese „Geschichte der Geschichten“ im menschlichen Sein widerspiegelt. Der Werkzeugkasten zur Herstellung einer Geschichte gehöre zur Grundausstattung des menschlichen Gehirns, stehe allen Menschen zur Verfügung und könne sofort genutzt werden. Diesen Theorien zufolge ist jeder Mensch ohne große Schulung in der Lage, Geschichten zu erzählen und Geschichten zu verstehen (vgl. Fuchs 2013, Rutledge 2011, Bohnsack 2003, Kallmeyer/Schütze 1976 u. 1977, Schütze 1987).

#### **2. Das Gehirn denkt in Geschichten**

Das menschliche Gehirn weiß offensichtlich nicht nur intuitiv, wie Geschichten funktionieren, sondern es denkt und erinnert sich auch in Geschichtsform (vgl. Baldwin 2007, Rutledge 2011). So werden Erlebnisse und Erfahrungen von Menschen rückblickend in einer aufeinander aufbauenden Reihenfolge zusammengefügt und damit in eine sinnvolle Geschichte gegossen. Dieser Prozess läuft in der Regel nicht bewusst ab, sondern eher implizit, unbewusst.

#### **3. In den ersten Lebensjahren entwickeln sich Mustervorlagen von Geschichten**

Neurowissenschaftliche und psychologische Ansätze verweisen darauf, dass dieses „Denken in Geschichten“ bereits sehr früh beginnt, da das Gehirn in den ersten Lebensjahren sogenannte „Mustervorlagen von Geschichten“ entwickelt, die Orientierung ermöglichen (vgl. Fuchs 2013). Diese „Ur-Geschichten“<sup>2</sup> erzählen Menschen, wer sie sind, wo ihr Platz in der Welt ist, wie die Anderen sind und wie die Welt funktioniert. Werner Fuchs argumentiert, dass die Mustervorlagen von Geschichten zwar individuell verschieden seien, dass es aber dennoch unter den Menschen übergreifende Mustervorlagen – etwa die Erfahrung von Geburt, Kindheit, Erwachsenendasein, von Leben und Tod, Ankunft und Abschied, Liebe und Hass, Gut und Böse, Geborgenheit und Furcht – gebe, die lediglich in der Ausgestaltung differierten (vgl. Fuchs 2013).

#### **4. Ur-Geschichten und das damit einhergehende Verhalten können sich verändern**

Auch laut neurowissenschaftlichen und psychologischen Theorien sind eigene Ur-Geschichten zwar stark verankert und sehr beständig, aber dennoch nicht in Stein gemeißelt. Sie können sich

---

<sup>2</sup>In der Transaktionsanalyse werden diese Mustervorlagen als „Skripte“ bezeichnet, in der Schematheorie des Lernens und in der Schematherapie als „Schemata“: „Neurobiologischer Hintergrund für die Bildung von Schemata ist die Fähigkeit des Gehirns, verschiedene Reizeindrücke miteinander zu verbinden und bei immer oder häufig an gleichem Ort und zu gleicher Zeit wiederkehrendem Auftreten fest miteinander zu verknüpfen“ (vgl. Egler 2012, Steiner 2005, Roediger 2010, Young et al. 2008). „Stories are how we think. They are how we make meaning of life. Call them schemas, scripts, cognitive maps, mental models, metaphors, or narratives. Stories are how we explain how things work, how we make decisions, how we justify our decisions, how we persuade others, how we understand our place in the world, create our identities, and define and teach social values“ (Rutledge 2011).

verändern; dies geschieht insbesondere dann, wenn neue Erfahrungen emotional intensiv sind (vgl. Egler 2012). Durch emotionale, berührende Erfahrungen – und auch durch das Hören von emotionalen, berührenden Geschichten – werden die eigenen Geschichten erweitert, angepasst und umgeschrieben. Entsprechend ändert sich auch das Verhalten, denn das Gehirn strebt eine Konsistenz von Geschichten und eigenem Verhalten an (vgl. Baldwin 2007).

## **5. Innere Geschichten sind zunächst unbewusst**

Autor/innen aus verschiedenen Disziplinen verweisen darauf, dass diese eigenen, inneren Geschichten darüber, wer man ist, wie die Anderen sind und wie die Welt funktioniert, zunächst nicht bewusst, sondern Teil des impliziten Gedächtnisses sind. Michael Polanyi spricht von „tacit knowledge“ – stillschweigendem Wissen –, „das in der Handlungspraxis impliziert ist und diese anleitet“ (Bohnsack 2010, S. 40; vgl. auch Polanyi 1985). Als solches *tacit knowledge* besitzen die inneren Geschichten eine enorme Wirkungsmacht, denn sie beeinflussen die Wahrnehmung und steuern das eigene Verhalten (vgl. Aronson et al. 2004). „Was wir umgangssprachlich auch Bauchgefühl nennen, ist [...] nichts anderes als eine Geschichte, deren Kern ein Handlungsvorschlag ist“ (Fuchs 2013, S. 57).

## **6. Stegreiferzählungen machen innere Geschichten sichtbar**

Auch wenn die Geschichten, die das eigene Leben tragen, zunächst unbewusst sind, werden sie in Form von Erzählungen sichtbar. Jede spontane Erzählung – also jede Alltagserzählung oder „Stegreiferzählung“ (vgl. Schütze 1987) – verdeutlicht, wie der Mensch sich selbst, die Anderen und die Welt wahrnimmt, was ihn antreibt, welche Haltung und welche Werte er hat – und wie er dies in Handlungen, in Verhalten gießt. Die eigenen Geschichten können durch Prozesse der Selbstreflexion – zum Beispiel durch das angeleitete Tagebuchschreiben (vgl. Baldwin 2007) – oder durch angeleitete Reflexionsprozesse in Therapie- und Bildungssettings sowie im Rahmen von Evaluationsprozessen ins Bewusstsein gehoben werden (vgl. Fuchs 2013, Bohnsack 2010, Nentwig-Gesemann 2010).

## **7. Fazit: Drei Formen von Erzählungen auf der individuellen Ebene**

Grundsätzlich lassen sich somit auf der individuellen Ebene drei Formen von Geschichten unterscheiden: Innere Geschichten, Stegreiferzählungen/Alltagsgeschichten sowie bewusst inszenierte und gestaltete Geschichten.

### ***Innere Geschichten***

Auf diese Form sind wir in den vorherigen Zeilen ausführlich eingegangen. Wichtig ist hier vor allem, dass offensichtlich unser gesamtes Sein und Erleben mit Geschichten verbunden ist, dass wir uns also in einem permanenten inneren Prozess des Geschichtenerzählens befinden. Dies bildet die Grundlage für das, was wir klassischerweise unter Storytelling verstehen.

### ***Stegreiferzählungen/Alltagsgeschichten***

Storytelling meint hier ein offenes, mitunter spontanes und eher unstrukturiertes Erzählen von Geschichten. Geschichten werden nicht bewusst anhand einer bestimmten Dramaturgie gestaltet und inszeniert, sondern entfalten sich intuitiv auf Grundlage der menschlichen Ur-Fähigkeit, stimmige und sinnvolle Geschichten zu erzählen. Schütze bezeichnet diese Form von Geschichten als Alltagsgeschichten oder auch Stegreiferzählungen (vgl. Schütze 1987). Wie es der Begriff schon andeutet, wird diese offene, unstrukturierte Spielart von Storytelling vor allem im Alltag angewandt. Sie kann aber auch in therapeutischen Prozessen oder in angeleiteten Gruppenprozessen zur Teamentwicklung und Gemeinschaftsbildung genutzt werden. Während es in therapeutischen Prozessen um Heilungsprozesse geht, stehen in Gruppenprozessen das Erzählen und Hören der jeweiligen persönlichen Geschichten, der Aufbau von Vertrauen und einer gemeinsamen Identität sowie die Entwicklung von geteilten Werten, Zielen und Visionen im Fokus. Weitere

Anwendungsfelder sind Organisationsentwicklung und Wissensmanagement, die spontan und unstrukturiert erzählte Geschichten als Rohmaterial nutzen, um implizites Wissen, Erfahrungen und Werte in einer Organisation herauszuarbeiten.

### ***Bewusst inszenierte Geschichten***

In einer zweiten Spielart des Storytellings werden Geschichten bewusst eingesetzt, konstruiert und inszeniert, um bei einer Zielgruppe die gewünschte Wirkung zu erzielen. Hier wird eine Geschichte nicht spontan (Stegreif) formuliert, sondern in der Regel schriftlich vorab entwickelt (etwa in Form eines Storyboards) und entweder mündlich, schriftlich oder audio-visuell präsentiert. Das Erzählen einer Geschichte kann sehr unterschiedlichen Zwecken dienen – beispielsweise zur Steigerung von Motivation und Identifikation bei Mitarbeitenden, zu Bildungs- und Aufklärungszwecken, zur Gestaltung einer Prozessdramaturgie, zum Werben für eine politische Agenda, zur Darstellung eines Unternehmens oder einzelner Projekte nach außen, zur Imagebildung von Unternehmen oder zum Verkauf von Produkten. Klassische Felder sind also Mitarbeiter- und Unternehmensführung, Change-Management, Politik, Prozessarbeit, Marketing und Public Relations. In der Regel werden der strategische Einsatz einer bewusst konstruierten Geschichte und ihre Wirkmechanismen nicht transparent gemacht – sie sind den Zielgruppen also nicht bewusst. Diese Form des Storytellings geht daher stets mit der Gefahr der bewussten Manipulation von Zielgruppen zu eigenen Zwecken einher.

### ***1.3.2 Storytelling auf der kollektiven Ebene: Makrogeschichten***

Wir haben nun gelernt, dass Geschichten seit jeher ein elementarer Bestandteil menschlichen Verstehens und Handelns in der Welt sind. Ebenso wie Individuen brauchen und nutzen auch Gemeinschaften und Gesellschaften Geschichten, um Sinn und Orientierung herzustellen.

Geschichten, die für ganze Gesellschaften sinnstiftend wirken, werden als *Narrative* und *große Erzählungen* bezeichnet. Ein eingängiges Beispiel für eine solche Erzählung ist der amerikanische Traum mit seiner Botschaft „Wenn du dich anstrengst, kannst du es ganz nach oben schaffen“ oder „vom Tellerwäscher zum Millionär“. Dadurch wird dem Optimismus Raum gegeben, dass die Zukunft eine Verbesserung gegenüber der Gegenwart darstellen wird.

Die Narrative einer Zeit stiften allerdings nur solange Sinn, Zusammenhalt und Orientierung, wie sie mit der alltäglich erfahrbaren Lebensrealität von Menschen und Gesellschaften erkennbar übereinstimmen. Narrative und Lebenspraxis stehen also in einem dynamischen Wechselspiel und beeinflussen sich gegenseitig. Wenn die Narrative einer Zeit mit der Lebensrealität nicht mehr übereinstimmen und nicht mehr zur Lösung von aktuellen Herausforderungen beitragen, beginnen sie zu erodieren. Krisen, neuartige Herausforderungen und Transformationsprozesse in der materiellen Welt gehen also unweigerlich mit einem Wandel der sinnstiftenden Narrative einher.

Angesichts der offensichtlichen ökonomischen, sozialen und ökologischen Verwerfungen und Krisen unserer Zeit weist der Storytelling-Experte Jonah Sachs darauf hin, dass zentrale Narrative der Moderne – er nennt unter anderem den Glauben an die unsichtbare Hand des Marktes, an Wachstum, Fortschritt und Technik – ihre sinnstiftende Kraft zunehmend einbüßen. Sachs spricht angesichts dieser Entwicklung von „broken myths“ und entstehenden „myth gaps“ (Sachs 2012, S. 95) – also einer Art mythologischer, narrativer Leerstelle, die kollektive Verunsicherung, Sinnleere und Orientierungslosigkeit hervorruft.

Das Verblässen alter Narrative geht automatisch einher mit einer kollektiven Suchbewegung nach neuen, sinnstiftenden und tragfähigen Narrativen, mit denen sich die Herausforderungen einer Zeit bewältigen lassen. Da wir es hier mit kollektiven Ebenen und kulturellen Diskursen zu tun haben, die ganze Gesellschaften und Kulturräume umfassen, können diese Narrative nicht am Reißbrett entworfen werden. Neue sinnstiftende Narrative können nur gemeinsam von vielen Menschen in einer kollektiven Suchbewegung ge- und erfunden werden: anders formuliert: Neue sinnstiftende Geschichten emergieren im Prozess des Erzählens und Handelns.

Obwohl sich dieser Prozess nicht gezielt steuern lässt, können Einzelne, Gruppen und Unternehmen doch bewusst zu dieser Suchbewegung beitragen, indem sie ihr eigenes Erleben und Handeln bewusst als Geschichte beschreiben, sie in ein größeres gesellschaftliches Narrativ einweben und diese Geschichte öffentlich erzählen. Jede Version einer Geschichte ist und kann dabei immer nur eine von vielen möglichen Geschichten sein – es geht daher nicht darum, die einzig wahre Geschichte zu finden, sondern die zum jetzigen Zeitpunkt für eine Gruppe von Menschen stimmige und sinnstiftende Geschichte zu erzählen, mit der sich die Fragen und Herausforderungen der Gegenwart angehen lassen. In diesem Sinne wohnt Geschichten – sowohl individuellen als auch kollektiv geteilten – ein Element von Selbstermächtigung inne: Menschen sind aus sich heraus in der Lage, sich mit Hilfe einer für sie sinnvollen Geschichte zu gestaltenden Akteuren mit einer Ausrichtung in Richtung Zukunft zu machen.

### **Ein Beispiel: Story of Self, Us, Now – and Hope**

Marshall Ganz, Professor für *Community Organizing and Leadership* an der Harvard Universität, beschreibt, wie Leadership und Storytelling zusammenhängen und welche zentrale Rolle Geschichten und Werte spielen, damit der Schritt vom Wissen zum Handeln gerade angesichts von Unsicherheit gelingt. „Public narrative is a leadership practice of translating values into action“ (Ganz 2011, S. 274). Ganz zufolge reicht kognitives, analytisches Wissen um eine Situation alleine nicht aus, um Menschen zum Handeln zu bewegen. Ein tieferes Verständnis und die Motivation zum Handeln entstehen erst dann, wenn das Erlebte als Geschichte und in Verbindung mit eigenen Werten erfahren wird:

To answer the *why* question - why does it matter, why do we care, why must we risk action - we turn to narrative. The *why* question is not simply why we think we ought to act, but rather why we *must* act, what moves us, our motivation, our values. (Ganz 2011, S. 275)

Marshall Ganz geht dabei von einem Leadership-Verständnis aus, das gesellschaftliche Themen und sozialen Wandel in den Mittelpunkt rückt und daher eine neue öffentliche Geschichte erzählen will und muss: „Leadership, especially leadership on behalf of social change, often requires telling a new public story, or adapting an old one: a story of self, a story of us, and a story of now“ (Ganz 2011, S. 282).

Die *Story of Self* ist die eigene, persönliche Geschichte, in der ein Mensch erzählt, woher er kommt, was ihm wichtig ist, welche Werte ihm wesentlich sind und welche wichtigen Entscheidungen und Erfahrungen sein eigenes Leben geprägt haben:

Telling one's Story of Self is a way to share the values that define who you are - not as abstract principles, but as lived experience. We construct stories of self around choice points - moments when we faced a challenge, made a choice, experienced an outcome, and learned a moral. (Ganz 2011, S. 283)

Wenn Menschen – eine Gruppe, ein Team, eine Gemeinschaft – sich die Zeit nehmen, einander ihre Stories of Self zu erzählen und die Geschichten der Anderen wertschätzend zu bezeugen, kann eine gemeinsame Story of Us entstehen. Eine solche gemeinsame Geschichte erzählt Menschen davon, wer sie sind, was ihre geteilten Werte sind, welche Erfahrungen sie auf ihrem bisherigen Weg gemacht haben und wie sie ihre gegenwärtige Situation erleben.

Erst wenn das Gefühl einer gemeinsamen, geteilten Geschichte entsteht, ist der Boden bereit für eine Story of Now, die davon erzählt, was es *jetzt* für Menschen/ein Kollektiv in diesem Moment der Geschichte zu *tun* gibt. In der Story of Now formuliert sich der Auftrag, die Aufgabe, die Herausforderung, die es jetzt ganz konkret gemeinsam anzugehen gilt. Sie ist somit ein Katalysator, der geteilte Intention in kollektives Handeln überführt. Ganz betont, dass es keine Story of Now ohne eine Story of Us geben könne – ohne das Gefühl einer geteilten Identität und Geschichte, ohne gemeinsame Werte und Hoffnungen fehle der Boden für kollektives und öffentliches Handeln.

Eine Story of Now geht immer einher mit einer dringenden Herausforderung oder einer Krise, angesichts derer eine Gruppe eine Entscheidung treffen muss:

A story of now articulates an urgent challenge - or threat - to the values that we share that demands action now. What choice must we make? What is at risk? And where's the hope? [...] A most powerful articulation of a story of now was Dr. Martin Luther King's speech delivered in Washington, D.C., on August 23, 1963, often recalled as the "I Have a Dream" speech. (Ganz 2011, S. 286).

Marshall Ganz hebt mit Bezug auf Martin Luther Kings Rede hervor, dass eine Story of Now immer auch eine Story of Hope sein müsse, damit genügend Energie, Bereitschaft zum Aufbruch sowie Resilienz für mitunter langwierige und herausfordernde Wandlungsprozesse vorhanden seien (vgl. Ganz 2011, S. 279).

### 1.3.3 Storytelling als Transformationsansatz: Die Heldenreise

Die dritte Ebene oder Spielart des Storytelling basiert auf dem Begriff Heldenreise, der auf den Mythenforscher Joseph Campbell – sein Hauptwerk, *Der Heros in tausend Gestalten*, erschien 1947 – zurückgeht. Campbell entdeckte in unzähligen Mythen und Märchen aus aller Welt und den verschiedensten geschichtlichen Epochen jenseits aller kulturspezifischen und zeitgeschichtlichen Eigenheiten eine pankulturelle, universelle Struktur, die allen Mythen zugrunde liegt. Die Heldenreise beschreibt damit Grundmuster und Gesetzmäßigkeiten von Transformation und Potentialentfaltung, welche Menschen offenbar seit jeher kennen, erfahren und leben.

Diese grundlegende Struktur findet sich in verschiedenen Arten von Geschichten: „Alle Geschichten bestehen im Grunde aus einer Handvoll stets wiederkehrender Bauelemente, die uns auch in Mythen, Märchen, Träumen und Filmen immer wieder begegnen“ (Vogler 2010, S. 35). Erzählt werden diese Reisen in äußeren Bildern, Handlungen und Herausforderungen. Sie können auch als solche erfahren werden – meinen und beschreiben jedoch ebenso sehr innere, seelische Reisen und Wandlungsprozesse. Der Kern der Heldenreise liegt laut Seghezzi

in der Fähigkeit, in Konfrontation mit dem Unbekannten über die bisherigen Grenzen hinauszuwachsen. [...] Die Heldenreise [...] dient dabei als geistige Landkarte. Sie zeigt uns die Stationen auf, die durchlaufen werden müssen, wenn ein Mensch zu einem Bewusstseinswandel gelangen möchte. (Seghezzi 2012, S. 69)

Inspiziert durch die Arbeit von Joseph Campbell, haben viele Menschen die Struktur der Heldenreise für ihre jeweiligen Praxisfelder fruchtbar gemacht und dabei unterschiedliche Aspekte und Stadien der Reise vertieft. Zu den bekanntesten Adaptionen zählen die Arbeiten von Christopher Vogler – *Die Odyssee des Drehbuchschreibers* – und Paul Rebillot – *Die Heldenreise. Das Abenteuer der kreativen Selbsterfahrung*.<sup>3</sup> Obwohl sich alle Heldenreise-Adaptionen in der Substanz und bezüglich der einzelnen Stationen der Reise an Campbell orientieren, variieren die Begriffe zur Beschreibung der einzelnen Stationen leicht. Campbells Sprache ist stark von seinem mythologischen Hintergrund geprägt, mitunter schwer verständlich und für heutige Anwendungen daher nicht ideal.

Wir beziehen uns daher in der folgenden Beschreibung der Heldenreise auf die Begrifflichkeiten aus der Heldenreise-Adaption der Transformationsforscherin Ursula Seghezzi – *Das Wissen vom Wandel. Die natürliche Struktur wirksamer Transformationsprozesse*. Zum einen stellt Seghezzi auf der Basis einer vergleichenden Gegenüberstellung von Campbell, Vogler und Rebillot den

<sup>3</sup>Einige weitere Arbeiten zur Heldenreise sind: *Heldenprinzip. Kompass für Innovation und Wandel* von Trobisch et al., 2012; *Business Hero. Eine Heldenreise in 7 Etappen* von Angelika Höcker, 2010; *Neue Helden braucht das Land. Persönlichkeitsentwicklung und Heilung durch Rituelle Gestaltarbeit*, von Franz Mittermair, 2011.

vollständigen Prozessablauf einer Heldenreise dar.<sup>4</sup> Zum anderen betont sie den transformativen Charakter der Heldenreise und setzt sich kritisch mit den Begriffen des „Helden“ auseinander. Sie hebt außerdem stärker als Vogler (Film und Drehbuch) und Rebillot (Persönlichkeitsarbeit) hervor, dass die Heldenreise zwar einerseits ein Prozess der persönlichen Wandlung und Weitung ist, dass aber dieser Prozess in gleicher Weise auch den Aspekt des Dienens und der Bereicherung einer konkreten menschlichen Gemeinschaft/Gesellschaft beinhaltet.

Grundsätzlich wird die Heldenreise als Rad dargestellt – die Reise beginnt in der gewohnten Welt und endet mit der Rückkehr dorthin. Allerdings hat sich der Held oder die Heldin<sup>5</sup> bei der Rückkehr verändert – in diesem Sinne gleicht die Heldenreise nicht nur einem zyklischen Prozess, sondern auch einer aufwärts führenden beziehungsweise sich weitenden Spiralbewegung.

## Die gewohnte Welt

Die Reise der Heldin beginnt in ihrer alltäglichen Welt, der Komfortzone des Gewohnten und Bekannten. Hier können routinierte Sorglosigkeit und Zufriedenheit ebenso vorherrschen wie eine latente, aber vertraute Unzufriedenheit mit dem eigenen Leben oder ein lange bekanntes und ebenso lange ertragenes Leid.

### 1. Etappe: Der Ruf und die Schwelle ins Unbekannte

Die Reise der Heldin beginnt mit einem Ruf, der die Routine der gewohnten Welt durchbricht. Der Ruf kann vielfältige Formen annehmen: Äußere Ereignisse – eine Einladung, Geburt oder der Tod eines geliebten Menschen – kommen ebenso in Frage wie eine innere Unruhe, die Aufbruch und Veränderung einfordert. Der Ruf kann laut oder zunächst kaum hörbar sein und langsam anschwellen. Er kann aufgrund von Not und Ungleichgewicht im Leben eines Menschen oder einer Organisation, aber auch in einer Phase der Sättigung und vermeintlichen Zufriedenheit erschallen. Joseph Campbell nennt den Ruf eine „aufkeimende Entwicklungsabsicht“ (zitiert nach Höcker 2010, S. 63). Mitunter lässt sich der Ruf noch eine Weile ignorieren, doch irgendwann kommt der Held nicht umhin, sich ihm zu stellen. Dem Ruf wohnt eine Frage, Motivation oder Aufforderung inne. Nicht selten ist diese noch diffus und so ist an dieser Stelle „Vertrauen, das auf dem Weg noch mehr oder andere Potenziale liegen, als in dieser Phase schon begreifbar sind“ (Trobisch et al. 2012, S. 60) nötig.

Der Ruf ist gleichbedeutend mit der Aufforderung, die Komfortzone des gewohnten Lebens zu verlassen. In aller Regel folgt kurz nach dem Ruf die Weigerung: ein innerer oder äußerer Widerstand, der vor dem Aufbruch warnt oder diesen verhindern will. Oft speist sich die Weigerung – die innere ebenso wie die äußere – aus der „Angst, die Beherrschung über die Wirklichkeit zu verlieren“ (Trobisch et al. 2012, S. 65). Sie ist ein Versuch, „die Kontrolle über die Dynamik des Geschehens zu behalten und wieder herzustellen“ (Trobisch et al. 2012, S. 655). Dramaturgisch ist die Weigerung somit eine Prüfung des Rufs – ist der Wunsch und Wille nach Wandel stark genug, auch angesichts von Widerständen? Hier gilt es, die Gründe der Weigerung ernst zu nehmen, sie zu erforschen und die Ambivalenzen auszuhalten, ohne sich im Widerstand einzurichten und dort hängenzubleiben. Zugleich verdeutlicht das Zögern auch, dass bei der Reise tatsächlich etwas auf dem Spiel steht.

---

<sup>4</sup>So findet sich bei Ursula Seghezzi auch eine sehr praktische graphische Übersicht über die verschiedenen Bezeichnungen, die Joseph Campbell, Christopher Vogler und Paul Rebillot den einzelnen Stationen der Heldenreise gegeben haben (vgl. Seghezzi 2012, S. 142).

<sup>5</sup>Um gedanklich flexibel zu bleiben, verwenden wir mal „Held“, mal „Heldin“ und gelegentlich „ProtagonistIn“. Was die Verwendung des Begriffs „Heldin“ angeht, teilen wir diese Meinung von Paul Rebillot nicht: „Der Ausdruck ‚Held‘ bezieht sich sowohl auf Frauen wie auch auf Männer, denn ich halte das Wort ‚Heldin‘ für eine abgeschwächte Form, der es an Würde fehlt.“ (Rebillot 2011, S. 30)



An dieser Stelle der Heldenreise taucht oftmals eine Mentorenfigur auf. Diese kann eine reale Person ebenso wie ein inneres Helferwesen sein. Die Aufgabe des Mentors ist es, die Heldin in ihrer Wandlungsbereitschaft zu unterstützen und ihr als Partner auf der weiteren Reise helfend zur Seite zu stehen. Einem wohlwollenden Mentor zu begegnen, ist ein Geschenk – es annehmen und nutzen zu können, verlangt dem Helden in dieser Situation allerdings einiges ab:

[Er braucht] Selbstreflexion und den Mut, sich selbst einzugestehen, nicht alles zu wissen und aus eigener Kraft schultern zu können. Es erfordert von ihm Demut, das Vertrauen, sich auf Fremdes einzulassen, und die Sensibilität für die richtigen Fragen am rechten Ort. (Trobisch et al. 2012, S. 71)

Der Wechsel von der gewohnten Welt in das unbekannte Land ist markiert durch eine Schwelle ins Unbekannte. Jenseits der Schwelle liegt eine unbekannte Zone, in der andere Regeln gelten als in der bekannten Welt, alte Gewissheiten an Gültigkeit verlieren und nicht absehbare Erfahrungen warten. An dieser Schwelle begegnet der Heldin ein Schwellenhüter: eine äußere oder innere Figur, die ihr – scheinbar bzw. zunächst – den Zugang zur anderen Welt versperrt. Trobisch und Kollegen beschreiben die Figur des Schwellenhüters als eine Metapher für „innere und äußere Kontrollinstanzen, welche die momentane Veränderungsfähigkeit des Systems [bzw. der Person; Anmerkung der Verfasser] durchleuchten (Ressourcen, Zeitpunkt, Umfeld etc.)“ (Trobisch et al. 2012, S. 78).

Das Überqueren der Schwelle markiert auf der Reise den *Point of no Return* – danach ist eine Rückkehr in das gewohnte Leben nicht mehr möglich. Entsprechend ist ein bewusster Entschluss nötig. Der Held muss entscheiden, ob er diesem Weg folgt – oder ob er zurückkehrt in die gewohnte Welt. In beiden Fällen ist entscheidend, dass der Held Verantwortung für seinen weiteren Weg übernimmt.<sup>6</sup>

## 2. Etappe: Prüfungen, Hingabe und Ganzheitserfahrung

„Nachdem der Held einmal die Schwelle überquert hat, bewegt er sich in einem Traumland [...] wo er eine Reihe von Prüfungen zu durchstehen hat“ (Campbell 1999, S. 91). In diesem jenseitigen Land macht der Protagonist Erfahrungen jenseits der bisherigen Komfortzone mit ihren bekannten Regeln, erfährt fundamental Neues, begegnet eigenen Ängsten und Schattenseiten. Ganz gleich, ob der Weg der Prüfungen handfeste äußere oder innere Herausforderungen bereithält – er ist ein „Erfahrungsfeld, in dem der Held dem noch nie Erlebten, dem noch nie Gedachten, Gefühlten, Getanen begegnet“ (Trobisch et al. 2012, S. 85) und stellt somit einen „iterativen Prozess voller Lernschleifen“ (Trobisch et al. 2012, S. 85) dar.

Aus dem kreativen Nacheinander von Versuch und Scheitern entstehen widersprüchliche Gefühlslagen. Freude und Enttäuschung, Glück und Trauer, Liebe und Abweisung liegen oft nah beieinander. [...] In der Polarität von Erfolg und Misserfolg dringt der Held immer tiefer und konkreter zu den Quellen seines Rufs vor. (Trobisch et al. 2012, S. 85)

Diese Phase der Reise – die Begegnungen mit dem Unbekannten, Lernschleifen, Erfahrungen des Scheiterns und das Eingestehen eigener Grenzen – können aus Perspektive der bisherigen Ich-Identität und für das menschliche Bedürfnis nach Kontrolle und Sicherheit eine Herausforderung

---

<sup>6</sup>Im Film *Matrix* wird das Überqueren der Schwelle anschaulich inszeniert: Nachdem der Protagonist Neo zu Beginn des Films erfahren musste, dass sein vermeintlich reales Leben nur eine Computersimulation ist, stellt ihn Morpheus – in dieser Szene der Schwellenhüter – vor die entscheidende Wahl. Schluckt Neo die blaue Pille, entscheidet er sich für eine erinnerungslose Rückkehr in die alte Scheinwelt, also seine gewohnte Welt. Schluckt er aber die rote Pille, bedeutet das seinen endgültigen Ausstieg aus dem alten Leben mit allen unabsehbaren Konsequenzen. Im Bild des Films wird Neos Körper abgekoppelt von den Maschinen, die bisher die Scheinwelt der Matrix in seiner Wahrnehmung erzeugt haben. Neo entscheidet sich für die rote Pille – und überquert damit die Schwelle zum unbekanntem Land.

darstellen oder gar als Bedrohung empfunden werden. Dieses Hindernis lässt sich jedoch nicht vermeiden – vielmehr erfordert die Reise an dieser Stelle vom Helden die Bereitschaft zur Hingabe und die Fähigkeit, loszulassen und sich auf unbekannte Ebenen des Lebens einzulassen. Viele Märchen und Mythen – insbesondere jene, die von der Initiation junger Frauen und Männer handeln – erzählen davon, dass der Held/die Heldin an dieser Stelle der Reise in die Gesetzmäßigkeiten des Lebens und eine größere, den Menschen übersteigende und einbettende, Ordnung eintaucht. In modernen Spielarten der Heldenreise – in Filmen ebenso wie in Persönlichkeitsseminaren – fehlt dieser Aspekt in der Regel.

Auf der Reise durch die Welt jenseits der Schwelle nähert sich der Protagonist nun dem tiefsten Punkt. Je näher er ihm kommt, umso mehr verdichtet sich die Energie und die Geschichte spitzt sich krisenhaft zu. Christopher Vogler spricht vom „Vordringen zur tiefsten Höhle“, Joseph Campbell von der „entscheidenden Prüfung“. Dieser tiefste Punkt der Reise ist entscheidend für die Wandlung des Helden. Die Herausforderung an dieser Stelle und das Geheimnis der tiefsten Höhle sind die Begegnung mit dem Tod bzw. der eigenen Sterblichkeit und ein symbolisches Sterben. Während in einer Kultur der Todesverdrängung diese Erfahrung ausschließlich als grausam und potentiell vernichtend erfahren wird, erzählen viele Mythen aus aller Welt davon, dass die Begegnung mit der Wahrhaftigkeit des Todes in einer Haltung der Hingabe, Annahme und Demut den Zugang zu einem seelischen Raum zwischen Leben und Tod öffnen kann, in dem tiefe Ganzheitserfahrungen mit dem Leben möglich werden. Wir finden in allen spirituellen Traditionen der Welt diesen leeren und offenen Raum. Der Daoismus beschreibt diesen Raum mit dem Begriff *wu wei*, was übersetzt „nicht wollen, nicht wissen, nicht tun“ bedeutet.

### 3. Etappe: Gabe und Schwelle in den Alltag

Der tiefste Punkt ist zugleich der Wendepunkt der Heldenreise. Auf den symbolischen Tod folgt die Wiedergeburt, die Rückkehr ins Leben. Von nun an geht es wieder aufwärts in Richtung der alltäglichen Welt. Wenn Hingabe und ein Absinken in die Tiefe tatsächlich stattgefunden haben, erhält der Held an dieser Stelle der Reise eine Gabe, die in Mythen oftmals als *Elixier* beschrieben wird.

Die Gabe ist eine Frucht der Hingabe an die Ganzheitserfahrung [...] Die Gabe ist Schau des Ganzen, ist Erkenntnis der inneren Ordnung des Gesamtzusammenhanges und des eigenen Platzes darin. (Seghezzi 2012, S. 210)

Die Gabe kann auch das Gewahrwerden von neuen Qualitäten, von jetzt bewusst gewordenen Potentialen, ein geweitetes Selbst-Bewusstsein, eine veränderte Grundhaltung gegenüber dem Leben oder ein neues Gefühl von innerer und sinnstiftender Ausrichtung sein.

Im Rad der Heldenreise liegt der Erhalt der Gabe dem Ruf zu Beginn der Reise diametral gegenüber; oft zeigt sich in der Gabe eine erste Antwort auf den Ruf. Meist ist es an dieser Stelle noch schwierig, die Gabe und das Erfahrene in konkreter sprachlicher Form zu benennen, denn mythische Erfahrungen finden auf der Ebene von Bildern, intuitiven Erkenntnissen, Gewissheiten, Melodien und Empfindungen statt, die sich mit Worten oft nur unzureichend fassen lassen. Gleichwohl beginnt hier nach der Phase der Auflösung des Alten der Prozess der Formulierung und Verdichtung des Neuen, der entscheidend ist, damit aus der Gabe für den Einzelnen im Verlauf der weiteren Reise ein Geschenk für die Welt und die Gemeinschaft der Vielen werden kann. Mit dem Erhalt der Gabe rückt der Aspekt des Dienstes mehr und mehr in den Vordergrund. Die Aufmerksamkeit verlagert sich vom Individuum hin zur Gemeinschaft, von der persönlichen Erfahrung des Helden für sich selbst hin zur Weitergabe der Erfahrung an andere. Dieser Wechsel gelingt umso besser, je mehr der Held im Verlauf der Reise „sein Zentrum vom Ego zum Selbst“ (Vogler 2010, S. 301) verlagert hat.

Der Weg zurück in den Alltag führt über eine zweite Schwelle, die Schwelle in den Alltag. Wie schon die Schwelle ins unbekannte Land, stellt auch die Schwelle in den Alltag eine energetische

Zuspitzung und ein veritables Hindernis für die Heldin dar. Erneut ist Mut erforderlich – und dieses Mal auch der Entschluss, ganz in die Welt zurückzukehren. Diese Aussicht kann neben Vorfreude auch Ängste und Unlust auslösen – „manchmal verweigert der Held die Rückkehr, weil die schillernde Anderswelt aufregender ist als die erinnerte graue Landschaft des banalen Alltags“ (Trobisch et al. 2012, S. 1044). Die erste Schwelle ins unbekannte Land markiert die innere Auseinandersetzung sowie das Loslösen aus dem Alltag und der alten Ich-Identität/dem Ego; hier wird der geistige Seelenraum zum Bezugspunkt. Dagegen richtet sich Blick an der Schwelle zum Alltag nach außen, wobei die materielle Welt des menschlichen Alltags und der Dienst für die Gemeinschaft zum Bezugspunkt werden. Voraussetzung für diesen Weg ist der Entschluss, mit offenem Herzen zurückzukehren und die letzte Etappe der Reise anzutreten.

#### 4. Etappe: Berufung und Hoch-Zeit

Das letzte Viertel der Reise – die Reintegration in den Alltag – ist ein essentieller Bestandteil der Reise, ohne den sie unvollständig und in gewisser Weise sogar sinn- und wirkungslos bleibt. Wie in allen guten Geschichten entscheidet der Ausgang der Heldenreise auch über die „Moral von der Geschichte“, zeigt sich erst mit der Rückkehr in den Alltag, welche Wirkung die Geschichte entfaltet. Ursula Seghezzi betont, dass die Heldenreise, um ihre ganze Wirkung entfalten zu können, nicht als „Selbsterfahrungstrip“ gestaltet werden oder in einem narzisstischen Triumphzug enden darf:

Was auch immer im Land jenseits der Schwelle erlebt wurde – was auch immer erkannt, was auch immer geschenkt wurde – die Reise vollendet sich erst, wenn das Erlebte und Erkannte zurück in die Gemeinschaft gebracht wird und sich dort nun in den Dienst am alltäglichen Leben entfalten kann. (Seghezzi 2012, S. 213)

Hier kommt die ursprüngliche Bedeutung des griechischen Wortes *heros* zur Geltung: „dienen“ und „schützen“. Eine Heldenreise bleibt auch dann unvollständig, wenn es trotz guter Absichten nicht gelingt, etwas von den Gaben und Erfahrungen der Reise in der realen, alltäglichen Welt fruchtbar zu machen. Mitunter kann diese Phase die größte und mühseligste Herausforderung der ganzen Reise werden – und gerade deshalb verdient sie viel Aufmerksamkeit. „Viele Veränderungen scheitern nicht deshalb, weil die höchste Prüfung nicht bestanden wurde, sondern weil im Anschluss daran die ‚Luft raus‘ ist und die Energie der Transformation nicht bis zur Implementierung in die reale Lebenswelt reicht“ (Trobisch et al. 2012, S. 106). Selbst wenn Energie und Begeisterung vorhanden sind, machen die Rückkehrenden oftmals die Erfahrung, dass der Herkunftskontext zunächst wenig Interesse an den Erfahrungen des Reisenden zeigt und mitunter sogar offenes Misstrauen an den Tag legt. Die Dramaturgie der Drehbuchschreiber beschreibt diese Phase denn auch als Klimax, als finalen Höhepunkt der Geschichte – hier entscheidet sich, ob die Heldin das auf der Reise gehobene Potential und die empfangenen Gaben als Berufung leben kann oder scheitert. Berufung meint hier nicht das Erreichen eines absoluten Zustands. Vielmehr ist entscheidend, ob der Held als Gewinn der Reise etwas mehr von seinem ureigenen Potential in die Welt bringen kann und damit ein Stück mehr von dem verwirklicht, was er (jetzt) sein kann.

Zu Beginn der Reise ging es darum, sich aus den Sicherheiten und Gewohnheiten des Alltags herauszulösen und den Schritt über die Schwelle ins Unbekannte zu wagen – nun aber ist das Ziel, eine neue Verbindung zum eigenen Herkunftskontext zu knüpfen.

Die Dinge müssen jetzt durch vielfältige Übersetzungen und Transferleistungen strukturiert und so aufbereitet werden, dass auch andere etwas damit anfangen können. Der Held sucht Anschluss-möglichkeiten und muss anschlussfähig werden. (Trobisch et al. 2012, S. 106)

Damit dies gelingt, braucht die Heldin gleichermaßen Sensibilität und Kooperationskompetenz, Demut und Empathie. Die Fallstricke sind Hochmut und Missionierungsdrang auf der einen und zu wenig Selbstbewusstsein und Resilienz auf der anderen Seite. Je stärker die Erfahrung der Heldenreise den Protagonisten von *innen* her gewandelt, geweitet und neu ausgerichtet hat, desto

eher wird er aus dieser Haltung und aus dieser inneren Verfasstheit heraus handeln können und seine Umgebung durch eine einladende Ausstrahlung verändern. Wirkung und Wandel werden also auch an dieser Stelle der Reise weniger gemacht und durchgesetzt, sondern sind das Resultat von „Handlungen aus dem Kern der inneren Substanz“ (Trobisch et al. 2012, S. 122). Die innere Wandlung und Weitung sind also der Schlüssel zu Wandel und Innovation im Außen. Christopher Vogler fasst diesen Zusammenhang so zusammen:

Für eine neue Welt bedarf es auch eines neuen Selbst. Als die Helden die andere Welt betraten, mussten sie ihr altes Selbst [...] abwerfen. Nun müssen sie eine neue Persönlichkeit entwickeln, die den Anforderungen der gewohnten Welt entspricht. Diese neue Persönlichkeit sollte die besten Eigenschaften des alten Selbst und die gesammelten Erfahrungen der Reise widerspiegeln. (Zitiert nach Seghezzi 2012, S. 336)

Der Abschluss der Heldenreise ist wahlweise beschrieben worden als „Hoch-Zeit“ (Seghezzi 2012), als „Meisterschaft zweiter Welten“ (Trobisch et al. 2012) oder als „Rückkehr mit dem Elixier“ (Campbell 1999). Der Kreis hat sich geschlossen und zugleich geweitet, bis irgendwann von neuem ein Ruf ertönt und zu einer neuen Reise der Wandlung und Potentialentfaltung einlädt.

## 1.4 Fazit: Die Wirkung von Geschichten

Mit Blick auf die eingangs gestellte Frage nach den Wirkungen von Geschichten zeigt sich eine ganze Bandbreite, die das hohe Maß an Attraktivität verdeutlicht und Hinweise gibt, warum und wie Storytelling in Leadership-Development-Formaten eingesetzt werden kann:

### 1. Geschichten lösen positive Aufmerksamkeit aus und bleiben in Erinnerung

Unser Gehirn denkt und erinnert sich nicht nur in Form von Erzählungen, es „liebt Geschichten“, da sie positive Emotionen erzeugen (vgl. Fuchs 2013). Bei spannenden Erzählungen werden Menschen aufmerksam; sie wollen wissen, wie die Geschichte ausgeht (vgl. Ganahl 2013). Da Erzählungen aufgrund ihrer Bildhaftigkeit alle Sinne ansprechen und intensive Emotionen erzeugen können, verankern sich Geschichten im bewussten wie im unbewussten Gedächtnis und bleiben lange in Erinnerung (vgl. Fuchs 2013).

### 2. Geschichten vermitteln Sinn, Orientierung und Handlungswissen

Diese hohe Aufmerksamkeit und die positiven Emotionen entstehen unter anderem dadurch, dass Geschichten Orientierung und Sinn vermitteln. Sie befriedigen damit das Gehirn, das beständig auf der Suche nach Sinn ist. Christian Spath und Bernhard G. Foerg formulieren dies so:

Die Kultur des Erzählens ist ein perfektes Mittel, Sinn in die Vielschichtigkeit der Welt hineinzutragen. Geschichten schaffen eine Ordnung, zeigen Zusammenhänge auf und formulieren Visionen und Erfahrungen. (Spath/Foerg 2006, S. 8).

Michael Loebbert vertritt eine ähnliche Ansicht:

Den Sinn, den unser Handeln für uns macht, beziehen wir aus der Geschichte, die wir darüber erzählen. Das gilt für unsere persönliche Lebensgeschichte genauso wie für die Geschichte eines Unternehmens, eines Staates oder einer Geschichte unserer Welt.“ (Loebbert 2003, S. 17)

Geschichten vermitteln auch wertvolles Wissen – insbesondere Praxiswissen – für die Gestaltung von Gemeinschaften: „Geschichten zeigen, was das Denken und Handeln von Menschen leitet und wie Gemeinschaften entstehen und bestehen können“ (Herbst 2011, S. 16). Die Bibel – eine der größten und bekanntesten Geschichtssammlungen – zeigt ebenso wie die *Odyssee* oder Grimms Märchen, wie Geschichten in sehr komprimierter Form sehr komplexes Wissen vermitteln können. Zu diesem vermittelten Wissen gehört auch Handlungswissen für den Umgang mit Konflikten und

Problemen: „Konflikte sind der Kern guter Geschichten, die Lösung des Konflikts dient als Lerneffekt“ (Ganahl 2013, S. 43).

Diese Vermittlung von Sinn und Praxiswissen gilt auch in besonderer Weise für das oben vorgestellte Modell der Heldenreise: Dieses stellt eine Grundstruktur von Transformationsprozessen vor, die Orientierung, Sinn und handlungsrelevantes Wissen vermittelt, um Transformationsprozesse zu bewältigen und zu gestalten.

### 3. Geschichten gehen in das implizite Wissen ein und verändern das Sein

Geschichten können nicht nur bewusst genutzt werden, um daraus Wissen über die Gestaltung von Gemeinschaften oder Strategien zum Umgang mit Konflikten zu erhalten. Geschichten können auch eine stellvertretende Erfahrung – eine sogenannte „vicarious experience“ – ermöglichen (vgl. Fuchs 2013, Rutledge 2011, Stake 1995 und 1982). Das heißt, wenn Menschen Geschichten hören, erleben sie diese emotional mit – fast so, als würden sie diese Erfahrung selbst machen. Das gehörte Wissen geht in das eigene Wissen ein: „Zur Wirkung [...] von Geschichten allgemein gehört das Entstehen von inneren Vorstellungsbildern, die wir vor allem unbewusst speichern und auf die wir schnell und leicht zugreifen können, wenn wir entscheiden oder handeln sollen“ (Herbst 2011, S. 16). Zu einem vergleichbaren Schluss kam Pamela Rutledge:

Stories take place in the imagination. To the human brain, imagined experiences are processed the same as real experiences. Stories create genuine emotions, presence (the sense of being somewhere), and behavioral responses. (Rutledge 2011)

### 4. Geschichten fördern Empathie, Vertrauen und Verbindung

Eine weitere bedeutsame Wirkung von Geschichten besteht darin, dass sie Empathie, Identifikation und Vertrauen erzeugen. Besonders persönlich und authentisch erzählte Geschichten ermöglichen es Menschen, sich selbst wiederzuerkennen und sich dem oder der Erzählenden verbunden zu fühlen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Geschichten eigene „Ur-Geschichten“ berühren: „Spricht [Menschen] eine Geschichte stark emotional an, [...] können sie sich mit der Geschichte und den darin Handelnden identifizieren“ (Herbst 2011, S. 78). Pamela Rutledge führt dazu aus:

By engaging our imagination, we become participants in the narrative. We can step out of our own shoes, see differently, and increase our empathy for others. (Rutledge 2011)

Menschen erkennen, dass sie – trotz aller Unterschiede – ähnliche Erfahrungen teilen. Darauf sind verschiedene Autoren eingegangen:

Stories are about collaboration and connection. They transcend generations, they engage us through emotions, and they connect us to others. Through stories we share passions, sadness, hardships and joys. We share meaning and purpose. Stories are the common ground that allows people to communicate, overcoming our defenses and our differences. Stories allow us to understand ourselves better and to find our commonality with others. (Rutledge 2011; vgl. auch Baldwin 2007)

### 5. Geschichten inspirieren und mobilisieren Handeln

Geschichten können auf der individuellen und auch auf der kollektiven Ebene zum Handeln motivieren. Stephen Denning geht darauf ein, wie Führungskräfte mit ansprechenden Geschichten ihre Mitarbeitenden zum Handeln inspirieren und motivieren können (vgl. Denning 2011). Marshall Ganz gibt mit seinem Konzept der *Public Narratives* Beispiele, wie Geschichten genutzt werden können, um Gemeinschaften und Gesellschaften zum Handeln zu motivieren (vgl. Ganz 2011). So hat etwa die Geschichte „Vom Tellerwäscher zum Millionär“ viele Menschen motiviert, in die USA zu gehen und dort ihr Glück zu suchen.

Im politischen Bereich gibt es positive Beispiele für die Wirkung von Geschichten – beispielsweise Martin Luther Kings Rede „I have a dream“ – ebenso wie negative – zum Beispiel Adolf Hitlers Buch *Mein Kampf*. Beraten von Marshall Ganz, arbeitete Barack Obama in seiner Präsidentschaftskampagne im Jahr 2008 mit dem Ansatz der *Public Narratives*. Hier verwob er gezielt seine eigene Herkunft und Lebensgeschichte mit der kollektiven Geschichte der USA und den aktuellen Herausforderungen zu einer schlüssigen Gesamtgeschichte.

## 2. Storytelling in Leadership-Development-Formaten

Dieses Kapitel widmet sich der Frage, wie Storytelling in Leadership-Development-Formaten eingesetzt werden kann.

Im Abschnitt 2.1 präsentieren wir Storytelling-Methoden, die für verschiedene Formate der Führungskräfteentwicklung genutzt werden können. Wir erläutern die verschiedenen Methoden kurz und verweisen auf offen zugängliche Quellen, die ausführlichere Informationen zur jeweiligen Methode enthalten.

In Abschnitt 2.2 geben wir Anregungen, wie das Format einer längerfristigen *Leadership Journey* – das zum Beispiel im Ansatz *Leadership for Global Responsibility* abgebildet ist – durch das Heldenreisemodell bereichert werden kann. Der Fokus liegt hier auf der Prozessdramaturgie der Heldenreise für die Gesamtkonzeption von *Leadership Journeys*, gleichzeitig werden erste Anregungen zur methodischen Umsetzung gegeben.

### 2.1 Storytelling-Methoden

#### 1. Texte, Hörspiele, Videos, Kinofilme

Wie in Kapitel 1 dargestellt wurde, können Geschichten auf attraktive Weise komprimiertes Wissen vermitteln, das Menschen lange in Erinnerung behalten. Zur Wissensermittlung können unter anderem Kurzgeschichten, Märchen und Mythen sowie Analogien erzählt, vorgelesen oder als Hörspiel vorgestellt werden. Es können auch kurze Youtube-Videos oder TED-Talks, die mit Geschichten arbeiten, eingesetzt werden. Für längere Leadership-Formate bieten sich auch Kinofilme an, die am Folgetag unter einer bestimmten Fragestellung analysiert werden.

#### 2. Alltagserzählungen aus der Führungspraxis

Die Vermittlung von Führungsmethoden oder -ansätzen kann und sollte mit Beispielen aus der Führungspraxis verbunden werden, um Informationen anschaulich und handlungsorientiert zu vermitteln und es den Teilnehmenden leichter zu machen, sich an sie zu erinnern und sie auf ihr eigenes Handeln zu übertragen. Diese Alltagsbeispiele können zum Beispiel von Trainer/innen bzw. Prozessbegleiter/innen genutzt werden, indem sie erzählen, wie eine Leadership-Methode in einem bestimmten Kontext angewandt wurde und gewirkt hat. Selbsterlebte Situationen wirken hierbei stärker, da sie als authentischer und echter wahrgenommen werden als Geschichten von Dritten. Auch Teilnehmende können eingeladen werden, ihr Erfahrungs- und Praxiswissen in Form von Beispielen zu teilen; so können alle voneinander lernen. Bei Fragen der Teilnehmenden können Trainer/innen und Prozessbegleiter/innen dazu ermutigen, ein Beispiel anzufügen, um den Kontext zu verdeutlichen. Storytelling dient aber nicht nur zur anschaulichen Wissensvermittlung, sondern kann auch ein gestärktes Vertrauen und Wir-Gefühl zwischen den Trainer/innen bzw. Prozessbegleiter/innen und den Teilnehmenden bewirken. Die Erzählenden und die Zuhörenden können sich durch das Teilen von Führungsgeschichten miteinander identifizieren und verbinden; sie wachsen dadurch stärker zur Gruppe zusammen.

#### 3. Case Studies

Um eine schwierige Führungssituation mit Hilfe eines bestimmten Ansatzes oder einer bestimmten Methode zu bearbeiten, können Trainer/innen komplexere *Case Studies* vorstellen. Dabei gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder werden die Case Studies – in Form von Texten, Erzählungen, Videos etc. – nur vorgestellt oder es wird gemeinsam an und mit ihnen gearbeitet, um verschiedene Lösungsszenarien zu entwickeln. Die Case Studies können von unbekanntem Personen, aber auch von Berühmtheiten oder etablierten Führungskräften stammen. Dadurch, dass der Fall als persönlich erlebte Geschichte vorgestellt wird, entsteht ein Gefühl der Verbindung zwischen dem „Autor“ der Case Study und den Personen, die damit und an ihr arbeiten. Der Vorteil und die Wirkung

der Arbeit mit Case Studies ist erneut eine komprimierte Wissensvermittlung, die leicht auf die eigene Führungspraxis übertragen werden kann.

**Weitere Informationen zur Methode:**

- <https://de.wikipedia.org/wiki/Fallstudie>
- <http://www.bu.edu/ctl/teaching-resources/using-case-studies-to-teach>

#### 4. Case Clinics/Kollegiale Beratung

Im Rahmen von *Case Clinics/Kollegiale Beratung* können Teilnehmende eingeladen werden, eine eigene Führungsherausforderung ausführlich vorzustellen. Nach der Darstellung der Fallgeschichte stellen die anderen Teilnehmenden Fragen und gehen anschließend in einen strukturierten Beratungsprozess über. Von dieser Methode profitieren nicht nur die Fallgebenden, sondern auch die Beratenden, da sie oft ähnliche Erfahrungen gemacht haben und die Empfehlungen auch auf ihre eigene Führungspraxis übertragen können. Der Prozess des Erzählens und Beratens fördert zudem die Verbindung und das Wir-Gefühl in der Gruppe.

**Darstellung der Methode:**

- AIZ Toolbox, Seite 103:  
(<https://www.giz.de/de/downloads/giz2013-de-aiz-toolbox-leadership-development.pdf>)

#### 5. Appreciative Inquiry

Im Rahmen der Methode *Appreciative Inquiry* (AI) werden Menschen eingeladen, positive Geschichten über sich selbst, eine Maßnahme oder ein Projekt zu erzählen und auf dieser Basis einen Veränderungsprozess zu initiieren und umzusetzen. Der klassische AI-Prozess besteht aus vier Phasen:

- **Discovery** (wertschätzende Interviews, in denen das Beste/Positive entdeckt und verstanden werden kann),
- **Dream** (Entwurf von Visionen einer positiven Zukunft),
- **Design** (Entwurf eines Zukunftsszenarios, Treffen von Entscheidungen) und
- **Destiny** (Umsetzungsphase).

Für ein Führungskräfteentwicklungsseminar können etwa die wertschätzenden Interviews genutzt werden, um Führungsqualitäten herauszuarbeiten. Hierbei werden die Teilnehmenden zunächst eingeladen, Erfolgsgeschichten aus ihrem Führungsalltag zu erzählen. Mit Hilfe von Trainer/innen, Prozessbegleiter/innen und/oder Teilnehmenden arbeiten sie auf Basis dieser Geschichten heraus, welche Führungsqualitäten sich in der Geschichte zeigen. Über die in Abschnitt 1.4 beschriebenen positiven Auswirkungen des Erzählens und Anhörens der Geschichten hinaus können durch Storytelling die Selbsterkenntnis und das Selbstvertrauen der Erzählenden gefördert werden. Die weiteren Phasen des AI-Prozesses können ebenfalls für den Leadership-Kontext adaptiert werden. Denkbar wäre, dass im Anschluss an die Erzählung und Herausarbeitung von Führungsqualitäten eine positive Zukunft des Führungshandelns erträumt und geschaut wird, welche weiteren Entwicklungs- bzw. Trainingsmaßnahmen nötig sind, um diese Vision in einem strukturierten Prozess umzusetzen.

**Weitere Informationen zur Methode:**

- [https://de.wikipedia.org/wiki/Appreciative\\_Inquiry](https://de.wikipedia.org/wiki/Appreciative_Inquiry)
- [http://carole-maleh.com/files/artikel/appreciative-inquiry/ai\\_bestehende\\_potenziale\\_freilegen.pdf](http://carole-maleh.com/files/artikel/appreciative-inquiry/ai_bestehende_potenziale_freilegen.pdf)
- [http://betterevaluation.org/sites/default/files/101\\_ftp.pdf](http://betterevaluation.org/sites/default/files/101_ftp.pdf)



## 6. Mapping Personal Leadership Challenges

Im Rahmen der Methode *Mapping Personal Leadership Challenges* werden Teilnehmende eingeladen, ihre eigene Führungssituation samt Höhepunkten und Herausforderungen vorzustellen. Diese Erzählung erfordert kein explizites Geschichtsformat, sondern kann als Alltags- bzw. Stegreiferzählung erfolgen. Ebenso wie die schon dargestellten Methoden fördert auch diese Methode das Voneinander-Lernen und ein Wir-Gefühl.

### Darstellung der Methode:

- AIZ Toolbox, Seite 45

(<https://www.giz.de/de/downloads/giz2013-de-aiz-toolbox-leadership-development.pdf>)

## 7. River of Life

Im Rahmen der Methode *River of Life* zeichnen Teilnehmende ihre private und berufliche Lebensgeschichte auf und erzählen sie anderen Teilnehmenden in Kleingruppen. Diese Methode ermöglicht eine intensive Selbstreflexion über wichtige Elemente und Einflüsse im eigenen Leben und in der eigenen Führungspraxis. Das Erzählen der Geschichte in Kleingruppen schafft Vertrauen und fördert Verbindungen; in der Regel erkennen die Teilnehmenden, dass sie ähnliche Erfahrungen teilen. Wird die Methode mit Elementen des *Collective Story Harvesting* verbunden (siehe nächster Punkt), können weitere Einsichten und Erkenntnisse entstehen.

### Darstellung der Methode:

- AIZ Toolbox, Seite 58

(<https://www.giz.de/de/downloads/giz2013-de-aiz-toolbox-leadership-development.pdf>)

## 8. Collective Story Harvesting

Die Methode *Collective Story Harvesting* wurde im Rahmen des Ansatzes *Art of Hosting* entwickelt (vgl. Arthur/Hanna 2011, Baeck). Der Ablauf ist folgendermaßen: Menschen erzählen in Kleingruppen eine Geschichte zu einem bestimmten Thema. Zwei bis drei Zuhörende erfassen anhand von Leitfragen die Essenz dieser Geschichte („ernten“) und widerspiegeln sie am Ende. Diese Methode fördert bei dem/der Erzählenden Selbsterkenntnis – denn oft fällt den Zuhörenden etwas auf, woran sie selbst noch nicht gedacht hatten – und hilft, an der eigenen Geschichte zu feilen. Die Zuhörenden können dagegen ihre Qualitäten des Zuhörens und Wahrnehmens schulen.

### Darstellung der Methode:

- <http://amandafenton.com/wp-content/uploads/2013/01/Collective-Story-Harvest-To-Go.pdf>

- <http://artofhosting.ning.com/page/core-art-of-hosting-practices>

## 9. My Story – Your Story: *Leiter der Schlussfolgerungen* als Geschichte

Das Konzept der selektiven Wahrnehmung und Grundelemente der *Leiter der Schlussfolgerungen* nach Argyris & Ross können mit einer Geschichtsmetapher erläutert werden (vgl. Argyris/Ross 1994). So kann dargestellt werden, dass in jedem Menschen in jeder Situation eine innere, sinngebende Geschichte abläuft, die sich aus verschiedenen Elementen – den Stufen der Leiter der Schlussfolgerungen – zusammensetzt. Führungskräfte sollten sich dieses Prozesses bewusst sein und nicht nur ihre eigenen Geschichten reflektieren, sondern auch Neugier für die inneren Geschichten ihrer Gegenüber entwickeln. Wer an Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen teilnimmt, kann so lernen, mit Hilfe von „reflection, inquiry and advocacy“ die eigenen inneren Geschichten zu erkennen und sie anderen zugänglich zu machen; ebenso sind Einblicke in das Denken anderer Menschen möglich.

**Weitere Informationen zur Leiter der Schlussfolgerungen:**

- <http://www.ucd.ie/t4cms/The%20Ladder%20of%20Inference.pdf>

## 10. Public Narrative – Story of Self, Us, Now and Hope

Der Ansatz der *Public Narratives* kann in verschiedenen Formen für Leadership- Development-Formate nutzbar gemacht werden. Die Teilnehmenden können anhand einer vorgegebenen Struktur ihre eigene *Story of Self* – die mit einer *Story of Us, Now und Hope* verbunden ist – konstruieren und damit Vertrauen generieren und zur Handlung mobilisieren. Ähnlich wie in der Methode des *Collective Story Harvesting* können die Zuhörenden mit Hilfe von Leitfragen dazu beitragen, die Geschichte zu verfeinern.

Public Narratives können auch genutzt werden, um in einer Seminargruppe Verbindung zu schaffen, kollektives Verhalten entstehen zu lassen und zu mobilisieren. Hierzu werden die Teilnehmenden gebeten, jeweils nacheinander ihre eigene Geschichte anhand einer vorgegebenen Struktur zu erzählen: Was ist ihre Story of Self (ihr persönlicher Hintergrund), wie ist sie mit der Story of Us verbunden (Bezug zum Seminarthema, warum nehmen sie teil), was ist ihre Story of Now (was sind die aus ihrer Perspektive anstehenden Herausforderungen) und was sehen sie als Story of Hope (die bestmögliche Zukunft) an?

**Weitere Informationen zur Anwendung der Public Narratives:**

- <https://www.ndi.org/sites/default/files/Public%20Narrative%20Participant%20Guide.pdf>

## 11. Input über die Wirkmacht und den Einsatz von Geschichten

Die Teilnehmenden können mit Hilfe dieser Studie samt ihren Literaturhinweisen und Linktipps<sup>7</sup> darüber informiert werden, wie Geschichten wirken und wie sie für bestimmte Zwecke im Kontext von Leadership-Herausforderungen eingesetzt werden können. Stephen Denning befasst sich explizit mit dieser Frage und schlägt verschiedene Anlässe und entsprechende Erzählformate für Führungshandeln vor, die den Inhalten dieser Studie entsprechen. Er empfiehlt, Geschichten anzuwenden, um sich selbst als Führungsperson oder auch das Unternehmen vorzustellen und damit Vertrauen zu gewinnen, um Wissen zu vermitteln, um Menschen zum Handeln und zur Umsetzung neuer Ideen zu motivieren, um Menschen zur Zusammenarbeit zu bewegen, um Gerüchten entgegenzuwirken sowie um die eigene Vision zu kreieren und kommunizieren (vgl. Denning 2011).

Es bietet sich an, den Input mit der Anwendung einer der oben präsentierten Storytelling-Methoden zu verbinden, sie also vor oder nach der Anwendung vorzustellen. Die Teilnehmenden können damit quasi „am eigenen Leib“ erfahren, wie Storytelling auf sie wirkt, und auf dieser Basis reflektieren, ob und inwiefern sie es selbst einsetzen möchten. Hier bietet sich an, auf die hohe Wirkmacht von Geschichten hinzuweisen und einen Appell an einen verantwortungsvollen Umgang mit diesem mächtigen Instrument anzuschließen.

## 12. Input über Strukturen & Elemente wirksamer Geschichten

In Verbindung mit dem Input über die Wirkmacht von Geschichten sollte über Elemente wirkungsvoller Geschichten informiert werden. Hierbei ist zu prüfen, um welchen Kontext von

---

<sup>7</sup>Im Internet (Youtube) finden sich umfangreiche Materialien zu Storytelling. Zwei TED-Talks möchten wir hier empfehlen: David JP Phillips, *The magical science of storytelling* (<https://www.youtube.com/watch?v=NjhdQMa3uA>) sowie Jonathan Gottschall, *The storytelling animal* (<https://www.youtube.com/watch?v=Vhd0XdedLpY>).

Geschichten es geht und wie lang sie sein sollen. Dementsprechend können verschiedene Qualitätsfaktoren vorgestellt werden.

Die bekannteste Grundstruktur einer guten Geschichte ist das Modell der Heldenreise, das in dieser Studie ausführlich dargestellt wird (vgl. Abschnitte 1.3.3 und 2.2).

Ein weiteres bekanntes und wirksames Grundmuster im Bereich Leadership ist die Struktur der Public Narratives/Story of Self, Us, Now and Hope, die ebenso in dieser Studie erläutert wird. Im Rahmen einer Praxisanwendung der Public Narratives – die PDF-Datei ist in diesem Abschnitt unter Punkt 10 verlinkt – wird eine sehr einfache Grundstruktur von Geschichten vorgestellt: Ein Charakter (Held/Heldin) wird mit einer Herausforderung konfrontiert und trifft eine Entscheidung, die zu einer Konsequenz führt. Aus der gesamten Sequenz/Geschichte kann eine Moral gezogen, etwas gelernt werden.

Werner Fuchs hat in einer umfangreichen Checkliste (vgl. Fuchs 2013) zusammengefasst, was gute Geschichten im Bereich Marketing ausmacht. Demnach wiederholen gute Geschichten Elemente aus den großen Geschichtssammlungen – aus der Bibel, aus Mythen und Märchen etc. – bzw. sie folgen der Struktur der Heldenreise. Da sie weiterhin emotional berührend sind und sich mit menschlichen Ur-Themen – Leben und Tod, Liebe und Hass, Suchen und Finden, Gut und Böse etc. – befassen, können sich die Menschen in der Geschichte wiederfinden und an die Geschichte „andocken“. Gute Geschichten haben laut Fuchs einen klaren Spannungsbogen; sie können Verzögerungen und Ausschmückungen enthalten; schließlich steht das Ende in einem klaren Bezug zum Anfang. Zudem haben solche Geschichten eine/n Held/in, eine/n Widersacher/in und eine/n Helfer/in.

Für kürzere Geschichten in den Bereichen Public Relations und Werbung & Marketing schlägt Petra Sammer fünf Bausteine vor:

- Jede Geschichte muss aus einem guten Grund erzählt werden;
- jede Geschichte hat einen Helden;
- jede Geschichte beginnt mit einem Konflikt;
- jede gute Geschichte berührt emotional;
- jede gute Geschichte ist viral – sie verbreitet sich also.

**Weitere Informationen zu den fünf Bausteinen guter Geschichten nach Petra Sammer:**

- <https://www.linkedin.com/learning/storytelling-fur-marketing-und-pr/das-erfolgskonzept-guter-geschichten-in-pr-und-marketing-funf-bausteine-guter-stories>

### 13. Digital Storytelling

Insbesondere in längeren Leadership-Development-Formaten kann die Methode des *Digital Storytelling* angewandt werden. Dabei wird im Rahmen eines zweitägigen Workshops von den Teilnehmenden ein Kurzfilm erstellt, der mit Hilfe von Fotos und Text eine sehr persönliche Geschichte erzählt. Die Themen der Filme können je nach Anlass variieren. So können die Teilnehmenden ihre persönlichen Geschichten erzählen oder auch ihre während der Leadership-Maßnahme gemachten Lernerfahrungen in einer Erzählung zusammenfassen.

**Darstellung der Methode:**

- <http://imblickpunkt.grimme-institut.de/wp/wp-content/uploads/2014/12/IB-Digital-Storytelling.pdf>

## 2.2 Nutzung des Heldenreise-Ansatzes für die Gestaltung von *Leadership Journeys*

### 2.2.1. Nutzung der Heldenreise als ergänzende Landkarte

Für die Gestaltung längerfristiger Formate der Führungskräfteentwicklung – beispielsweise *Leadership Journeys*, wie sie im AIZ-Ansatz *Leadership for Global Responsibility* vorgestellt werden – bietet die Heldenreise Potential als ergänzende geistige „Landkarte“ (vgl. AIZ Toolbox, <https://www.giz.de/de/downloads/giz2013-de-aiz-toolbox-leadership-development.pdf>).

*Leadership*-Formate können hierbei entweder explizit anhand einer Reismetapher inszeniert werden oder sich implizit daran orientieren.

Die im Rahmen der Felderkundung beschriebenen Anwendungsfelder zeigen, dass die Heldenreise nicht nur zur Begleitung von individuellen Prozessen, sondern auch zur Gestaltung von Transformations- und Innovationsprozessen von Teams und ganzen Unternehmen eingesetzt werden kann und wird. Mit Blick auf den Prozess der *Großen Transformation*, der für den Ansatz *Leadership for Global Responsibility* handlungsleitend ist, ist auch das Motiv einer gesellschaftlichen Heldenreise interessant. Diese kann zwar nicht im selben Sinne gestaltet werden wie Prozesse mit Individuen, Teams oder Unternehmen, doch kann eine gesellschaftliche Heldenreise als narrativer Rahmen und Landkarte die Idee einer großen Transformation veranschaulichen, die ebenfalls eine Reise ins Unbekannte und Neue darstellt.

### 2.2.2. Umgang mit den Begriffen Held und Heldenreise im Bereich *Leadership*

Bevor wir konkrete Hinweise zur Nutzung der Heldenreise geben, soll zunächst auf den Umgang mit einem potentiellen Fallstrick in der Anwendung dieses Modells eingegangen werden.

Der Begriff des Helden ist kulturell sehr besetzt mit Bildern, Begriffen, Stereotypen und Fantasien. „Held“ meinte über Jahrhunderte in erster Linie eine furchtlose, charismatische, durchsetzungsstarke und in aller Regel männliche Figur, die in einer latent feindlichen Umgebung mit Kraft, List und gegen alle Widrigkeiten und Feinde glorreiche Siege erringt. Problematisch ist auch die Tatsache, dass „Held“ unweigerlich nach „Mann“ klingt. Einige Autor/innen betonen, dass mit Held immer auch Heldin gemeint sei (Vogler 2010, S. 26), und versuchen, den Begriff des Helden/der Heldin neu zu besetzen und mit anderen, eher weiblichen Eigenschaften - beispielsweise Empathie, Kooperationsfähigkeit und Orientierung am Gemeinwohl - aufzuladen (Höcker 2010, S. 14). Überdies betonen sie die ursprüngliche griechische Bedeutung „dienen“ und „schützen“ des Wortes *heros*. Ein Held ist demzufolge ein Mensch, der sein Wirken auf eine dienende und schützende Weise einer Gemeinschaft zur Verfügung stellt. Joseph Campbell und viele andere Autor/innen weisen zudem darauf hin, dass „Held“ im Kontext der Heldenreise oftmals gar keinen konkreten Menschen meint:

Held und Heldin verkörpern vielmehr gewisse grundsätzliche menschliche Qualitäten. Das Bild des Helden steht demzufolge für Gesetzmäßigkeiten, Kräfte und Prinzipien des Lebens ebenso wie (innere) Anteile in Menschen oder Gemeinschaften, es repräsentiert also [...] die menschliche Berufung, Entwicklung schöpferisch und verantwortlich zu gestalten. (Trobisch et al. 2012, S. 33)

Eine Auseinandersetzung mit der (ursprünglichen) Idee des Heldenbegriffs ist also durchaus lohnenswert. Gleichwohl scheint es fragwürdig, ob ein kulturell derart stark aufgeladener Begriff kurzfristig umgedeutet und mit anderen Bildern und Begriffen verknüpft werden kann. Eine Studie britischer NGOs hat beispielsweise für das Feld der Entwicklungszusammenarbeit herausgearbeitet, wie sehr die fortlaufende Verwendung von Begriffen wie „Aid“, „Development“ und „Charity“ bei den Rezipienten automatisch sogenannte „toxische Frames“ aktiviert, die althergebrachte Macht-

verhältnisse, Stereotype und Perspektiven im Verhältnis zwischen Ländern des globalen Nordens und Südens massiv reproduzieren und damit die Bemühungen vieler NGOs, dieses Verständnis zu überwinden, zunichtemachen. Es ist anzunehmen, dass der Begriff des Helden einen ähnlich starken toxischen Frame aktiviert. Natürlich birgt dieser Begriff auch und gerade im Bereich Leadership einiges an Spannungspotential. Nachdem in diesem Feld lange ein herrschaftlich-hierarchisches und meist männliches Verständnis von Führung dominierte, gab es in den vergangenen 20 Jahren eine Reihe von Plädoyers für ein post-heroisches Management bzw. eine post-heroische Führung (vgl. Baecker 1994) und neue Leadership-Ansätze, die den kollektiven, kooperativen Aspekt von Führungsverantwortung betonen.

Da der Ansatz *Leadership for Global Responsibility* mit einem post-heroischen und kooperativen Verständnis von Führung arbeitet, scheint es ratsam, in der Kommunikation nach außen und der Darstellung des Ansatzes auf eine *explizite* Verwendung der Begriffe Held und Heldenreise (weitgehend) zu verzichten und weiterhin von *Leadership Journeys* zu sprechen.

### 2.2.3. Konkrete Empfehlungen & Methoden

Wir beschreiben in diesem Abschnitt, welche konkreten Möglichkeiten das Konzept der Heldenreise zur Bereicherung von *Leadership Journeys* bietet bzw. bieten kann. Die genannten Methoden stellen Anregungen dar, von denen sich einige in der *AIZ Leadership Toolbox* (GIZ 2013e) finden.

#### 1. Verfeinerung der Reismetapher

Die *Metapher der Reise (Leadership Journey)* kann verfeinert werden. Das Motiv der Reise spricht eine universelle menschliche Grunderfahrung an und intoniert automatisch das Thema Wandel und Erkundung unbekannter Welten. Damit eignet es sich auf besondere Weise für *Leadership Journeys* im Kontext der internationalen Zusammenarbeit, die individuelle und gesellschaftliche Transformation initiieren und begleiten sollen. Eine Heldenreise kann als vollständiger Kreis bzw. Spirale dargestellt werden. Sie bietet daher die Möglichkeit, die Reise in der gewohnten Welt (Herkunftskontext) der Protagonisten beginnen und dort auch wieder enden zu lassen. Insbesondere die Aufwertung des letzten Viertels der Reise, aber auch andere Elemente, bieten hier Potential für eine Weiterentwicklung des Ansatzes.

#### 2. Arbeit mit dem Impuls der Veränderung („Ruf“)

Zu Beginn einer *Leadership Journey* kann explizit mit dem Motiv des Rufs gearbeitet werden, der zum Aufbruch aus der gewohnten Welt und zu einer tiefgreifenden Veränderung einlädt. Der Ruf erfolgt, orientiert man sich am Modell der Heldenreise, noch vor Beginn der Teilnahme an einem Leadership-Development-Format – oder vor weitreichenden Veränderungen insgesamt. Die Teilnehmenden können mit verschiedenen Methoden (s.u.) darüber reflektieren, ob und wie sie in ihrem individuellen Leben (beruflich oder privat) einen Ruf nach Veränderung wahrnehmen: sei es aus Neugierde, aufgrund eines Ungleichgewichtes oder wegen eines Missstandes. Je konkreter der Ruf beschrieben wird, desto besser lässt sich erkennen, was genau es ist, das sich verändern soll oder muss, und wo das Alte nicht mehr gut genug trägt, so dass ein Aufbruch nötig ist. Die Teilnehmenden können ebenfalls den Ruf für die eigene Organisation oder – gemeinsam als Gruppe – den gegenwärtigen Ruf für ihre Gesellschaft oder die Menschheit als Ganzes herausarbeiten.

##### Mögliche Methoden:

*Mapping Personal Leadership Challenges* (vgl. 2.1); *River of Life* (vgl. 2.1); *Dialogue Walk & Bohmian Dialogue* (vgl. ausführliche Darstellung der Methoden in der *AIZ Leadership Tool Box*, GIZ 2013e); *Story of Self, Us and Now* (vgl. 1.3.2); Beschäftigung mit dem individuellen oder organisationalen Ruf bzw. Veränderungsimpuls zu Beginn der *Leadership Journey*; Beschäftigung der Gruppe mit dem gegenwärtigen Ruf für ihre jeweiligen Gesellschaften sowie dem Ruf der Menschheit als Ganzes; Nutzung von Filmausschnitten, Reden oder

biographischen Texten von inspirierenden Persönlichkeiten sowie die Auseinandersetzung mit globalen Herausforderungen und Krisenphänomenen.

### 3. Arbeit mit Widerständen („Weigerung“)

Im Zusammenhang mit dem bewussten Erkennen des Rufes tauchen gesetzmäßig auch innere und äußere Widerstände oder eine Weigerung auf. Diese sollten wahrgenommen und angeschaut werden, da sie sonst unbewusst wirken und die weitere Reise behindern bzw. im späteren Verlauf erneut auftauchen. Die Teilnehmenden können erfahren, dass Widerstände und Weigerungen nichts Schlechtes sind, sondern gesetzmäßige äußere und innere Anteile, die den Status quo bewahren wollen. Oft tauchen hier Ängste auf. Diese Widerstände und Ängste gilt es wertschätzend zu erkunden und ernst zu nehmen, ohne sich von ihnen dominieren und aufhalten zu lassen. Je größer die anstehende Veränderung, desto mehr steht auf dem Spiel und desto wesentlicher werden auch die Widerstände sein. Wie schon beim Ruf lohnt es sich, neben der persönlichen Ebene auch die Ebene des eigenen Unternehmens bzw. der eigenen Gesellschaften (inklusive der gemeinsamen globalen Ebene der „Weltgesellschaft“) herauszuarbeiten. Ein Widerstand kann sich etwa in der Hoffnung oder Überzeugung zeigen, die globalen Herausforderungen unserer Zeit ließen sich mit altbekannten Routinen und technischen oder ausschließlich managementbasierten Lösungsansätzen bewältigen. Hier bieten sich spannende Gesprächsmöglichkeiten – denn letztlich steht hier die dem GIZ-Ansatz *Leadership for Global Responsibility* zugrundeliegende Annahme zur Disposition, dass wir eine größere gesellschaftliche Transformationsbewegung benötigen. Deshalb scheint uns, dass sich hier ein offener Dialog in der Gruppe lohnt.

#### **Mögliche Methoden:**

Integration von Elementen des Widerstands und der Arbeit mit Widerständen in die Methoden *River of Life* oder *Mapping Personal Leadership Challenges* (vgl. 2.1); Filmausschnitte, Reden oder biographische Texte, die entweder Widerstände darstellen oder sich mit Widerständen befassen; Verkörperung des Widerstands durch szenisches Darstellen, Forumtheater, Aufstellungsarbeit oder andere künstlerische Formen; Bearbeitung von Widerständen im Einzelcoaching, im Peer-Coaching oder in der Gesamtgruppe.

### 4. Arbeit mit einem/einer Mentor/in („Mentorenfigur“)

Nachdem die Heldenfigur mit Ruf und Weigerung konfrontiert wurde, taucht in der Heldenreise oftmals eine Mentorenfigur auf. Mit dieser lässt sich auch in *Leadership Journeys* arbeiten. Mentorenfiguren können dabei reale Menschen sein. In einem ersten Schritt könnten die Teilnehmenden für sich selbst klären, welche Qualitäten, Eigenschaften und Erfahrungen eine Mentorenperson (idealerweise) auszeichnen. Dabei sollten sie sich fragen, was sie auf ihrer Reise unterstützen würde. Der zweite Schritt besteht in der Suche nach einem Mentor oder einer Mentorin, wozu auch konkrete Anfragen an eine bestimmte Person gehören. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese Person dem oder der Suchenden bereits bekannt oder noch fremd ist. Die Bitte um Unterstützung an eine Mentorenfigur leitet automatisch zu einem spannenden Thema über: zur eigenen Begrenzung, zur Bitte um Unterstützung, zur Bereitschaft, etwas zu lernen und zu nehmen. Es lohnt sich, diesen Aspekt in der Gruppe zu reflektieren.

Alternativ zu einer realen Mentorenfigur kann auch mit einer spirituellen oder inneren Mentorenfigur gearbeitet werden. Diese innere Figur kann durch eine geführte Traumreise oder vergleichbare Methoden herausgearbeitet werden.

Während des Seminars kann mehrmals Zeit für Begegnung und Austausch mit der (äußeren oder inneren) Mentorenfigur gegeben werden. Die Teilnehmenden können motiviert werden, ihre Mentorenfigur auch eigenständig zu nutzen und anzusprechen, wenn es ihnen dient.

**Mögliche Methoden:**

Kontaktaufnahme, Gespräch/Treffen mit einer realen Mentorenperson, Arbeit mit inneren Mentorenfiguren (Traumreisen, Brief an Mentorenfigur, Helden der Kindheit), Arbeit mit Naturaufgaben.

**5. Bewusste Entscheidung für die Reise („Überqueren der Schwelle“)**

Ein markanter Aspekt der Heldenreise ist das bewusste Überqueren der Schwelle ins unbekannte Land. Da Transformation eine der vier Kompetenzdomänen des Ansatzes *Leadership for Global Responsibility* ist, bietet es sich an, in *Leadership Journeys* explizit mit der Schwelle zu arbeiten. Auch für andere längerfristige *Leadership Journeys* bzw. Leadership-Development-Formate bietet sich dies an. Überträgt man das Heldenreisemodell auf die Gesamtprozessdramaturgie einer *Leadership Journey*, befindet sich diese Schwelle relativ am Beginn des gemeinsamen Seminarprozesses.

Eine Schwelle kann als ganzheitliche Erfahrung inszeniert werden, also physisch überschritten werden. Das kann im Seminarraum geschehen: durch das Überschreiten eines auf dem Boden liegenden Seils oder die Bewegung von einer Seite des Raumes auf die andere. Es kann aber auch in der Natur stattfinden: etwa durch das bewusste Überqueren einer natürlichen Grenze – eines Weges oder Baches – oder einer selbst gebauten Schwelle. Vor der Überquerung der Schwelle ins Unbekannte sollte bewusst innegehalten werden: Schließlich stellt das Überschreiten der Schwelle den Schritt ins Unbekannte – heraus aus der eigenen Komfortzone – dar und zugleich besteht an der Schwelle letztmals die Möglichkeit, umzukehren und die Reise vorzeitig zu beenden. Es geht also um den Entschluss, den Status quo aufzugeben und sich auf das – noch unbekannte – Neue einzulassen. Dabei ist es hilfreich, wenn die Teilnehmenden so konkret wie möglich benennen, welche alte Gewohnheit, welchen Aspekt des Status quo, welche Gewissheit über sich selbst und das Leben sie mit dem Überqueren der Schwelle aufgeben. Optional kann auch mit einer Schwellenhüterfigur gearbeitet werden.

**Mögliche Methoden:**

Inszenierung und physisches Überqueren einer Schwelle, Formulieren und Teilen, welche Gewohnheit/welcher Status Quo zurückgelassen wird, Arbeit mit Naturaufgaben, Anschauen und Besprechen von Filmsequenzen der Schwellenüberquerung (z.B. *Matrix*).

**6. Loslassen von Bekanntem („Loslassen und Hingabe“)**

Wenn sie die Schwelle überquert haben, bewegen sich die Teilnehmenden im „unbekannten Land“. Übertragen auf *Leadership Journeys*, kann diese Metapher als das Loslassen alter Gewissheiten und Routinen sowie das Erkunden von Neuem verstanden werden. Dieses Neue kann ein thematisches Feld oder System sein; weitere Möglichkeiten sind neue Formen der Wahrnehmung, der Kommunikation sowie des ganzheitlichen Lernens und Arbeitens, die beispielsweise auch die physische und emotionale Ebene einbeziehen.

Die zentrale Bewegung in dieser Phase der Reise ist das Loslassen. Konkret können Teilnehmende etwa dazu eingeladen werden, berufliche oder privat eingenommene Rollen, feste Überzeugungen, Glaubenssätze oder Stereotype über ein Thema, Feld, andere Kulturen, sich selbst, den Menschen, die Welt etc. zu reflektieren und loszulassen. Das Wahrnehmen und Anerkennen von Scheitern als Bestandteil des Lebens kann ebenso Thema sein wie die Anerkennung von eigenen Beschränkungen in Bezug auf Wissen, Kompetenzen, physische Ressourcen etc. Die Teilnehmenden können darauf hingewiesen werden, dass das Loslassen von Rollen oder beruflichen und privaten Images – mithin also, sich als Mensch jenseits von zugewiesenen oder selbstgewählten Rollen zu zeigen – in der Regel für Menschen eine Herausforderung, mitunter auch eine gefühlte Bedrohung, darstellt und dass Ängste normal sind. Die Teilnehmenden sollten gebeten

werden, derartige Empfindungen nicht nur auszuhalten, sondern sich durch diese „Turbulenzen“ zu bewegen und zu erkunden, was ihnen in dieser Phase Halt und Vertrauen gibt.

**Mögliche Methoden:**

Arbeit mit Glaubenssätzen; *Leiter der Schlussfolgerungen*; Teilen von Erfahrungen des Scheiterns; Schattenarbeit; *Sensing Journeys* (vgl. *AIZ Leadership Tool Box*, GIZ 2013e), Erleben von Räumen mit unbekanntem/fremden Regeln; Beschäftigung mit Mythen und Märchen; Meditationen, Achtsamkeitsübungen und Körperarbeit.

## 7. Retreat/Symbolisches Sterben des Alten (tiefster Punkt, symbolisches Sterben oder Ganzheitserfahrung)

Der tiefste Punkt der Heldenreise beschreibt einen Raum des weitgehenden Rückzugs aus der alltäglichen Welt. Dieser kann als Raum des Innehaltens, der Stille und des Gewährwerdens von inneren Kraftquellen gestaltet werden, wie es beispielsweise in Otto Scharmers *Theory U* mittels *Presencing* und der daran angelehnten Phase *Exploring the Inner World* im aktuellen Konzept der *Leadership Journeys* geschieht. Die Heldenreise geht darüber hinaus und verweist darauf, dass eine tiefgreifende Transformation ein symbolisches Sterben des alten Ichs oder *Ego* erfordert.

Dieser Punkt ist im Rahmen von *Leadership Journeys* sicherlich sensibel. Während Mythen verdeutlichen, dass Transformation gesetzmäßig eine Phase des Sterbens beinhaltet, damit das Neue in die Welt kommen kann, ist dies im Rahmen von Leadership-Development-Formaten potenziell schwer vermittelbar. Otto Scharmer eröffnet mit seiner *Theory U* dieses Transformationsfeld bereits, indem er die Notwendigkeit des Sterbenlassens betont. Bei ihm finden wir diesbezüglich auch einen bedeutsamen Hinweis auf die Tiefendimension von Führung: „Die indoeuropäische Wurzel des englischen Wortes *leadership* und des deutschen Wortes *Leitung* ist *\*leith* und bedeutet wörtlich ‚nach vorne gehen‘, ‚über die Schwelle gehen‘ oder ‚sterben‘“ (Scharmer 2005, S. 15). Die Heldenreise ist ein Angebot, ganz zu diesem Kern der Transformationsbewegung vorzudringen. Spannende Fragen lauten hier: Wollen Leadership-Development-Formate diesen Weg gehen? Wie wird dies im internationalen Kontext betrachtet? Wie wird in verschiedenen Kulturen mit (symbolischem) Sterben als Teil von Transformation umgegangen – ist dies vermittelbar und wird es angenommen? Mit welchen Verfahren und Methoden lässt sich dies umsetzen?

**Mögliche Methoden:**

Längere Solozeiten in der Natur (vgl. *Solo Walk* in der *AIZ Leadership Tool Box*: GIZ 2013e, S. 92); Rituale und Retreats; intensive Meditationserfahrungen.

## 8. Erkennen von neuen Einsichten, Qualitäten und Kompetenzen („Erhalt der Gabe“)

Das Motiv der Gabe, die nach der Erfahrung des tiefsten Punktes empfangen wird, kann in *Leadership Journeys* auf verschiedenen Ebenen übernommen werden. Reflexionsräume können das erste Formulieren, Verdichten und Teilen der eigenen Erfahrungen im bisherigen Reiseverlauf ermöglichen, so dass die eigene Geschichte weitergeschrieben werden kann. Mit reflexiven, narrativen und kreativen Methoden können die Teilnehmenden zudem erarbeiten, welche neuen Qualitäten, Kompetenzen und Einsichten in ihnen gewachsen sind und sich jetzt zeigen – haben sie doch tiefgreifende Erfahrungen gemacht und mehr über sich selbst und das Leben erfahren. Dies kann mit kreativen Impulsen sowie Inspirationen für die Gestaltung der eigenen Arbeit und für konkrete Projekte verbunden sein.

**Mögliche Methoden:**

Storytelling-Methoden, mit denen die eigene Geschichte, Erfahrungen oder Einsichten formuliert und geteilt werden; Methoden des künstlerisch-kreativen Ausdrucks wie Bildhauerei, Malen, kreatives Schreiben, Poesie oder Installationen.



## 9. Vorbereitung auf die Rückkehr in den Alltag („Übertreten der Schwelle in den Alltag“)

An der Schwelle in den Alltag steht der Entschluss im Vordergrund, nach der Reise wieder ganz in die Herkunftswelt bzw. den Herkunftskontext zurückzukehren und dort mit Energie, Wertschätzung und Ausdauer daran mitzuwirken, dass die neuen Erkenntnisse oder Kompetenzen – die Gaben – Früchte tragen.

Das Überschreiten der Schwelle in den Alltag kann wahlweise zu Beginn des letzten Drittels oder am Ende einer Seminarphase stattfinden, bevor die Teilnehmenden wieder nach Hause zurückkehren. Dieser Moment eignet sich gut für ein erneutes Storytelling – am Ende der gemeinsamen Reise teilen und verdichten die Teilnehmenden ihre individuellen und die gemeinsamen Geschichten. Dieser Prozess kann eingebunden sein in eine umfassende Reflexion der Kompetenzentwicklung und Evaluation der bisherigen Reise. Hierauf wird ausführlicher in Kapitel 3 eingegangen.

### Mögliche Methoden:

Überqueren einer physischen Schwelle (siehe Punkt 5 dieser Aufzählung); Formulieren und Teilen von Ängsten, Vorfreuden oder Zweifeln angesichts der Rückkehr; Story of Hope; Formulieren der eigenen Geschichte mit verschiedenen Methoden (Digital Storytelling, Reisetagebuch, Erzählen in Großgruppe, Collagen etc.); Entwicklung eines Prototyps/Change-Projektes; Reflexion der eigenen Kompetenzentwicklung.

## 10. Rückkehr in den Herkunftskontext: („Berufung und Hoch-Zeit“)

Im Heldenreisemodell beginnt mit dem Überschreiten der Schwelle in den Alltag das letzte Viertel der Reise, das im Idealfall in die Berufung und eine neue Hoch-Zeit des Protagonisten führt. Dazu muss es gelingen, mit den Gaben und Schätzen, welche die Reise erbracht hat, gewinnbringend und dienend im Herkunftskontext zu wirken. In *Leadership Journeys* entspricht das letzte Viertel der Reise der Rückkehr ins Heimatland bzw. in den Herkunftskontext – und in den Alltag nach dem Abschluss eines Seminars oder eines längeren Prozesses. Bisher liegt der Fokus hier sehr auf der Implementierung von Prototypen oder Change-Projekten. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass nicht alle Teilnehmenden ihren Prototyp auch tatsächlich umsetzen. Weil die Teilnehmenden zum Zwecke der Evaluation und Wirkungsmessung aber etwas „liefern“ sollen, entsteht mitunter eine eher negative Dynamik von Druck.

Mit dem Heldenreise-Modell lässt sich die Rückkehr in den Herkunftskontext aus einer weiteren Perspektive angehen. Während ein Prototyp oder Change-Projekt weiterhin Teil des Prozesses sein kann, rückt der Prozess der Rückkehr und Re-Integration in seiner Ganzheit in den Mittelpunkt. Jede Erfahrung in allen Bereichen von Berufs- und Privatleben – ganz gleich, ob beflügelnd, frustrierend oder überraschend – ist ein wesentlicher und gleichwertiger Teil dieses letzten Reiseviertels. Auch dies bietet vielfältige Lern- und Reflexionsmöglichkeiten. Die entscheidende Frage ist nun, ob und wie es den Teilnehmenden gelingt, neue Kompetenzen, persönliche Qualitäten wie auch Ideen und Inspirationen, die sie im Verlaufe der Reise entdeckt und entwickelt haben, Teil ihres beruflichen oder persönlichen Alltags werden zu lassen. Viele dieser Erfahrungen, Erfolge und Frustrationen werden sich jenseits eines konkreten Change-Projekts abspielen. Entscheidend ist daher, dass auch nach der Rückkehr eine Begleitung der Teilnehmenden stattfindet und dass weiterhin Räume der Reflexion, des Formulierens und Teilens der eigenen Erfahrungen angeboten werden. Es bietet sich an, die Erfahrungen der Teilnehmenden insbesondere mit Storytelling-Methoden „einzusammeln“ und den während der Präsenzphasen begonnenen individuellen und kollektiven Storytelling-Prozess fortzusetzen. Auch hierauf wird in Kapitel 3 noch ausführlicher eingegangen.

### Mögliche Methoden:

*Digital Storytelling*; virtuelle Reflexionen und Storytelling; virtuelles Coaching und Peer-Coaching; offene schriftliche Formate wie Reisetagebücher, Blogs, Aufsätze, Erzählungen.

### 3. Storytelling als Methode zur Wirkungserfassung und -darstellung

Bisher haben wir den Fokus daraufgelegt, zu untersuchen, wie Storytelling dazu eingesetzt werden kann, Wirkung zu *erzielen*. In diesem Kapitel richten wir den Blick darauf, wie Storytelling dazu genutzt werden kann, die Wirkung zu *erfassen* und sie in anschaulicher Weise *darzustellen*.

In Abschnitt 3.1 wird erläutert, warum Storytelling-Formate die passende Methode für Wirkungserfassung in Leadership-Development-Formaten sind. Mit Storytelling sind in diesem Zusammenhang nicht etwa bewusst inszenierte Geschichten, sondern persönliche *Stegreiferzählungen* (vgl. Abschnitt 1.3.1) gemeint. Um eine Verwechslung mit anderen Storytelling-Varianten zu vermeiden, verwenden wir in diesem Kapitel vorwiegend die Begriffe Stegreiferzählung, Erzählung oder persönliche (Alltags-) Geschichte. Die Methoden, mit denen die Geschichten erfasst und ausgewertet werden, werden unter den Begriffen qualitativ-narrative Verfahren, Methoden oder Evaluationsmethoden zusammengefasst. Wie in Kapitel 1 dargestellt wurde, verfügt neurowissenschaftlichen, psychologischen und sprachwissenschaftlichen Theorien zufolge jeder Mensch über die Kompetenz, spontan – also aus dem Stegreif heraus – Geschichten zu erzählen. Diese Stegreifgeschichten geben gemäß diesen Theorien Einblicke in die Werte und das implizite, handlungsleitende Wissen – also in *innere Geschichten*, die das Handeln von Menschen anleiten und orientieren. In diesem Kapitel gehen wir ausführlicher darauf ein und zeigen, dass Stegreiferzählungen und narrative Verfahren nicht nur genutzt werden können, diese inneren Geschichten aufzudecken, sondern dass sie sich auch besonders dafür eignen, Zusammenhänge/Kausalitäten sowie die Wirkung von Leadership-Development-Formaten zu erfassen.

In Abschnitt 3.2 stellen wir einzelne Methoden zur Wirkungserfassung vor. Die Auflistung enthält neben einfachen Praxismethoden zur Anwendung im Rahmen eines Seminars auch wissenschaftliche Methoden, die für komplexere Wirkungsstudien genutzt werden können.

In Abschnitt 3.3 wird schließlich erläutert, warum Storytelling sich zur Wirkungsdarstellung eignet. Dabei werden auch verschiedene Beispiele angeführt.

#### 3.1 Storytelling als passende Methode der Wirkungserfassung für Leadership-Development-Formate

Leadership-Development-Formate bzw. Führungskräfteentwicklungsformate (FKE) der internationalen Zusammenarbeit müssen einigen Anforderungen genügen (vgl. GIZ 2011a, GIZ 2011b und GIZ 2013 a–d): Sie müssen vorab definierte Wirkungen mit jeweils zugehörigen Indikatoren nachweisen können; dabei müssen sie sowohl Einstellungsänderungen und Kompetenzerwerb als auch nachfolgende Handlungen abbilden können; zudem müssen sie Kausalitäten darstellen können – sie sollen also zeigen können, wie Aktivitäten zu vorab definierten Wirkungen führen. Dies führt zu einigen Herausforderungen. Beispielsweise sind Einstellungsänderungen und Kompetenzerwerb nur schwierig zu erfassen, da im Bereich der Bildungsmaßnahmen nicht immer klar ersichtlich ist, welcher Input zu welchen Ergebnissen geführt hat. Oft kommt es auch vor, dass ein bestimmter Input unerwünschte oder erwünschte Nebenwirkungen hat. Im Folgenden zeigen wir nach einem kleinen Exkurs in die sozialwissenschaftliche Theorie, worin die Herausforderungen bestehen und warum sich besonders qualitativ-narrative (Storytelling-)Verfahren dafür eignen, diesen Herausforderungen zu begegnen.

##### 1. Wissenschaftlichkeit & Vermittelbarkeit gegenüber Auftrag- und Geldgebern

Methoden der Wirkungserfassung müssen wissenschaftlich fundiert sein – in der Forschungssprache spricht man von „valide“ und „reliabel“. Qualitativ-narrative Methoden – also Methoden des Storytelling – basieren auf der Theorie und Methodologie qualitativer Evaluationsforschung; sie sind

damit wissenschaftlich fundiert<sup>8</sup> und gegenüber Auftrag- und Geldgebern vermittelbar. Sie sind auch an die Evaluationsvorgaben international tätiger Organisationen wie der GIZ anschlussfähig (vgl. GIZ 2011a, GIZ 2011b und GIZ 2013a–d). Eine weitere Übereinstimmung besteht hinsichtlich der sozialtheoretischen Grundlagen: So steht das konstruktivistische Paradigma qualitativer Evaluationsforschung im Einklang mit dem konstruktivistischen Verständnis von Bildung, das Bildungsprogrammen insgesamt – auch dem Führungskräfteansatz der AIZ – zugrunde liegt (vgl. u.a. Wank/Dhamotharan). Die den beiden Ansätzen zugrundeliegenden theoretischen Annahmen sind somit vereinbar – damit ist eine notwendige Plausibilität im Sinne wissenschaftlicher Grundlagen gegeben.

## 2. Erfassung realer Wirkungen

In der Regel wird die Wirksamkeit einer Maßnahme anhand vorab definierter Indikatoren eingeschätzt und bewertet. Dies ist nicht unproblematisch, da in Bildungskontexten oft andere Wirkungen („unerwartete Nebenwirkungen“) hervorgerufen werden, als vorab definiert wurden. Da Menschen sich selbst steuernde, autopoietische Systeme sind, die aus erhaltenen Inputs, Fortbildungen oder Trainings jeweils individuelle Lernprozesse erzeugen, und da die Herkunftssysteme eigene Dynamiken besitzen, die Einfluss auf die Wirkungen nehmen, können Leadership-Development-Formate zu anderen als den beabsichtigten Wirkungen führen:

This is mainly due to the fact that human systems are non-trivial, self-organized and autopoietic. The actors participating in a leadership development programme may often make use of outputs in a not predetermined way. This is because they operate in a highly uncertain and dynamic context and they act as an agency driven by their purpose and exercising their will to advocate for certain changes. (Wank/Dhamotharan, S. 56; vgl. auch Silvestrini 2014, Bergmüller/Scheunpflug 2014)

Die realen Wirkungen können von den vorab definierten Wirkungen also zum Teil deutlich abweichen. Fokussieren sich Monitoring und Evaluierung auf vorab definierte Wirkungen und

---

<sup>8</sup>Als qualitative Evaluationsforschung bezeichnet man die wissenschaftlich basierte Anwendung qualitativ-narrativer Methoden. Sie ist ein eigenständiger Forschungstyp der qualitativen Sozialforschung (vgl. Blome 2005, Kardorff 2003 und Lüders/Haubrich 2003). Sie entstand vor dem Hintergrund einer in den 1970er Jahren geführten kritischen Auseinandersetzung mit dem frühen objektivistischen Evaluationsmodell, welches mit Methoden vor allem der experimentellen Sozialforschung einen Nachweis von Effekten und Kausalzusammenhängen sowie eine vergleichende Beurteilung von sozialen Programmen anstrebte. Kritik daran bezog sich vor allem auf den geringen Nutzen der Evaluationsergebnisse, auf vernachlässigte Bedürfnisse der Betroffenen und auf unreflektierte Werturteile. Die Kritiker entwarfen als Konsequenz ein gänzlich neues Verständnis von Evaluation und der dafür notwendigen Konzepte und Verfahren. Sie entwickelten verschiedene Ansätze qualitativer Evaluationsforschung, die im *konstruktivistischen Paradigma* verankert sind. Prominente Vertreter qualitativer Evaluationsforschung in den USA sind Egon G. Guba und Yvonna S. Lincoln mit ihrem Modell der *Fourth Generation Evaluation* (Guba/Lincoln 1989), Robert E. Stake und sein Modell der *responsiven Evaluation* (Stake 1978; es wurde von Guba/Lincoln aufgegriffen und weiterentwickelt), Ian Shaw (1999) und Michael Quinn Patton (1987, 2002) (vgl. Kardorff 2003, S. 241; Lüders/Haubrich 2003, S. 212). Bis heute orientiert sich qualitative Evaluationsforschung in Deutschland in ihrer methodologischen Ausrichtung an den in den USA entwickelten Ansätzen; eine eigenständige Diskussion über diesen Forschungstyp existiert im deutschsprachigen Raum so gut wie nicht; Ausnahmen sind etwa Ralf Bohnsack (2006, 2010) und Iris Nentwig-Gesemann (2006, 2010). Der lange geführte Paradigmenstreit zwischen quantitativer und qualitativer Evaluationsforschung ist durch die zunehmende Akzeptanz der qualitativen Evaluationsforschung inzwischen weitgehend beigelegt. Früher musste man sich einseitig – entweder für quantitative oder für qualitative Methoden – entscheiden. Im Gegensatz dazu wird es heute – aus einer sogenannten pragmatischen Evaluationsposition heraus – befürwortet, nicht nur die Methoden je nach Fragestellung und dem Erkenntnisinteresse einer Evaluationsstudie auszuwählen, sondern auch qualitative und quantitative Verfahren zu verbinden (vgl. Greene 1994; Lüders/Haubrich 2003; Sanders 1999).

werden diese *nicht* erreicht, so wird eine Maßnahme selbst dann als negativ bzw. nicht wirksam bewertet, wenn sie positive Nebenwirkungen hat. Hieraus resultieren zwei Herausforderungen bzw. Fragen: Erklärt sich der Geld- bzw. Auftraggeber bereit, die Definition der zu erreichenden Wirkungen weiter zu fassen, so dass auch unerwartete Wirkungen als Erfolge definiert werden können? Wie können diese unerwarteten Wirkungen effizient erfasst werden? Quantitative, Hypothesen prüfende Verfahren kommen dort an ihre Grenzen.

Storytelling-Methoden bieten hier Abhilfe. Der offene Blick qualitativ-narrativer Verfahren ermöglicht es, sowohl erwünschte bzw. erwartete als auch unerwünschte bzw. unerwartete Wirkungen zu erfassen – und somit zu erkennen, was eine Maßnahme wirklich bewirkt. In der qualitativen Evaluationsforschung wird der Blick nicht auf vorhandene Hypothesen beschränkt; vielmehr besteht ein sehr großes Maß an Offenheit für das, was im Prozess bedeutsam erscheint (vgl. Patton 1987). Udo Kelle drückt dies so aus:

Im Kontext der Anwendungs- und Evaluationsforschung sind qualitative Datenerhebungs- und Auswertungsverfahren insbesondere deshalb unverzichtbare methodische Werkzeuge, weil Fragen nach zusätzlichen und ggfs. unerwarteten Effekten von Interventionen hier stets von herausragender Bedeutung sind. (Kelle 2006, S. 134)

### 3. Einblick in Werte, Kompetenzerwerb und Einstellungsänderungen

Eine weitere Herausforderung bildet die Frage, wie *reale* Lernprozesse und Kompetenzerwerb erfasst werden können. So ist es zwar leicht möglich, mit Hilfe von Fragebögen zu erfassen, ob die Teilnehmenden selbst *denken*, dass sie die gewünschten Kompetenzen erworben haben. Ob dies aber *tatsächlich* so ist, kann mit quantitativen Erhebungsverfahren nicht erfasst werden. So gibt es Teilnehmende, die *tatsächlich* ihre Kompetenzen vertieft bzw. neue Kompetenzen erworben haben; andere glauben dies nur; wieder andere behaupten es sogar nur, weil sie meinen, dies sei sozial erwünscht. Werden Selbstaussagen der Teilnehmenden als ausreichende Wirkungsindikatoren anerkannt, sind quantitative Verfahren ausreichend. Sollen aber reale Wirkungen erfasst werden, ist dem nicht so.

Diese Herausforderung verstärkt sich im Bereich Leadership Development, da hier tiefere Ebenen angesprochen werden: „Leadership development programs in general [...] focus on changes at deeper, hard to observe levels of individuals [...] and softer issues such as social interactions, attitude, values and culture“ (Wank/Dhamotharan, S. 59). Bereits in Kapitel 1 wurde dargestellt, dass solche Ebenen – und damit auch Veränderungen auf diesen Ebenen – den Teilnehmenden selbst oft nicht oder nur sehr schwer zugänglich sind.

Es gilt also, Verfahren bzw. Evaluationsmethoden zu finden, die es ermöglichen, den realen Kompetenzerwerb sowie reale Einstellungsänderungen zu erfassen. Auch hier bieten qualitativ-narrative Verfahren eine Lösung. Während alle qualitativen Forschungsverfahren geeignet sind, das zu erfassen, was die Menschen selbst als Wirkungen bezeichnen, gibt es eine Methodologie, die darüber hinausgeht: die *Dokumentarische Evaluationsforschung* (vgl. Bohnsack/Nentwig-Gesemann 2010). Sie operiert mit zwei Ebenen von Wissen, die sich in Erzählungen zeigen bzw. abbilden: Eine Wissensform ist das theoretische, bewusste, argumentative Wissen – also das Wissen, das den Menschen selbst bewusst ist. Davon unterschieden wird das atheoretische, implizite Wissen, das „tacit knowledge“ – also die inneren Geschichten, in die auch die Werte eingelassen sind. Wie in Kapitel 1 dargestellt wurde, stimmen die Vertreter/innen der Dokumentarischen Evaluationsforschung mit psychologischen Theorien sowie Ansätzen der Neurowissenschaften darin überein, dass dieses innere Wissen, diese inneren Geschichten und die darin enthaltenen Werte handlungsleitend sind – also das Handeln orientieren und steuern. Während klassische Interviewverfahren von Frage und Antwort lediglich die Wiedergabe bewussten, argumentativen Wissens ermöglichen, führen narrative Verfahren, die zu „Stegreifer-

zählungen“ einladen, zu einem Erzählfluss, der das implizite Wissen – die inneren Geschichten – wiedergibt. Ralf Bohnsack erklärt unter Berufung auf Fritz Schütze (1987):

[E]valuative Textsorten [gehören...] zur theoretisch-argumentativen Dimension der Wirklichkeitskonstruktion; wohingegen die narrativen Textsorten uns den Zugang zur existenziellen Ebene der Handlungspraxis und den darin implizierten fundamentalen Voraussetzungen der Identitäts- und Biografiekonstruktion mit den dazugehörigen Werthaltungen eröffnen. (Bohnsack 2010, S. 48; vgl. auch Fritz Schütze 1987)

Die Dokumentarische Evaluationsforschung sagt hier also: Wenn Menschen frei erzählen, was sie – in Interventionen, Programmen, Maßnahmen etc. – erlebt und was sie im Anschluss an die Maßnahme getan haben, geben sie nicht nur Einblicke in ihre Werte und „inneren Geschichten“, sondern auch in reale Wirkungen<sup>9</sup>– jenseits von Wirkungen, die erwünscht sind, oder von Wirkungen, die den Erzählenden bereits bewusst sind. Indem Außenstehende auf diese Erzählungen blicken, können die tiefliegenden und teils unbewussten Wirkungen erfasst und aufgedeckt werden. Durch Wiedergabe dieser Eindrücke gegenüber den Befragten können „blinde Flecken“ aufgedeckt und Erkenntnisprozesse initiiert werden. Zudem besteht die Möglichkeit einer Validierung – die Erzählenden können angeben, ob und inwieweit sie diese Einschätzung teilen.

#### 4. Ermöglichung von Kausalanalysen

Eine andere Herausforderung besteht darin, Kausalitäten nachzuweisen. Im klassischen Sinne der Evaluationsforschung wird nur das als Wirkung bezeichnet, was in einem direkten oder indirekten Zusammenhang mit einer Intervention oder Maßnahme steht. Um Wirkung zu erfassen, muss also dargestellt werden können, wie Interventionen oder Maßnahmen zu bestimmten Ergebnissen führen. Dieser Kausalitätsnachweis ist zwar für keine Maßnahme der internationalen Zusammenarbeit leicht zu führen. Aufgrund der autopoietischen Beschaffenheit menschlicher Systeme sowie der Einflussfaktoren des Herkunftssystems der Teilnehmenden (siehe Punkt 2 dieser Aufzählung) ist der Kausalitätsnachweis im Falle von Bildungsprogrammen – und damit auch von Maßnahmen aus dem Bereich Leadership Development – jedoch besonders kompliziert. Udo Kelle verweist auf die Grenzen quantitativer Verfahren:

Ein Gegenstandsbereich, der nicht durch das Wirken unpersönlicher Kräfte und Mechanismen, sondern durch soziales Handeln kompetenter, handlungs- und entscheidungsfähiger Subjekte strukturiert wird, die sich in unterschiedlichen kulturellen Kontexten bewegen, setzt quantitativen Kausalanalysen Erkenntnisgrenzen. (Kelle 2006, S. 133f.)

Es besteht somit die Notwendigkeit, Verfahren und Evaluationsmethoden zu finden, mit denen dieser Kausalitätsnachweis erbracht werden kann. Auch hier bieten qualitativ-narrative (Storytelling-) Verfahren klare Vorteile gegenüber quantitativen Verfahren:

Qualitative Verfahren können zur Identifikation der von den verschiedenen Gruppen von Akteuren erwünschten outcomes eingesetzt werden und der Beschreibung von kausalen Pfaden dienen, die durch die Interventionen verschiedene beabsichtigte und unbeabsichtigte Folgen erzielen. Diese Funktion ist insbesondere dann für ein Evaluationsforschungsdesign von Bedeutung, wenn die outcomes durch komplexe instrumentelle Handlungsketten erzeugt werden. (Kelle 2006, S. 134)

---

<sup>9</sup>Der Begriff der „realen Wirkungen“ ist hier im konstruktivistischen Paradigma zu verstehen: Wenn die Grundannahme darin besteht, dass es keine objektiv gegebene Realität gibt, sondern Realität immer subjektiv konstruiert wird, ist die Realität der einzelnen Menschen entscheidend. Denn diese ist handlungsleitend – sie bestimmt also, wie Menschen handeln.

Kausalanalysen können sich hierbei sowohl auf das den Menschen bewusste als auch auf das ihnen zunächst unbewusste Verhältnis von Ursache (Maßnahmen) und Wirkung (Einstellungsänderungen) beziehen. Sowohl qualitativ-narrative Verfahren, die abfragen, was Menschen bewusst als Ursache und Wirkung beschreiben, als auch der Ansatz der *Dokumentarischen Evaluationsforschung*, der auf das schaut, was Menschen selbst noch nicht bewusst ist, bieten einen Einblick in das Verhältnis von Ursache und Wirkung:

Eine eigenständige und besondere Qualität der qualitativen Evaluationsforschung liegt darin, dass Prozesse beobachtet, Entwicklungen dokumentiert und im Detail rekonstruiert, subjektive Sichtweisen der Beteiligten sichtbar und Interessen somit transparenter und nachvollziehbar gemacht werden; damit werden Erfolge oder Misserfolge im Verlauf auf das Handeln und Erleben von Akteuren und auf spezifische Rahmenbedingungen spezifisch zurechenbar. (Kardorff 2006, S. 83)

## 5. Ermöglichung des Lernens & der Qualitätsentwicklung

Der oben erwähnte Kausalitätsnachweis ist auch die Grundlage dafür, aus Evaluationen lernen zu können. Nur dann, wenn sichtbar gemacht werden kann, was tatsächliche Resultate einer Maßnahme sind und warum Interventionen gewirkt – oder auch nicht gewirkt – haben, kann aus den Erfahrungen gelernt werden. Übersetzt für den Bereich Leadership Development bedeutet dies: Erst dann, wenn erfasst und sichtbar gemacht werden kann, was die Teilnehmenden wirklich gelernt und anschließend in ihrem Herkunftssystem bewirkt haben, und nur, wenn auch erfasst werden kann, was aus welchen Gründen gewirkt hat (oder auch nicht), ist es möglich, aus Evaluationen zu lernen. Auch diese Bedingungen erfüllt das qualitativ-narrative Storytelling-Verfahren.

## 6. Gewünschter Prozessnutzen

Da die im konstruktivistischen Paradigma verankerte qualitative Evaluationsforschung auf der Grundannahme basiert, dass Realität konstruiert wird, muss kein neutrales oder experimentelles Setting geschaffen werden, um den Einfluss des Forschers zu vermindern. Die Menschen können also in ihrem Umfeld befragt oder zu Erzählungen angeregt werden.

Der Einfluss der Befragung auf die Menschen und ihre Situation ist nicht nur zulässig, sondern auch gewünscht, denn im konstruktivistischen Paradigma verankerte qualitative Sozialforschung zielt explizit auf eine Verbesserung lokaler Praxis (vgl. Stake 1995, Patton 1998). Der durch eine qualitative Evaluationsforschung erzeugte „Prozessnutzen“ – Wirkungen wie Aktivierung, Selbstverantwortung und Empowerment der Befragten oder eine erhöhte Kompetenz in Selbstreflexion – sind also erwünschte, positive Wirkungen qualitativer Evaluation. Die positiven Auswirkungen des Geschichtenerzählens wurden in Abschnitt 1.4 ausführlich erläutert. Sie stehen im Einklang mit den Ansprüchen der qualitativen Sozialforschung.

## 3.2 Qualitativ-narrative (Storytelling-)Methoden zur Wirkungserfassung

Im Folgenden werden ausgewählte qualitativ-narrative Methoden vorgestellt, die in der Praxis zur Wirkungserfassung eingesetzt werden. Dabei wird jeweils kurz gezeigt oder angedeutet, wie sie für Leadership-Development-Formate nutzbar gemacht werden können.

### 1. Collective Story Harvesting

Eine einfache Storytelling-Methode, die sich für die (interne) Wirkungserfassung im Seminarkontext anbietet, ist eine Adaption der Methode *Collective Story Harvesting* (vgl. Darstellung der Methode in Abschnitt 2.1). Die Teilnehmenden gehen in Kleingruppen und werden nacheinander aufgefordert, ihre persönliche Lerngeschichte des Seminars für sich aufzuschreiben und anschließend zu erzählen. Jeweils zwei bis drei andere Teilnehmende hören der Geschichte zu und notieren anhand

von Leitfragen, welche Wirkungen sie bei der Person wahrnehmen – mit Bezug sowohl auf das explizit Erzählte als auch auf das, was „zwischen den Zeilen“ steckt. Analysepunkte können hierbei etwa Werte- und Einstellungsänderungen, Kompetenzerwerb oder verändertes Handeln sein. Das Gehörte wird anschließend von den Zuhörern wiedergegeben. Um die Reliabilität zu erhöhen, können die Erzählungen auch anonymisiert per Handy oder Diktiergerät mitgeschnitten und überdies die von den Teilnehmenden verfassten Texte sowie die Analysen der Zuhörenden kopiert, eingesammelt und der Dokumentation beigelegt werden. Hiermit ist jedoch sensibel umzugehen, da die Teilnehmenden möglicherweise nicht mehr so frei erzählen, wenn sie wissen, dass alles dokumentiert wird.

## 2. Storytelling-Interview

Eine etwas ausführlichere Variante des *Collective Story Harvesting*, die sich für die externe Evaluation eignet, ist das *Storytelling-Interview* (vgl. Sukop 2007). Hier werden die Teilnehmenden im Rahmen von Einzelinterviews und Gruppeninterviews dazu eingeladen, von Auswirkungen des Programms oder der Maßnahme auf ihr Leben zu erzählen. Dies kann direkt im Anschluss an das Seminar oder auch eine gewisse Zeit nach dem Seminar erfolgen. Diese Interviews werden aufgenommen, transkribiert, von Evaluator/innen anhand von Leitfragen ausgewertet und zusammenfassend dargestellt.

## 3. The Most Significant Change Technique (MSC)

Eine der bekanntesten Storytelling-Methoden im Bereich der Evaluation ist die Methode *Most Significant Change Technique* (MSC). Es handelt sich dabei um eine partizipative Monitoring- und Evaluierungsmethode, die besonders häufig im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit bzw. der internationalen Zusammenarbeit eingesetzt wird. Der Prozess beinhaltet das Sammeln von Geschichten über signifikante Veränderungen und die systematische Auswahl der wichtigsten Veränderungen durch ausgewählte Stakeholder oder Mitarbeitende. Nachdem Veränderungen/Wirkungen erfasst wurden, setzen sich verschiedene Teilnehmende zusammen, lesen die Geschichten laut vor und diskutieren über die wichtigsten Wirkungen, die sich in den erzählten Geschichten zeigen. In der Regel umfasst die Methode zehn Schritte:

1. Entwicklung von Interesse,
2. Definition der Wirkungsdomänen,
3. Definition der Berichtszeit,
4. Sammlung von Wirkungsgeschichten,
5. Auswahl der zentralsten Elemente der Geschichten,
6. Rückspiegelung der Ergebnisse des Auswahlprozesses,
7. Verifizierung der Geschichten,
8. Quantifizierung,
9. Sekundäre Analyse und Meta-Monitoring,
10. Revision des Gesamtsystems (vgl. Davies/Dart 2005; vgl. auch Davis 2013 und Lennie 2011).

Diese Methode ist in verschiedenen Formen für den Bereich Leadership Development adaptierbar: Gegen Ende eines Seminarprozesses können die Teilnehmenden eingeladen werden, Wirkungsgeschichten zu formulieren, diese miteinander zu teilen, zentrale Wirkungsgeschichten auszuwählen und auf dieser Basis zentrale Wirkungen darzustellen. So können am Ende der Maßnahme, des Programms oder Seminars alle Teilnehmenden mit einer gerichteten Frage („What have you learned from being part of this program?“, „How has the participation in this program changed your life?“ oder ähnliche) animiert werden, eine Geschichte zu erzählen. Am Ende können die Teilnehmenden als Gruppe die eindrücklichsten Wirkungen benennen und – darauf aufbauend – wiedergeben, was sie an Neuem gelernt haben. Wirkungsgeschichten können auch nach Beendigung eines



Programms oder einer Maßnahme noch gesammelt und ausgetauscht werden – beispielsweise über digitale Plattformen.

**Darstellung der Methode:**

- <http://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSCGuide.pdf>
- [http://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/most\\_significant\\_change](http://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/most_significant_change)

#### 4. Narratives Interview und Gruppendiskussionsverfahren

Das *Narrative Interview* und das *Gruppendiskussionsverfahren* sind Methoden, die in der qualitativen Sozial- und Evaluationsforschung eingesetzt werden. Beim narrativen Interview werden Einzelpersonen, beim Gruppendiskussionsverfahren Gruppen eingeladen, spontan und ohne Vorbereitung ihre Erfahrungen in oder mit einem besonderen Kontext – etwa einem Bildungsprogramm – zu erzählen. Wichtig ist hier, dass sie spontan das erzählen, was ihnen in den Kopf kommt und weder bewerten noch argumentieren – denn in der spontanen Erzählung zeigt sich neben dem theoretischen Wissen auch das implizite Erfahrungswissen.

Das narrative Interview und das Gruppendiskussionsverfahren können unterschiedlich intensiv ausgewertet werden. Eine Möglichkeit ist, die Ebene des theoretisch-argumentativen Wissens – das, was die Teilnehmenden selbst als Wirkungen beschreiben – zu betrachten. Hier werden – etwa mit dem Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring – Analysekategorien definiert und ausgewertet (vgl. Mayring 2002). In anderen Varianten wird aufwendiger interpretiert: unter anderem mit der *Objektiven Hermeneutik* oder – wie im Fall der Dokumentarischen Evaluationsforschung, mit der *Dokumentarischen Methode* (vgl. Bohnsack 2003). Diese Verfahren sind sehr erfolgreich und bringen besonders bei der Erfassung von Kausalbeziehungen und realen Wirkungen – auch auf der tiefen Werteebene – überzeugende Ergebnisse (vgl. oben sowie die Texte von Ralf Bohnsack und Iris Nentwig-Gesemann). Zugleich ist eine Auswertung nach Mayring (2002) – mehr noch aber eine Auswertung mit der *Objektiven Hermeneutik* oder der *Dokumentarischen Methode* – sehr zeit- und kostenaufwendig; überdies sind bei den beiden letztgenannten Methoden Kenntnisse der sozialwissenschaftlichen Methodik unabdinglich.

Die *Objektive Hermeneutik* wie die *Dokumentarische Methode* eignen sich somit besonders für größere Evaluationen von Leadership-Development-Formaten oder Maßnahmen, die wissenschaftlich fundierte, plausible sowie – im Sinne der qualitativen Sozialforschung – valide und reliable Erkenntnisse über Wirkungen und Kausalitätsbeziehungen erzeugen sollen. Sie sind auch geeignet, um reale Wirkungen zu erfassen – um also Hypothesen über Wirkungen zu formulieren, die im Anschluss mit quantitativen Verfahren abgefragt werden können.

Die unter 2.1, Punkt 8, dargestellte Methode stellt eine stark vereinfachte Version des Narrativen Interviews bzw. Gruppendiskussionsverfahrens dar. Die Methode kann zum einen als Monitoring eingesetzt werden. Hier werden die Teilnehmenden innerhalb des Seminarprozesses einzeln oder in der Gruppe eingeladen, sehr frei – also ohne Fokus auf spezifische Fragen oder Programmelemente – zu erzählen, was sie bisher im Seminar erlebt haben und was sie bewegt hat. Damit erhalten Facilitator/innen Eindrücke, *welche* Interventionen *wie* wirken, und können anschließend die Seminarmethodik oder die Inhalte anpassen. Bezieht sich das Monitoring auch auf die Zeit nach der Maßnahme – ist also die Integration der Erfahrung in den Herkunftskontext Bestandteil des Leadership-Development-Formats – können auch hier freie Erzählungen Einblicke geben, wie die Maßnahmen (weiter) wirken. Dies bietet die Möglichkeit, durch (virtuelles) Coaching den Umsetzungsprozess zu begleiten, um so die Wirkungen zu vertiefen.

Diese Variante kann auch als Evaluationsmethode eingesetzt werden. In diesem Fall werden die Teilnehmenden am Ende der Maßnahme gebeten, freiläufig zu erzählen, wie sie den gesamten Prozess erlebt haben; anschließend geben die anderen Teilnehmenden wieder, welche Wirkungen ihnen in der Erzählung aufgefallen sind.

### 3.3 Einsatz von Storytelling-Methoden zur Wirkungsdarstellung

#### 3.3.1 Der Nutzen von qualitativ-narrativen Fallstudien

Wie schon zu Beginn dieses Kapitels dargestellt, werden qualitativ-narrative (Storytelling-)Methoden nicht nur zur Wirkungserfassung, sondern auch zur Wirkungsdarstellung angewandt. Die klassischen Methoden der qualitativen Sozialforschung hierfür sind Fallstudien.

Robert Stake, der auf dem Gebiet der qualitativen Evaluationsforschung tätig war, hat dargestellt, warum es nötig ist, Wirkungen in Form von Fallstudien – im Englischen *Case Studies* – darzustellen (vgl. Stake 1978). Eine Fallstudie gibt sowohl Stakeholdern – also den am Programm bzw. der Maßnahme Beteiligten – als auch Personen, die das Programm bzw. die Maßnahme nicht kennen, die Möglichkeit, den Fall in seiner Ganzheit kennenzulernen. Bezüglich der Struktur und Gestaltung von Fallstudien betont Stake:

[M]ost case studies feature: descriptions that are complex, holistic, and involving a myriad of not highly isolated variables; data that are likely to be gathered at least partly by personalistic observations; and a writing style that is informal, perhaps narrative, possibly with verbatim quotations, illustration, and even allusion and metaphor. [...] Themes and hypotheses may be important, but they remain subordinate to the understanding of the case. (Stake 1978, S. 7)

Ernst von Kardorff richtet den Blick auf Gemeinsamkeiten von Storytelling und Fallstudien:

[E]valuative Fallstudien [sollten] alle Bestandteile einer guten Geschichte in sich vereinigen [...] Sie erzählen, was wann geschah, was wem widerfuhr und welche Folgen dies alles hatte. (Kardorff 2006)

Laut Stake dient eine Fallstudie nicht nur zur aggregierten Wirkungsdarstellung. Sie soll zugleich einen Nutzen für die Lesenden erbringen, indem sie eine „stellvertretende Erfahrung“ („vicarious experience“) des Programms bzw. der Maßnahme ermöglicht. Der umfassende und tiefe Einblick in die Perspektiven und Erfahrungen der am Programm Beteiligten soll dazu anregen, während der Lektüre Parallelen zu eigenen Erfahrungen zu ziehen und die Erfahrungen des Programms auf andere Situationen zu übertragen („naturalistische Generalisierung“):

We believe that program evaluation studies should be planned and carried out in such a way as to provide a maximum of vicarious experience to the readers who may then intuitively combine this with their previous experiences. The role of the program evaluator or educational researcher would then be to assist practitioners in reaching new understandings, new naturalistic generalizations. (Stake & Trumbull 1982, S. 2)

Diese „naturalistischen Generalisierungen“ sollen es der Leserschaft ermöglichen, den jeweiligen Wissensschatz um eine zusätzliche – eben die in der Fallstudie beschriebene – Erfahrung zu erweitern: „The reader comes to know some things told, as if he or she had experienced them“ (Stake 1994, S. 240).

Hiermit erläutert Stake zugleich den umfangreichen Nutzen von Fallstudien – also Storytelling – für das Wissensmanagement in Organisationen: Mit Hilfe von Fallstudien bzw. Geschichten können die Erfahrungen nicht nur komprimiert dargestellt, sondern auch für eine wirksame Verbesserung der Praxis von anderen Programmen bzw. Aktivitäten nutzbar gemacht werden. Die bereits in Abschnitt 1.2 vorgestellte Storytelling-Methode nach Thier (2010) – die auf der am MIT entwickelten Methode *Learning Histories* basiert – verwendet Geschichten in diesem Sinne für das Wissensmanagement in Organisationen.

Fallstudien werden traditionell in der dritten Person dargestellt. Sie können aber auch in der Ich-Form erzählt werden, wenn die eigene (Wirkungs-)Geschichte dargestellt werden soll.

### 3.3.2 Verschiedene Formen von Fallstudien

Ein Blick in die Praxis verdeutlicht, dass Fallstudien sehr unterschiedlich gestaltet werden können. Je nach Bedarf und Anwendungsbereich können im Bereich Leadership Development verschiedene Formen angewandt werden. Im Folgenden werden zur Orientierung und als Basis für eine Übertragung auf das Feld Leadership Development zwei Fallstudien vorgestellt: die Fallstudie eines gesamten Programms sowie die persönliche Fallstudie von Individuen.

#### 1. Fallstudie eines Programms: Kontributionsgeschichte

Als Beispiel für wissenschaftlich basiertes Storytelling soll hier die von John Mayne entwickelte *Kontributionsgeschichte* dienen, die der GIZ bereits zur Anwendung im Bereich Governance vorgestellt<sup>10</sup> wurde. Die Kontributionsgeschichte beruht auf einer Kontributionsanalyse (vgl. Mayne 2008, 2012). Sie eignet sich besonders zur Wirkungsdarstellung eines Gesamtprogramms und kann entweder ergänzend oder alternativ zur indikatorenbasierten Wirkungsdarstellung – die ja für Bildungsprogramme und Programme im Bereich Leadership Development herausfordernd, teilweise sogar problematisch ist – eingesetzt werden.

Die Kontributionsanalyse dient dazu, Kausalverbindungen zwischen einem Programm bzw. einer Maßnahme und Ergebnissen bzw. Wirkungen theoretisch herzuleiten und empirisch zu überprüfen. Mit Kontributionsanalysen untersucht man Kausalverbindungen in der Konzeption des Vorhabens – man überprüft dabei Schritt für Schritt die Wirkungslogik des Vorhabens und identifiziert jene Faktoren, die am meisten zu Veränderungen – auch am Vorhaben selbst – beitragen. Die Kontributionsanalyse ist ein Ansatz zur Herleitung von Schlussfolgerungen über den Beitrag eines Programms zu beobachteten Wirkungen. Sie reduziert die Ungewissheit über den Beitrag eines Programms dadurch, dass sie verstehen hilft, *warum* Wirkungen eintreten (bzw. nicht eintreten), und dass sie klärt, welche Rollen das Programm oder andere Faktoren dabei gespielt haben. Kontributionsanalysen werden genutzt, wenn es um komplexe Zusammenhänge geht, wo (quasi-)experimentelle Ansätze nur schwer eingesetzt werden können. Hauptwerkzeuge der Kontributionsanalyse sind die *Theory of Change* und das Wirkungsmodell eines Programms. Eine Kontributionsanalyse lässt sich in sechs Schritte gliedern:

##### 1. Darstellung des Attributionsproblems

Warum ist die Wirkung eingetreten? Hat das Programm einen wichtigen Beitrag dazu geleistet? Wie wurde dieser Beitrag geleistet? Welche Rolle hat das Programm gespielt? Kann begründet angenommen werden, dass das Programm einen Unterschied bewirkt hat? Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, um diese Art von Programm zum Erfolg zu führen?

##### 2. Rekonstruktion der *Theory of Change* (ToC) auf Basis des Wirkungsmodells

Die ToC sollte eine plausible Verbindung zwischen den Aktivitäten und Leistungen des Programms und den angestrebten Wirkungen herstellen. Sie muss Annahmen im Wirkungsmodell artikulieren und Risiken sowie mögliche externe Einflüsse und Akteure benennen.

##### 3. Sammlung von Belegen für die *Theory of Change*

Welche Belege lassen sich dafür finden, dass die intendierten Wirkungen eingetroffen sind? Welche Belege lassen sich für die Annahmen, Risiken und externen Faktoren finden? Welche Annahmen sind „stark“ (empirische Belege, klare Logik, große Akzeptanz)? Welche

<sup>10</sup>Quelle der folgenden Erläuterung zur Kontributionsanalyse ist eine GIZ-Powerpoint-Präsentation vom 30. August 2013 zur Wirkungsevaluation im Bereich Governance, die uns von der Autorin – Dr. Sylvia Schweitzer – für diese Studie zur Verfügung gestellt wurde.

Annahmen sind „schwach“ (wenig empirische Belege, unklare Logik, geringe Akzeptanz)? Hierfür werden zunächst die existierenden Informationen herangezogen.

#### 4. Storytelling

Hier wird eine Kontributionsgeschichte – ein Narrativ – entwickelt, aus welchem hervorgeht, warum begründet angenommen werden kann, wie und aus welchen Gründen das Programm zu den beobachteten Ergebnissen beigetragen hat. Elemente einer glaubhaften Kontributionsgeschichte sind der Programmkontext, die geplanten und die erreichten Ziele (*lessons learned*), ein Ansatz zur Qualitätssicherung der vorhandenen Informationen sowie die wichtigsten alternativen Erklärungen für die tatsächliche Wirkung nebst einer Begründung, warum diese Erklärungen nicht stichhaltig sind.

#### 5. Analyse der wichtigsten Schwächen der Kontributionsgeschichte und Suche nach zusätzlichen Belegen

Um Schwächen festzustellen, sind folgende Fragen nützlich: Ist klar, welche Ergebnisse erzielt wurden? Konnten alle Schlüsselannahmen validiert werden? Sind die Wirkungen anderer Einflussfaktoren ausreichend verstanden worden? Welche alternativen Erklärungsansätze lassen sich nicht vollständig entkräften? Schwächen und alternative Erklärungsansätze deuten auf Bereiche, zu denen weitere Informationen eingeholt und unter Umständen auch zusätzliche Daten erhoben werden müssen.

#### 6. Überarbeitung und Substantivierung der Kontributionsgeschichte

Basierend auf den zusätzlich gesammelten Informationen und Daten wird die Kontributionsgeschichte überarbeitet und substantiviert. Ist dies nicht möglich, leistet das Programm wahrscheinlich keinen essentiellen Beitrag zu den beobachteten Ergebnissen. Daher muss auch das Wirkungsmodell revidiert werden.

Die Kontributionsgeschichte kann – je nach Zielgruppe und Anwendungskontext – unterschiedlich formuliert werden. Sie kann sich sowohl einer formalisierten als auch einer anschaulich-ansprechenden Sprache bedienen.

## 2. Individuelle Fallstudie: *Value-creation Stories* als persönliche Wirkungsgeschichten

In ihrem Dokument „Promoting and assessing value creations in communities and networks: a conceptual framework“ schlagen Etienne Wenger und Kollegen die Methode der *Value-creation Stories* vor, um Wirkungen von Gemeinschaften und Netzwerken auf Individuen darzustellen (vgl. Wenger et al. 2011). Da diese Methode dazu genutzt wird, individuelle Wirkungen von Bildungsmaßnahmen zu erfassen und zu erläutern, bietet sie Potential für die Darstellung von individuellen Fallstudien über die Wirkung von Bildungsmaßnahmen in Leadership-Development-Formaten.

Etienne Wenger und Kollegen empfehlen, die Werteentwicklung in Zyklen zu erfassen und darzustellen:

- **Zyklus 1:** Wie produktiv war eine Maßnahme?
- **Zyklus 2:** Was hat sich aus dieser Maßnahme entwickelt (Ergebnisse: allgemeine Reaktionen, Ideen, Dokumente etc.)?
- **Zyklus 3:** Wie wurden diese Ergebnisse von dem/der Erzählenden angewandt und welche Effekte hatte dies?
- **Zyklus 4:** Welche Auswirkungen auf die Institution oder das Umfeld gab es?
- **Zyklus 5:** Hier kann über den gesamten Wirkungsprozess reflektiert werden.

Sie verweisen darauf, dass eine *Value-creation Story* nicht notwendigerweise alle Zyklen abdecken muss.

In der Regel werden die Geschichten von den Menschen erzählt, die an den Maßnahmen teilgenommen haben. Wenger et al. (2011) schlagen folgende Fragen als Struktur für die Erzählung der Geschichte vor:

1. An welchen bedeutsamen Aktivitäten haben Sie teilgenommen?
2. Welche bedeutsamen Einsichten haben Sie dabei gewonnen?
3. Wie haben diese Einsichten Ihre eigene Praxis beeinflusst? Ist durch sie etwas möglich geworden, das sonst nicht hätte passieren können?
4. Wie wurde Ihre Leistung beeinflusst? Wie hat die gemachte Erfahrung zu Ihrer persönlichen/professionellen Entwicklung beigetragen?

Je nach Kontext und Zielgruppe kann die individuelle Wirkungsgeschichte eher formal bzw. faktenbasiert oder ansprechend-narrativ formuliert werden. Auch wenn die Sprache der Geschichten variieren kann, sollten die persönlichen Wirkungsgeschichten immer Kausalitäten darstellen. Es sollte also darauf eingegangen werden, an welcher Maßnahme die Personen teilgenommen haben, was sie dabei gelernt haben, wie das Gelernte ihre Praxis beeinflusst hat, welchen Einfluss dies auf ihre berufliche Entwicklung hatte und wie sich dies wiederum auf ihr Umfeld ausgewirkt hat.

### 3. Darstellung der Fallstudien in Form von Digital Storytelling

Eine anschauliche Darstellung von Fallstudien sind *Digital Stories* (siehe Darstellung der Methode in Abschnitt 2.1). Sowohl für Fallstudien über ein gesamtes Programm als auch für individuelle Fallstudien ist nicht nur die Schriftform geeignet – zusätzlich können auch Kurzfilme erstellt werden, in denen etwa die Teilnehmenden als Einzelpersonen oder in kleinen Gruppen ihre Wirkungsgeschichten darstellen. Auch die an Organisation und Prozessbegleitung von Leadership-Development-Formaten Mitwirkenden können die aggregierten Wirkungen als mit Bildern hinterlegte Geschichte erzählen.

**Weitere Informationen zum Format *Digital Storytelling*:**

- <http://www.digitalstorytelling.info/about-digital-storytelling/what-is-digital-storytelling>
- <http://www.storycenter.org>

## Literaturverzeichnis

- Argyris, C./Ross, R. (1994): The ladder of inference. In: Senge, P.: The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization. New York: Crown Business. S. 242-252.
- Aronson, E./Wilson, T. D./Akert, R. M. (2004): Sozialpsychologie. Pearson Studium. 4. Auflage.
- Arthur, Mary Alice/Hanna, David (2011): Group Harvesting of AoH Practise Stories.  
URL: [http://api.ning.com/files/mtK75berdvvSAW6ycBwgHggOGdYL8etg6sCoINSqQhgQD6gAh0KiRLXdMSdZ3WRuhXeW\\*qZsVNHZP\\*aaNdsKJbTzIEzPR4wS/110312GroupHarvestingofAoHPracticeStories.pdf](http://api.ning.com/files/mtK75berdvvSAW6ycBwgHggOGdYL8etg6sCoINSqQhgQD6gAh0KiRLXdMSdZ3WRuhXeW*qZsVNHZP*aaNdsKJbTzIEzPR4wS/110312GroupHarvestingofAoHPracticeStories.pdf) (Zugriff: April 2014)
- Baeck, Ria (Datum unbekannt): Collective Story Harvest – Storyteller Support Information.  
URL: <http://artofhosting.ning.com/page/core-art-of-hosting-practices> (Zugriff: April 2014)
- Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management. Ein Vademecum. Merle Verlag, Berlin.
- Baldwin, Christina (2007): Storycatcher. Making Sense of Our Lives through the Power and Practise of Story. New World Library, Novato California.
- Bergmüller, C./Scheunpflug, A. (2014): Kommentar von Prof. Dr. Annette Scheunpflug und Dr. Claudia Bergmüller, Otto-Friedrich-Universität Bamberg. In: VENRO (Hg.): Wirkungserfassung in der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit. Bonn. S. 20-21.
- Berner, Winfried (2011): Appreciative Inquiry. Konsequente Konzentration auf das Positive.  
URL: [http://betterevaluation.org/sites/default/files/101\\_ftp.pdf](http://betterevaluation.org/sites/default/files/101_ftp.pdf)
- Blome, Christine (2005): Qualitative Evaluation eines entwicklungspolitischen Bildungsprogramms. Ein Beitrag zur dokumentarischen Evaluationsforschung. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Berlin.
- Bohnsack, Ralf (2003): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. 5. Auflage. Leske + Budrich, Opladen.
- Bohnsack, Ralf (2006): Qualitative Evaluation und Handlungspraxis – Grundlagen dokumentarischer Evaluationsforschung. In: Flick, Uwe (Hg.): Qualitative Evaluations-forschung. Konzepte – Methoden – Umsetzungen. Rowohlt's Enzyklopädie, Reinbek bei Hamburg. S. 135-156.
- Bohnsack, Ralf (2010): Qualitative Evaluationsforschung und dokumentarische Methode. In: Bohnsack, Ralf/Nentwig-Gesemann, Iris (Hrsg.): Dokumentarische Evaluationsforschung. Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis. Verlag Barbara Budrich, Opladen und Farmington Hills. S. 23-62.
- Bohnsack, Ralf/ Nentwig-Gesemann, Iris (Hrsg.) (2010): Dokumentarische Evaluations-forschung. Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis. Verlag Barbara Budrich, Opladen und Farmington Hills.
- Bosen, M. zur (2000): Eine neue Geschichte erzählen – Spirit, Mythen, Großgruppen-Interventionen und liturgische Systeme. In: Königswieser, R./Keil, M. (Hrsg.): Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen. Klett-Cotta, Stuttgart. S. 85-99.
- Campbell, Joseph (1999): Der Heros in Tausend Gestalten. Insel Verlag, Leipzig.
- Davis, Rick/ Dart, Jess (2005): The 'Most Significant Change' (MSC) Technique. A quick guide to its use.  
URL: <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>
- Davis, Rick (2013): Most Significant Change (MSC).  
URL: <http://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/>
- Denning, Stephen (2011): The leader's guide to storytelling. Mastering the art and discipline of business narrative. Jossey-Bass, San Francisco.
- Egler, Gert (2012): Schemata. Überblick.  
URL: [http://www.teachsam.de/psy/psy\\_kog/psy\\_kog\\_5\\_2\\_1\\_1.htm](http://www.teachsam.de/psy/psy_kog/psy_kog_5_2_1_1.htm) (Zugriff: April 2014)

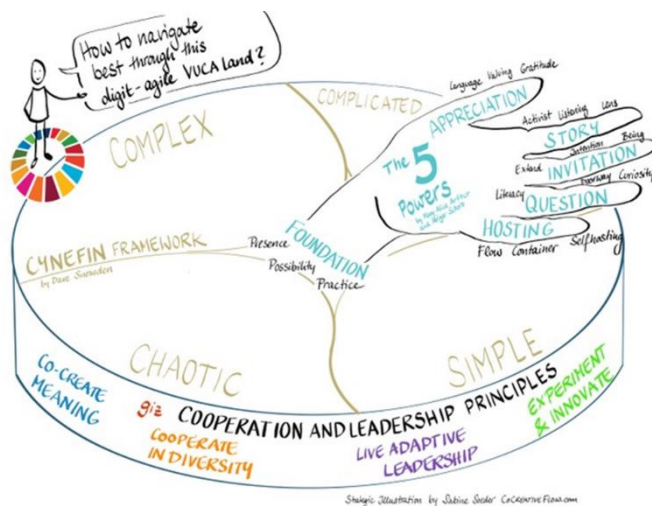
- Fenton, Amanda (2013): Collective Story Harvest To Go.  
URL: <http://amandafenton.com/wp-content/uploads/2013/01/Collective-Story-Harvest-To-Go.pdf>  
(Zugriff: April 2014)
- Flick, Uwe (Hg.) (2006): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte – Methoden – Umsetzung. Rowohlt's Enzyklopädie, Reinbek bei Hamburg.
- Frenzel, K/Müller, M./Sottong, H. (2000): Das Unternehmen im Kopf. Schlüssel zum erfolgreichen Change-Management. München, Hanser.
- Fuchs, Werner T. (2013): Warum das Gehirn Geschichten liebt. Mit den Erkenntnissen der Neurowissenschaften zu zielgruppenorientiertem Marketing. 2. Auflage. Haufe, Freiburg.
- Gálvez, Cristián (2014): 30 Minuten Storytelling. 5. Auflage. Gabal, Offenbach.
- Ganahl, Andreas (2013): Merkmale und Potenziale von Storytelling in der internen Führungskommunikation. Master Thesis.  
URL: [http://narrative-methoden.de/wp-content/uploads/2013/08/mt\\_ckm13-version-80.pdf](http://narrative-methoden.de/wp-content/uploads/2013/08/mt_ckm13-version-80.pdf) (Zugriff: April 2014)
- Ganz, Marshall (2011): Public Narrative, Collective Action, and Power. In: Odugbemi, Sina/Lee, Taeku (Eds.): Accountability Through Public Opinion. From Inerati to Public Action, Washington: World Bank. S. 273-289.
- GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH) (Hg.) (2011a): Synthese und Meta-Evaluierung Berufliche Bildung, 2011. Eschborn.
- GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH) (Hg.) (2011b): Caspari, Alexandra: Meta-Evaluation & Evaluationssynthese 2011 – Hauptbericht Querschnittsauswertung dezentraler Evaluierungen der Human Capacity Development Programme des Jahres 2010. Eschborn.
- GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH) (Hg.) (2013a): Fuhr, Sandra/Giesen-Thole, Dorothea: Lernen aus Evaluierung. Prozesse und Instrumente der GIZ als lernende Organisation und der Beitrag zum interorganisationalen Lernen. Eschborn.
- GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH) (Hg.) (2013b): Messen – Bewerten – Verbessern. Erkenntnisse und Konsequenzen aus Monitoring und Evaluierung 2010-2012. Eschborn.
- GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH) (Hg.) (2013c): Interne Orientierung der GIZ: HCD Internationale Kompetenzentwicklung durch die GIZ. Dienstleistungsangebot, Wirkungen und Qualitätskriterien. Erstellt von der Projektgruppe HCD-Innovationsprozess.
- GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH) (Hg.) (2013d): Vom Wirkungsmodell zur Wirkungsmatrix. Eine Arbeitshilfe für die Prüfung und Angebots-erstellung von Materialien. Eschborn.
- GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH) (Hg.); Wagner, David/Kafka, Benjamin/Blome, Christine/Krause, Johannes/Althoff, Klaus (2013e): The AIZ Leadership Tool Box. Publikationen zur internationalen Personalentwicklung 3. Eschborn.  
URL: <https://www.giz.de/de/downloads/giz2013-de-aiz-toolbox-leadership-development.pdf> (Zitiert als GIZ 2013e.)
- Gottschall, Jonathan (2013): The Storytelling Animal – How Stories Make Us Human. New York.
- Greene, Jennifer C. (1994): Qualitative Program Evaluation. Practice and Promise. In: Denzin, Norbert/Lincoln, Yvonna (Eds.): Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks.
- Guba, Egon G.; Lincoln, Yvonna S. (1989): Fourth Generation Evaluation. Newbury Park, London, New Delhi.
- Herbst, Dieter (2011): Storytelling. 2., überarbeitete Auflage. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz.

- Höcker, Angelika (2010): Business Hero. Eine Heldenreise in 7 Etappen. Gabal Verlag, Offenbach.
- Kallmeyer, Werner/Schütze, Fritz (1976): Konversationsanalyse. In: Studium der Linguistik. Heft 1, S. 1-28.
- Kallmeyer, Werner/Schütze, Fritz (1977): Zur Konstitution von Kommunikationsschemata der Sachverhaltsdarstellung. Dargestellt am Beispiel von Erzählungen und Beschreibungen. In: Wegner, D. (Hg.): Gesprächsanalyse. Hamburg: Buske. S. 159-274.
- Kardorff, Ernst von (2003): Qualitative Evaluationsforschung. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 2. Auflage Reinbek bei Hamburg, S. 238-250.
- Kardorff, Ernst von (2006): Zur gesellschaftlichen Bedeutung und Entwicklung (qualitativer) Evaluationsforschung. In: Flick, Uwe (Hg.): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte – Methoden – Umsetzungen. Rowohlt's Enzyklopädie, Reinbek bei Hamburg. S. 63-91.
- Kelle, Udo (2006): Qualitative Evaluationsforschung und das Kausalitätsparadigma. In: Flick, Uwe (Hg.): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte – Methoden – Umsetzungen. Rowohlt's Enzyklopädie, Reinbek bei Hamburg. S. 117-134.
- Kirkland, Kieron (2012): How alternative storytelling can help impact evaluation.  
URL: <http://www.theguardian.com/voluntary-sector-network/2012/oct/30/storytelling-impact-evaluation>
- Lennie, June (2011): The Most Significant Change technique. A manual for M & E staff and others at Equal Access.  
URL: [http://betterevaluation.org/sites/default/files/EA\\_PM%26E\\_toolkit\\_MSC\\_manual\\_for\\_publication.pdf](http://betterevaluation.org/sites/default/files/EA_PM%26E_toolkit_MSC_manual_for_publication.pdf)
- Loebbert, Michael (2003): Storymanagement – Der narrative Ansatz für Management und Beratung, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lüders, Christian/Haubrich, Karin (2003): Qualitative Evaluationsforschung. In: Schweppe, Cornelia (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Sozialpädagogik. Opladen. S. 305-330.
- Mayne J. (2012): Contribution Analysis: Coming of age? In: Evaluation, 18 (3), S. 270-280.
- Mayne J. (2008): Contribution Analysis: An Approach to Exploring Cause and Effect. In: ILAC Brief, Nr. 16.
- Mayring, P. (2002): Qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- Maxson, Marc (2012): The „Real Book“ for story evaluation methods. Global Giving Foundation.  
URL: <http://chewychunks.files.wordpress.com/2012/05/storytelling-realbook-may-23-2012.pdf>
- Mittermair, Franz (2009): Neue Helden braucht das Land. Persönlichkeitsentwicklung und Heilung durch Rituelle Gestaltarbeit. Eagle Books, Wasserburg am Inn.
- Nentwig-Gesemann, Iris (2006): Dokumentarische Evaluationsforschung. In: Flick, Uwe (Hg.): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte – Methoden – Umsetzungen. Rowohlt's Enzyklopädie, Reinbek bei Hamburg. S. 159-182.
- Nentwig-Gesemann, Iris (2010): Dokumentarische Evaluationsforschung, rekonstruktive Qualitätsforschung und Perspektiven für die Qualitätsentwicklung. In: Bohnsack, Ralf/Nentwig-Gesemann, Iris (Hrsg.): Dokumentarische Evaluationsforschung. Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis. Verlag Barbara Budrich, Opladen und Farmington Hills. S. 63-75.
- Patton, Michael Quinn (1987): How to Use Qualitative Methods in Evaluation. 2. Auflage, London, New Delhi.
- Patton, Michael Quinn (1998): Die Entdeckung des Prozessnutzens. Erwünschtes und unerwünschtes Lernen durch Evaluation. In: Heiner, Maja (Hrsg.): Experimentierende Evaluation – Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen. Weinheim, München. S. 55-66.



- Patton, Michael Quinn (2002): Qualitative Research and Evaluation Methods. Thousand Oaks. 3. Auflage, London.
- Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen. Frankfurt/M. (Zuerst erschienen 1966: The Tacit Dimension. Garden City/New York).
- Rebillot, Paul (2011): Die Heldenreise. Das Abenteuer der kreativen Selbsterfahrung. Eagle Books, Wasserburg am Inn.
- Roediger, Eckhard (2010): Raus aus den Lebensfallen: Wie Schematherapie helfen kann. Junfermann, Paderborn.
- Rutledge, Pamela (2011): The Psychological Power of Storytelling.  
URL: <http://www.psychologytoday.com/blog/positively-media/201101/the-psychological-power-storytelling>
- Sachs, Jonah (2012): Winning the Story Wars. Why those who tell – and live– the best stories will rule the future. Harvard Business Press, Boston.
- Sanders, James R. (Hrsg.) (1999): Handbuch der Evaluationsstandards. Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. Opladen.
- Scharmer, Otto (2005): Theorie U: Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik der Freiheit“.  
URL: [http://school-of-facilitating.de/sites/default/files/downloads/4.4.theoryu\\_scharmer\\_2006\\_01.pdf](http://school-of-facilitating.de/sites/default/files/downloads/4.4.theoryu_scharmer_2006_01.pdf)
- Scheunpflug, A. (2008): Evaluation der entwicklungsbezogenen Bildungsarbeit. Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik, 31 (2), S. 4-7.
- Schütze, Fritz (1987): Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien: Erzähltheoretische Grundlagen. Studienbrief der Fernuniversität Hagen, Teil I: Merkmale von Alltagserzählungen und was wir mit ihrer Hilfe erkennen können. Hagen.
- Scott, Sheryl/Proescholdbell, Scott (2005): Structured Storytelling Method.  
URL: [http://communityresearchworks.com/Toolbox/ParticipatoryEvaluation/NC\\_Storytelling\\_Method.pdf](http://communityresearchworks.com/Toolbox/ParticipatoryEvaluation/NC_Storytelling_Method.pdf)
- Seghezzi, Ursula (2012): Das Wissen vom Wandel. Die natürliche Struktur wirksamer Transformationsprozesse. Van Eck Verlag, Liechtenstein.
- Serrat, Olivier (2008): Storytelling. Knowledge Solutions 2008, 10.  
URL: <http://www.adb.org/sites/default/files/pub/2008/storytelling.pdf>
- Shaw, Ian (1999): Qualitative Evaluation. Thousand Oaks. London, New Delhi.
- Silvestrini, Stefan (2014): Kommentar. In: VENRO (Hg.): Wirkungserfassung in der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit. Bonn. S. 19-20.
- Spath, Christian/ Foerg, Bernhard G. (2006): Storytelling und Marketing. Wien.
- Stake, Robert E. (1978): The Case Study Method of Social Inquiry. In: Educational Researcher 7 (2). S. 5-8.
- Stake, Robert E. (1982): A Peer Response. A review of Program Evaluation in Education. When? How? To What Ends? In: Evaluation Studies Review Annual, S. 53-60.
- Stake, Robert E. (1994): Case Studies. In: Denzin, Norbert K./Lincoln, Y. S.: Handbook of qualitative Research. Thousand Oaks, London/New Delhi. S. 236-272.
- Stake, Robert E. (1995): The Art of Case Study Research. Thousand Oaks, London/New Delhi.
- Stake, Robert E./Trumbull, Deborah J. (1982): Naturalistic Generalizations. In: Review Journal of Philosophy and Social Science 7. S. 1-12.
- Steiner, Claude (2005): Wie man Lebenspläne verändert. 11. Auflage. Junfermann, Paderborn.

- Stockmann, Reinhard (Hrsg.) (2000): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen.
- Sukop, Sylvia (Hg.) (2007): Storytelling Approaches to Program Evaluation – An Introduction. URL: [http://www.calendow.org/uploadedFiles/Publications/Evaluation/General/StorytellingApproaches toProgramEvaluation\\_Final%281%29.pdf](http://www.calendow.org/uploadedFiles/Publications/Evaluation/General/StorytellingApproaches toProgramEvaluation_Final%281%29.pdf)
- Thier, Karin (2010): Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement. 2. Auflage. Springer, Berlin und Heidelberg.
- Trobisch, Nina/Kraft, Dieter/Denisow, Karin/Scherübl, Ingrid (2012): Heldenprinzip. Kompass für Innovation und Wandel, Universität der Künste, Berlin.
- Vogler, Christopher (2010): Die Odyssee des Drehbuchschreibers, Zweitausendeins Edition, Frankfurt.
- Wank, Christine/Mohan Dhamotharan (in press): Strengthening Leadership Capabilities for Sustainable Development. Leadership Study Directed on Behalf of the Academy for International Cooperation (AIZ), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Bad Honnef, Germany.
- Wenger, Etienne/Trayner, Beverly/De Laat, Maarten (2011): Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework. Ruud de Moor Centrum. Open Universiteit. URL: <http://www.ou.nl/documents/14300/23cd8044-ce98-48d3-8733-8fa0404380ab>
- Young, Jeffrey E./Klosko, Janet S./Weishaar, Marjorie E. (2008): Schematherapie. Ein praxisorientiertes Handbuch. Junfermann, Paderborn.



“Cynefin Framework” (Dave Snowden):

- <https://cognitive-edge.com/>
- <https://de.wikipedia.org/wiki/Cynefin-Framework>
- <https://www.youtube.com/watch?v=jtJqC8s-3u8>

“5 Powers” (Mary Alice Arthur/Holger Scholz):

- <https://www.getsoaring.com/>
- <https://kommunikationslotsen.de/>

GIZ Principles for Cooperation & Leadership:

[leadership@giz.de](mailto:leadership@giz.de)

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ)

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40  
53113 Bonn

T: +49 228 44 60 - 33 33

F: +49 228 44 60 - 17 66

E: [info@giz.de](mailto:info@giz.de)

| [www.giz.de](http://www.giz.de)

| [www.giz.de/akademie](http://www.giz.de/akademie)