

## **Storytelling – Wissenstransfer durch Geschichten**

Referenten: Dipl.-Psych. Christine Erlach & Wolfgang Orians

### **Setting des Vortrages: ein Rollenspiel!**

Der Innovationsmanager eines Unternehmens will sich bei einer Beraterin von NARRATA-Consult über Storytelling als Wissenstransfer-Methode für verschiedene aktuelle Fragestellungen im Unternehmen informieren.

#### **Manager:**

Ich habe mir in letzter Zeit immer wieder Gedanken über das Thema Wissenstransfer gemacht und dazu einige interessante Artikel über verschiedene Methoden gelesen. Besonders interessant fand ich den Ansatz, narrative Methoden für den Wissenstransfer einzusetzen. Wenn ich richtig verstehe, nutzen Sie die Erzählungen von Organisationsmitgliedern, um deren Wissen zu erfassen und weiterzugeben. Ich frage mich nun, ob dieser narrative Ansatz das Richtige für unsere Probleme im Haus ist. Bevor ich Ihnen erzähle, wo uns der Schuh ganz konkret drückt, erklären Sie mir doch mal bitte, was es eigentlich nun bedeutet, narrativ zu arbeiten?

### **Storytelling als Grundhaltung**

#### **Beraterin:**

Narrativ zu arbeiten bedeutet, mit einer ganz bestimmten Grundhaltung auf eine Organisation zuzugehen, die sich am besten mit den Begriffen konstruktivistisch und wertschätzend beschreiben lässt.

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Mitarbeiter einer Organisation mit einem breiten Erfahrungsschatz, der für die Organisation wertvoll ist und nun ist die Frage, wie Sie dieses Wissen mit anderen teilen können. Der narrative Zugang bedeutet, dass jemand zu Ihnen kommt, der Ihnen zuhört, wenn Sie über ihre Berufserfahrungen erzählen. Natürlich verläuft das Gespräch dabei nicht ganz ins Blaue, sondern rankt sich um bestimmte bedeutsame Ereignisse oder Projekte, aber letztlich bestimmt der Erzählende den Inhalt seiner Geschichte und nicht der Interviewer. Das ist das Wertschätzende am narrativen Arbeiten, dass man eine Gesprächsatmosphäre aufbaut, in der wirklich zugehört wird, statt Themen oder Fragen im Interview vorzugeben. Es geht also mehr um das wertschätzende Zuhören bei Erzählungen der Mitarbeiter, und weniger das Sichten von Daten und Sammeln von Fakten für den Wissenstransfer.

MZW, 21.09.2010

Das Konstruktivistische am narrativen Arbeiten ist, dass von der Erhebungsphase über die Aufbereitung bis hin zur Verbreitung an Wissensempfänger immer die Grundhaltung herrscht, dass es nicht „die Wahrheit“ gibt, sondern jede Erzählung als hochsubjektive Deutung der Welt gesehen wird. Wenn es um den Transfer von Wissen auf andere Personen geht, wird gar nicht erst versucht, die Ergebnisse des Gespräches in eine objektivierbare Wahrheit für alle zu übersetzen, sondern die Zielsetzung bestimmt, wie die Erzählungen der Mitarbeiter aufbereitet werden: mal sollen die „Stimmen der Betroffenen“ hörbar bleiben, also werden die Originalstimmen der Gesprächspartner in authentischen Geschichten wiedergegeben, mal soll mehr Distanz zur Sache ermöglicht werden, um besser reflektieren zu können, also wählen wir eine analoge Geschichte wie etwa ein Comic für die Aufbereitung der Gespräche.

Ein Grund, warum der narrative Zugang so gut funktioniert, ist, dass Geschichten die emotionale Seite in uns ansprechen. Die Gehirnforschung hat belegt, dass wir uns solche Informationen am besten und längsten merken können und im Langzeitgedächtnis gespeichert werden, die Emotionen in uns auslösen. Genau hier setzen wir an.

Wie gesagt, es geht uns dabei weniger um das Erfassen von Informationen und konkreten Daten, sondern um wichtige Erfahrungen, Einstellungen und Strategien von Mitarbeitern, also um Erfahrungswissen.

Ich denke, auf die konkrete Methodik des narrativen Ansatzes Storytelling kommen wir später noch zu sprechen, wenn Sie mir ein bisschen mehr erzählen, was bei Ihnen im Haus konkret anliegt.

## Ausgangslage im Unternehmen

**Manager:** Stichwort „Erfahrungswissen“ – das genau ist der Grund, warum ich am Storytelling interessiert bin.

Konkret steht unser Unternehmen in den nächsten Jahren vor folgenden Herausforderungen, bei denen ich mir den Einsatz von Storytelling als wertvoll vorstellen könnte. Lassen Sie mich das kurz umreißen:

- **Stichpunkt: Fach- und Führungskräftewechsel/Heritage:** Zum einen wird uns in den nächsten 5 – 10 Jahren der demographische Wandel treffen und eine große Anzahl unserer Fachkräfte aber auch Führungskräfte wird unser Unternehmen verlassen. Wir haben grundsätzlich gute Nachfolgeregelungen in unserem Unternehmen, aber konzentrieren uns da stark auf das Fachwissen der Experten. Das, was unsere Experten alles an Erfahrungswissen angesammelt haben, geht uns tendenziell verloren.
- **Stichpunkt: Wissensmanagement/Projekt-Debriefing:** Außerdem sind wir auf der Suche nach Methoden, um unseren Wissensmanagement-Pool zu erweitern. Hier sehe ich ein großes Defizit, was die Dokumentation von, sagen wir, eher weichem Projektwissen anbelangt. Hier entstehen unserem Unternehmen immer wieder große Verluste und es kommt zu vermeidbaren Wiederholungsfehlern. Versuche, das wichtige Projekt-Wissen in Seminaren und Workshops zu vermitteln, waren bislang nicht

wirklich erfolgreich. Wir möchten uns daher in Zukunft stärker auf die Aufbereitung von konkreten Erfahrungen im Unternehmen konzentrieren. Wir glauben, wir haben das Thema Wissensmanagement hier noch nicht zu Ende gedacht.

In beiden Fällen könnte ich mir vorstellen, dass ein Fokus auf das Erfahrungswissen ein Mehrwert zu den von uns bereits eingesetzten Methoden ist. Aber noch habe ich kein Bild, es hört sich alles sehr unspezifisch an.

## Storytelling beim Fach- und Führungskräftewechsel

**Beraterin:** Dann lassen sie es mich anhand eines Beispiels aus der Praxis erklären.

Als eines ihrer zentralen Themen haben Sie ja das Problem der scheidenden Experten oder Fachkräfte benannt, die ihr Erfahrungswissen mitnehmen und oft Wissenslücken für den Nachfolger hinterlassen. Unternehmen haben diese Herausforderung durchaus erkannt und reagieren darauf: herkömmliche Methoden sind etwa

- im besten Falle Mentoring, oder Tandemlösungen zur Einarbeitung
- Aus Kostengründen ist oft kein Nachfolger zeitgleich da, also versucht man, mit diversen Befragungs- und Erhebungsmethoden das Expertenwissen zu erfassen und sozusagen „zwischenzulagern“. Aber meist geht hier das Erfahrungswissen der Experten verloren.
- Oft genug aber gibt es auch schlicht den Verweis auf die Akten im Schrank!

**Manager:** Wir machen da wie gesagt schon eine Menge, aber das Erfahrungswissen ist dabei nicht im Fokus. Wie können Sie denn das Expertenwissen erfassen, wenn Sie nicht selbst Experten sind?

**Beraterin:** Das Problem beim Transfer vom Erfahrungswissen ist, dass selbst der Experte nicht so recht weiß, was er weiß. Das heißt, ich muss gar nicht sein Fachgebiet kennen, um beim Heben von Erfahrungswissen zu helfen, sondern ich muss ihn in erster Linie unterstützen, überhaupt einen Zugang zu den relevanten Wissensinhalten zu finden, die für den Experten in der Fülle der Erinnerungen und Berufserfahrungen nicht greifbar sind.

Ein konkretes Beispiel macht die Sache vielleicht deutlicher:

Bei einem international agierenden Pumpen- und Armaturenhersteller mit Hauptsitz in Deutschland steht der altersbedingte Ruhestand eines Experten bevor. Zwar existiert ein Team aus jüngeren Ingenieuren, die über hohes Fachwissen zu den diversen Pumpensystemen verfügen, doch der scheidende Experte ist der Einzige im Team, der auf eine lange ereignisreiche Vergangenheit

MZW, 21.09.2010

zurückblicken kann; er hat viele wertvolle Erfahrungen gesammelt, sei es spezifisches Fachwissen bei Störfällen oder aber das für das Verstehen von komplexen sozialen und politischen Zusammenhängen so wichtige Hintergrundwissen über Vorlieben und Eigenheiten von Kunden, Lieferanten und Behörden.

Knapp ein Jahr vor seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen beginnt die Geschäftsleitung nach Möglichkeiten für den Wissenstransfer zu suchen, um das relevante Erfahrungswissen des Experten für das verbleibende Team zu sichern. Ein erster Schritt ist, den Experten zu bitten, „alles aufzuschreiben, was für seine Nachfolger von Interesse sein könnte“. Doch dies erweist sich als unmöglich: der Experte kann in der Fülle seiner beruflichen Erfahrungen und dem hohen Fachwissen keinen roten Faden identifizieren und nicht ohne Feedback der Kollegen entscheiden, welche Teile seines Wissens für die Nachfolger relevant sein könnten.

Folgende Analogie mag diese Situation erklären:

Nehmen wir an, ein Fischer will herausfinden, welche Fischarten in einem bestimmten Teich vorkommen. Das Problem: der Teich ist trüb, er sieht keinen einzigen Fisch! Was kann er tun?

Er könnte eine Angel mit einem Köder auswerfen und hoffen, dass der ein oder andere Fisch anbeißt. Der Haken an der Sache ist jedoch, dass niemals herauszufinden ist, ob es nicht noch ganz andere Fischarten in dem Teich gibt, die den Köder verschmähen!

Genauso verhält es sich mit dem Wissen von Experten: man fischt schnell im Trüben, wenn man sich auf die Suche nach relevantem Expertenwissen macht. Denn nicht einmal der Experte selbst kann ganz genau sagen, welche Teile seines Wissens relevant für die Nachfolger sind. Mit jeder vorgefassten Frage (= Köder) öffne ich zudem einen ganz bestimmten Antwortraum und kann nie sagen, welches Wissen rechts und links neben diesem Antwortraum schlummert. Daher arbeiten wir mit offenen Interviews, um möglichst wenige von uns vorgegebene Antworträume zu generieren. Die Expertiseforschung bestätigt, dass Experten oftmals das erfolgskritische Wissen, was sie zu Experten macht, nicht in Worte fassen können, da es für sie ganz selbstverständlich und sozusagen automatisch verfügbar ist, so dass sie nicht den „kognitiven Umweg“ über beschreibende Worte gehen müssen.

**Manager:** Sie stellen also keine vorgefassten Fragen, sondern lassen sich aus der Berufsbiographie erzählen, um das relevante Erfahrungswissen zu erfassen. Wie genau gehen Sie da nun vor?

**Beraterin:** Wir arbeiten mit einer Storytelling-Methode, die auf den Learning Histories von Kleiner und Roth<sup>1</sup> aus dem MIT, Massachusetts, basiert. Sie besteht aus 6 Phasen, beginnen wir gleich mal mit der ersten Phase, dem Planen des Gesamtprozesses:

1. Planen/Vorbereitung:

**Manager:** Wie wählen Sie interessante Themen zum Erzählen aus?

---

<sup>1</sup> A. Kleiner, G. Roth: *Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen*. Harvard Business Manager, 5: 9–15, 1998

**Beraterin:** Wir befragen vorab die potentiellen oder schon bekannten Nachfolger nach deren Wissensbedarfen, was sie also gerne vom Experten noch wissen würden. Außerdem wird die Führungskraft in diese ersten Gespräche eingebunden. Erst dann treffen wir den Experten in mehreren Interviews, in dem wir mit ihm zusammen auf die Suche nach seinen Wissensstrukturen gehen.

## 2. Interview:

**Manager:** Wie läuft so ein Interview ab?

**Beraterin:** Das Interview ist zweiteilig: Der 1. Teil ist narrativ, das bedeutet, der Experte soll anhand einer Ereigniskurve seine Berufsbiographie aufzeichnen und beurteilen, welche Höhen und Tiefen er erlebt hat. Wir fragen hier kaum nach und wenn dann nur offene Fragen, die den Experten unterstützen, noch mehr über seine Erfahrungen aus den besonders bedeutungsvollen Ereignissen zu erzählen. Jene Ereigniskurve macht durch die auch emotional bedeutsamen Ereignisse einen Erinnerungsraum auf, so dass es dem Experten leichter fällt, aus der Vielzahl der erlebten Episoden und der gesammelten Erfahrungen jene auszuwählen, die für ihn relevant sind. Die offenen Fragen haben zudem einen systemischen Charakter und sind ressourcenorientiert, um die verdeckten Problemlösestrategien des Experten ans Tageslicht zu bringen.

Der 2. Teil des Interviews ist hingegen teilstrukturiert. Hier fragen wir gezielt nach und nehmen die Wissensbedarfe der Nachfolger als Leitfaden.

**Manager:** Wie bringen Sie auch z. B. techniklastige IT-ler zum Erzählen?

**Beraterin:** Die naive Rolle des Fragenden zwingt zur Explikation, scheinbar Irrelevantes wird erzählt.

## 3. Auswerten/Extrahieren:

**Manager:** Wie bearbeiten Sie den Berg an Aussagen und Zitaten?

**Beraterin:** Wir arbeiten mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring<sup>2</sup>, das heißt, wir analysieren Satz für Satz und suchen nach übergeordneten Kategorien auf der einen Seite, auf der anderen Seite legen wir bereits zu Anfang einige Kategorien fest (Wissensbedarfe der Nachfolger), für die wir dann Belege in den vielen Zitaten suchen. Die Leitfrage bei der Auswertung ist dabei: welche Wissensstrukturen und –zusammenhänge liegen hinter den chronologischen/assoziativen Erzählungen?

## 4. Validieren:

**Manager:** Habe ich noch eine Kontrolle darüber, was mit meinen Zitaten passiert?

---

<sup>2</sup> Mayring, P. (2007), *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (9.Aufl.). Beltz utb.

MZW, 21.09.2010

**Beraterin:** Ja. Ergänzungen und Überarbeitungen durch den Experten sind sogar explizit gewünscht – der trübe Teich wird sozusagen klarer durch die Interviews, die Erinnerungen kommen mehr und mehr.

#### 5. Schreiben / Aufbereiten:

**Manager:** Wie schreiben Sie denn die ganzen Erkenntnisse aus den Interviews auf? In welcher Form präsentieren sie das Erfahrungswissen den Nachfolgern?

**Beraterin:** Es bietet sich eine strukturierte Darstellung an, wie z.B.: eine MindMap oder Cognitive Map. Warum? Das Wissen des Experten ist biographisch und anhand von bestimmten Ereignissen verankert, aber für Wissensempfänger ist es viel leichter, in Wissens-Kategorien zu denken. Die dazugehörigen Ereignisse liefern dann das Kontextwissen, um die faktenlastigen Oberkategorien „mit Leben zu füllen“.

#### 6. Verbreiten:

**Manager:** Was motiviert die Mitarbeiter, so ein doch relativ umfangreiches Textdokument zu lesen? Wie stellen Sie den Transfer des (Erfahrungs-)Wissens durch das Erfahrungsdokument sicher?

**Beraterin:** Das Stichwort Motivation ist in diesem Zusammenhang sehr wichtig; wenn der Wissensträger sein Wissen nicht teilen will, scheitern alle Versuche, es zu erfassen. Auch vorstellbar ist, dass der Nachfolger gar nicht an den „alten Zöpfen“ des Vorgängers interessiert ist. Daher müssen beide eng in den Transfer-Prozess eingebunden werden. Aber in der Regel sind beide Parteien, bei ausreichender Kommunikation, warum was gemacht wird, sehr interessiert am Wissenstransfer-Prozess. Denn der Vorgänger erfährt Wertschätzung für sein Lebenswerk, und der Nachfolger ist froh, das Wissen „hinter den Fakten“ zu erfahren.

Eine Kombination mit einem „Transfer-Workshop“ ist allerdings zusätzlich sehr zu empfehlen, um die Kommunikation des gesamten Teams anhand des Erfahrungsdokumentes zu initiieren.

Prinzipiell ist auch das Unternehmen selbst gefordert, die Ergebnisse von Storytelling in eine weitreichendere Strategie einzubetten und aktiv Möglichkeiten für den Einsatz der Storytelling-Materialien zu bieten z. B. mittels gezielter Workshops und/oder virtueller Austauschmöglichkeiten über die Geschichten mit dem Experten oder unter den Nachfolgern.

**Manager:** Auch wenn mir das Vorgehen schon etwas aufwändig erscheint und sicher nicht für alle unsere Fach- und Führungskräfte anzuwenden ist, scheint mir das besonders für ausscheidende Personen in Schlüsselpositionen ein sehr vielversprechendes Vorgehen zu sein.

**Beraterin:** Ja, der narrative Ansatz ist sicher aufwändiger als standardisiertere Wissenstransfer-Tools. Aber dafür hält er auch

wesentlich mehr Erfahrungswissen fest!

**Manager:** Gehen wir zu unserem nächsten Punkt: Wenn ich an unsere Projekte und Projektstrukturen denke, fällt mir auf, dass wir eigentlich noch überhaupt keine Tools haben, die in Richtung Erfassung von Erfahrungswissen von Projektbeteiligten gehen. Wie sieht denn das Vorgehen aus, wenn Sie Storytelling für Projektdebriefings einsetzen?

## Storytelling beim Projektdebriefing

**Beraterin:** Die Methode Storytelling folgt auch beim Projekt Debriefing (also bei der Suche nach relevantem Erfahrungswissen von Projektteams nach Beendigung von essentiellen Projekten) ähnlichen Grundprinzipien, also z.B.: dem narrativen Charakter des Erzählenlassens in den erst offenen, dann halbstrukturierten Interviews. Allerdings muss man hier methodisch an einer entscheidenden Stelle anders vorgehen: der wichtigste Unterschied ist die Anzahl der Erzählungen, nun wird nämlich nicht nur eine Person und deren Wirklichkeitskonstruktion in Form einer Erzählung gesammelt, sondern viele verschiedene Personen erzählen ihre Sicht auf ein bestimmtes Projekt-Geschehen. Wir haben es also mit einer Vielzahl von verschiedenen Sichten auf ein Ereignis zu tun. Ein Beispiel: Das Debriefing eines globalen Controlling-Programmes eines großen Logistikunternehmens, das zum einen umfassende Kostenreduzierungsmaßnahmen für den Konzern und zum anderen die Integration von Partnern erfolgreich realisierte. Beteiligt waren mehr als 500 Personen in über 100 Einzelprojekten. Man wollte die Lessons Learned und Best Practises für zukünftige Cost-Reduction-Programme sichern.

**Manager:** Sie werden wohl nicht allen Projektbeteiligten zuhören; wer entscheidet, wer alles interviewt wird?

**Beraterin:** Nein, in der Tat wäre das zu umfangreich. Aber eine Auswahl durch alle Hierarchien gewährleistet die Multiperspektivität und da wir nicht statistische Signifikanzen, sondern gesammelte Erfahrungen erheben wollen, reicht eine Auswahl von in der Regel 10-20 Personen.

**Manager:** Laufen die Interviews denn genauso ab wie beim Experten?

**Beraterin:** Ja, wieder findet erst ein narrativer, dann ein halbstrukturierter Teil statt. Allerdings sind die Interviews natürlich kürzer und nicht so intensiv, als wenn wir nur mit einem Experten (mehrmals) sprechen.

**Manager:** Aber wie funktioniert dann die Auswertung, wenn Sie doch verschiedenste „Wirklichkeiten“ hören, woher wissen Sie, was stimmt?



MZW, 21.09.2010

**Beraterin:** Es geht, wie ja schon eingangs erwähnt, nicht um das Finden und Aufbereiten der „Wirklichkeit“, sondern auch gezielt darum, Widersprüche aufzuspüren. Oft liegt genau in der unterschiedlichen Wahrnehmung und den unterschiedlichen Erlebnissen der Beteiligten der Schlüssel, warum es zu Problemen kam, oder warum etwas erfolgreich realisiert wurde. An den Schnittstellen der unterschiedlichen Wahrnehmung auf Ereignisse sind Tabuthemen aufspürbar, der Sand im Getriebe macht sich hier bemerkbar.

**Manager:** Lassen Sie doch mal ein Beispiel für so einen Widerspruch hören

**Beraterin:** In einem unserer Projekte ging es darum, ein großes Verbandprojekt mit vielen unterschiedlichen Akteuren zu analysieren. Der Dachverband schrieb den Projektantrag an den Geldgeber und formulierte Richtlinien, inwieweit die einzelnen mitwirkenden Parteien in der Anfangsphase des Projektes schon mal Vorarbeit machen sollen. Diese waren aber den Einzelparteien zu ungenau, sie fühlten sich nicht genügend gebrieft, also entstand Frust und Enttäuschung gegenüber dem Dachverband. Und sie machten auf eigene Faust Projektpläne. Das wiederum wurde vom Dachverband als Palast-Revolution interpretiert und dementsprechend geriet das ganze Klima im Projekt in Schiefelage, die Projekt-Ziele wurden nicht erreicht.

Der dahinterliegende Widerspruch ist das jeweils diametral entgegengesetzte Selbstverständnis der Parteien: der Dachverband sah sich als Projektverantwortlicher und damit als weisungsbefugt gegenüber den mitwirkenden Einzelverbänden. Die Einzelverbände wiederum sehen den Dachverband als Dienstleister, der ihnen zuarbeiten soll, nicht aber das Sagen hat! Dieser Widerspruch in der Bewertung der Rollen ist letztlich ein Problem mangelnder Kommunikation und Transparenz. Aber erst die Analyse der Aussagen mit der Storytelling-Methode verdeutlichte allen Parteien die eigene und die Sicht der anderen und eröffnete so Möglichkeiten, in Folgeprojekten für mehr Rollenklarheit zu sorgen.

**Manager:** Kann das Ganze auch außer Kontrolle geraten?

**Beraterin:** Ja. Wir wissen tatsächlich vorher nicht, was alles von unseren Gesprächspartnern erzählt werden wird und inwieweit der Auftraggeber das auch gerne hören wird. Der Einzelne kann sich aber sehr gut durch die Validierung schützen, durch jene Phase also, in der er nochmals vor jeder weiteren Verwendung seiner Aussagen das Transkript seines Gespräches durchsieht und Sätze, die er so lieber nicht ändern weitergeben will, verändern oder sogar streichen kann. Darüber hinaus arbeiten wir in aller Regel mit anonymisierten Aussagen.

**Manager:** Wie wird aus ganz unterschiedlichen Aussagen und Zitaten dann eine lesbare Geschichte?

**Beraterin:** Wir fügen die unterschiedlichen Aussagen aller Beteiligten zu einem sog. Erfahrungsdokument zusammen, das aus drei Spalten besteht. In der Mitte finden sich die Originalzitate der Gesprächspartner, die wir so aneinanderreihen, dass die Widersprüche und unterschiedlichen Erzählungen auf die Projekt-„Wirklichkeit“ nebeneinander stehen. Die linke Spalte nennen wir „Hofnarr-Spalte“; dort markieren wir durch ironische oder kritische Nachfragen oder Kommentare solche Bruchstellen und regen zum Nachdenken an. Die rechte Spalte dient eigenen Notizen der Leser.



Dieses Erfahrungsdokument bekommen alle Beteiligten und andere Zielgruppen, die von dem Projekt-Erfahrungswissen profitieren können. In einem Transfer-Workshop dient es als Grundlage für einen Austausch an Fragen und Antworten zwischen den Wissensträgern, also den interviewten Projekt-Beteiligten und den Wissens-Nehmern.

**Manager:** Mir gefällt der Ansatz, aber das ganze erscheint doch sehr aufwändig. Lohnt sich so etwas denn wirklich und was bleibt bei den Mitarbeitern wirklich hängen. Man kann den Erfolg von Storytelling ja nicht wirklich in Zahlen messen, oder?

**Beraterin:** Sicher ist es schwierig, Veränderungen in der Einstellung bei den Mitarbeitern zu messen. Ein Kunde von uns hat trotzdem mal versucht zu eruieren, was ihm der Einsatz von ST gebracht hat und sich dabei auf die Prozessveränderungen, die auf Grund der Erfahrungsgeschichte vorgenommen wurden, konzentriert. Es ging um den Bau einer Feuerverzinkungsanlage, der von jungen Ingenieuren betrieben wurde. Jahre zuvor war von anderen Ingenieuren eine identische Anlage gebaut worden und nun ging es darum, dem jungen Team die Erfahrungen der „alten Hasen“ von damals weiterzugeben. Die Ergebnisse dieses Storytelling-Projektes sind neben „weichen Faktoren“ wie etwa mehr Verständnis der Projekt-Mitarbeiter für die anderen Hierarchie-Ebenen und mehr Kommunikation mit Zulieferern und Montage-Personal auch ganz „harte Fakten“ wie die Tatsache, dass die zweite Anlage im Gegensatz zur ersten gleich vom ersten Tag an verkaufsfähige feuerverzinkte Stahlrollen herstellen konnte – der Ofen musste also nicht erst wochenlang feinjustiert werden. Auch konnte die Anlage 3 Wochen früher als projektiert bereits hochfahren.

## Zusammenfassung: Wissenstransfer durch Geschichten

**Manager:** Also, was ich jetzt aus unserer Unterhaltung mitnehme, ist, dass sich Storytelling ganz besonders des Erfahrungswissens von Mitarbeitern annimmt und nach diesem in den Geschichten, Erlebnissen und Erfahrungen, die erzählt werden, sucht. Es geht also um das gezielte Erkennen und Weitergeben von Erfahrungswissen. Als Ergebnis werden einerseits Lern- und Veränderungsprozesse bei den Wissensempfängern erreicht, zum Anderen lassen sich aber konkrete Veränderungen und Verbesserungsvorschläge für Nachfolger und Nachfolgeprojekte ableiten.

Was mir an Storytelling gefällt und wo ich deutliche Unterschiede zu unseren anderen Wissensmanagement-Ansätzen sehe, ist der Fokus auf den Mitarbeiter, die Arbeit mit den Emotionen und das Ergebnis: eine Geschichte, die so aufbereitet ist, dass man sie gerne liest und die optisch und die inhaltlich etwas Besonderes, nicht Alltägliches darstellt.