



## WHITEPAPER

Aktuelles Expertenwissen in konzentrierter Form

### Narrative Führung Mit Geschichten Werte vermitteln

#### WAS DU LERNEN KANNST

Was ist narrative Führung?

Welchen Nutzen hat narrative Führung?

Wie setzt ihr narrative Führung sinnvoll ein?

Wie können ihr narrative Führung etablieren?

Autor: Jörg Wolter

Lesezeit: 15 Minuten

Weitere Whitepaper unter [www.vertrauen-fuehrt.de](http://www.vertrauen-fuehrt.de)

## Einleitung

In einer Welt, die zunehmend komplexer und dynamischer wird, sind Führungskräfte gefordert, mehr als nur Anweisungen zu geben und Prozesse zu optimieren. Sie müssen in der Lage sein, Teams zu inspirieren, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und ihre Mitarbeitenden zu motivieren. Narrative Führung – das gezielte Erzählen und Gestalten von Geschichten – ist eine Methode, die auf tiefgründige Art und Weise dazu beiträgt, eine starke Verbindung zu schaffen und eine Kultur der Offenheit und Innovation zu fördern. In diesem Whitepaper erfährst du, was narrative Führung ist, welchen Nutzen sie hat, wie sie effektiv eingesetzt und nachhaltig in einem Unternehmen etabliert werden kann.

## Was ist narrative Führung?

Du denkst vielleicht: „Narrative Führung - wieder so ein Modewort – alter Wein in neuen Schläuchen.“ Vielleicht lohnt sich jedoch ein zweiter Blick. Einen Versuch ist es wert. Beginnen wir mit dem Wort. Was ist ein Narrativ?

Die Sozialwissenschaften verstehen seit den 1990er Jahren darunter eine sinnstiftende Erzählung, „die Einfluss auf die Art hat, wie die Umwelt wahrgenommen wird.“ Ein Narrativ transportiert Werte und Emotionen und liefert somit die Möglichkeit Orientierung und Zuversicht zu geben.

Es muss jedoch nicht immer eine lange Geschichte sein, auch Metaphern, einzelne Sätze oder Satzgruppen haben die Wirkung von Narrativen gezeigt.

Einige sehr unterschiedliche Beispiele gefällig?

- „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit“
- „Proletarier aller Länder, vereinigt euch.“
- Der Untergang der Titanic (als Symbol für menschliche Hybris)
- Der amerikanische Traum (Wohlstand ist für jeden möglich)
- Die Geschichte vom Tellerwäscher zum Millionär
- Der Mythos des Shareholder Value
- Das „Too Big to Fail“-Narrativ
- „Wir schaffen das!“

Narrative Führung nutzt die Erkenntnis, dass Menschen durch Geschichten stärker beeinflusst werden als durch abstrakte Fakten oder Anweisungen. Geschichten spielen seit jeher eine zentrale Rolle in der menschlichen Kommunikation – sie schaffen Bedeutung, vermitteln Werte, helfen uns, die Welt zu verstehen und können Lösungswege aufzeigen. In der narrativen Führung nutzen Führungskräfte gezielt Erzählungen, um eine Vision zu vermitteln, Werte erlebbar zu machen, Veränderungen zu begleiten und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu stärken.

Narrative Führung ist dabei mehr als nur ein kommunikatives Mittel; sie baut auf Psychologie, Kultur und dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit auf.

## Was ist der Nutzen von narrativer Führung?

Der Einsatz von narrativer Führung hat vielfältige Vorteile, die sowohl die Mitarbeitenden als auch das Unternehmen nachhaltig positiv beeinflussen:

- 1. Verstärktes Engagement und Motivation**  
Geschichten berühren die emotionale Ebene und fördern dadurch die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Unternehmenswerten und -zielen. Sie fühlen sich in den Gesamtprozess integriert und sind eher motiviert, ihre Aufgaben mit Begeisterung und Eigeninitiative zu erfüllen.
- 2. Klarheit und Verbindlichkeit**  
Narrative Führung kann helfen, komplexe Zusammenhänge und abstrakte Ziele verständlich zu machen, indem sie in Form von nachvollziehbaren Geschichten dargestellt werden. Dies führt zu mehr Klarheit und kann Mitarbeitenden helfen, den Sinn und die Richtung ihrer Arbeit besser zu verstehen.
- 3. Kulturelle Bindung und Identifikation**  
Geschichten schaffen Gemeinschaft und lassen eine Kultur entstehen, in der Werte nicht nur als Worte an der Wand hängen, sondern wirklich gelebt werden. Sie fördern eine starke Bindung der Mitarbeitenden untereinander und zum Unternehmen.
- 4. Förderung von Innovation und Offenheit**  
Narrative Führung kann auch als Werkzeug genutzt werden, um neue Ideen und Veränderungen einzuführen. Geschichten über erfolgreiche Innovationsprozesse und Veränderungen helfen, den Wandel zu akzeptieren und Ängste abzubauen.

## Wie setze ich narrative Führung richtig ein?

Damit narrative Führung erfolgreich ist, ist ein gezielter und überlegter Einsatz erforderlich. Die folgenden Schritte bieten eine Anleitung für eine effektive Umsetzung:

- 1. Definieren Sie die Kernbotschaft**  
Bevor du eine Geschichte erzählen, solltest du genau wissen, welche Botschaft du vermitteln möchtest. Definiere das gewünschte Ziel – z. B. ein spezifisches Verhalten oder eine bestimmte Denkweise – und bauen deine Geschichte um diese Botschaft auf.
- 2. Authentizität bewahren**  
Eine gute Geschichte ist authentisch und ehrlich. Vermeide daher übertriebene Darstellungen oder unrealistische Erzählungen. Die Geschichte sollte glaubwürdig sein und bestenfalls auf realen Erlebnissen oder Beispielen basieren.
- 3. Relevanz für das Publikum**  
Je mehr die Geschichte das Leben und die Herausforderungen der Mitarbeitenden widerspiegelt, desto größer ist die Wirkung. Versuche deine Erzählungen so zu gestalten, dass sie eine persönliche Relevanz für dein Publikum haben und deren Alltag berühren.

#### 4. **Emotionen und Bilder nutzen**

Eine effektive Geschichte spricht nicht nur den Verstand, sondern auch die Gefühle an. Nutze konkrete Bilder und Emotionen, um eine tiefere Verbindung herzustellen und die Aufmerksamkeit zu steigern.

#### 5. **Schaffen Sie Identifikationspunkte**

Eine gute Geschichte enthält Protagonisten oder Rollen, mit denen sich die Zuhörenden identifizieren können. Du solltest Personen oder Teams aus dem Unternehmen als Beispiele verwenden oder auch Geschichten aus deiner eigenen beruflichen Erfahrung teilen.

## Wie kannst du narrative Führung im Alltag nutzen?

- **Antrittsrede:** Ich empfehle dir, bereits den ersten Tag in einer neuen Position für eine Rede zu nutzen. Hier kannst du über persönliche Geschichten deine dir wichtigen Werte und Erwartungen adressieren.
- **Vision erlebbar machen:** Wer kennt sie nicht, die berühmten Produktpräsentationen von Steve Jobs. Seine Geschichten über Visionen, Ideen und Menschen motivierten nicht nur die Kunden, sondern auch die Mitarbeiter, an etwas Großem mitzuwirken.
- **Geschichten im Alltag:** Regelmäßiges Erzählen von Geschichten, sei es in Meetings oder bei Krisen, fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl. „Wisst ihr noch ...“ – Gedächtnisanker z.B. Fotos an den Wänden und Symbole können diesen Effekt verstärken.
- **Mitarbeiter einbinden:** Du solltest Mitarbeitende ermutigen, ihre eigenen Erfahrungen und Geschichten zu teilen, um eine gemeinsame Erzählkultur zu etablieren. Dieses Storytelling kannst du gleichfalls zur Mitarbeitergewinnung nutzen.
- **Geschichten in Veränderungsprozessen:** Narrative Führung ist besonders in Zeiten des Wandels wichtig. Geschichten über erfolgreiche Projekte helfen, können Kräfte mobilisieren, Motivation steigern und Unsicherheiten abbauen.

## Wie kann ich narrative Führung erlernen und etablieren?

Narrative Führung ist eine Fähigkeit, die du zunächst erlernen und dann kultivieren solltest. Ich möchte dir einige Ansätze vorstellen.

1. **Selbstreflexion und Authentizität:** Eine gute Geschichte beginnt oft bei sich selbst. Du solltest dich fragen, welche persönlichen Erlebnisse dich geprägt haben, welche Werte dir wichtig sind und wie du diese in deiner Führung einfließen lassen kannst.
2. **Förderung einer offenen Kommunikationskultur**  
Eine wichtige Grundlage für narrative Führung ist eine offene und vertrauensvolle Kommunikationskultur. Schaffe Raum für den Austausch von Geschichten, zum Beispiel in Team-Meetings, und fördere den respektvollen Dialog.

3. **Storytelling-Workshops:** Storytelling ist eine Kunst, die geübt werden muss. Ob in Workshops oder durch Literatur, lerne, wie du packende und wirkungsvolle Geschichten entwickeln und erzählen kannst.
4. **Zuhören:** Narrative Führung bedeutet nicht nur, selbst Geschichten zu erzählen, sondern auch zuzuhören. Du solltest aufmerksam sein für die Geschichten, die in deinem Team erzählt werden und diese in das Gesamtnarrativ integrieren.
5. **Experimentieren:** Wie bei jeder Führungsmethode braucht es Zeit und Geduld. Habe Mut, mit Geschichten zu experimentieren und herauszufinden, welche am besten wirken.

## Die Zukunft der Führung ist narrativ

Vielleicht nicht ganz. Jedoch ist narrative Führung m.E. mehr als ein Trend. In einer Welt, die zunehmend von Komplexität und Unsicherheit geprägt ist, bieten Geschichten eine Möglichkeit, Sinn zu stiften, Menschen zu verbinden und eine gemeinsame Vision zu schaffen.

Meine Frau erzählt regelmäßig Märchen vor Publikum. Dies sind Momente fern des Alltags und ich erlebe Kinder und Eltern gleichermaßen, wie sie gespannt mitfiebern, wenn Aschenputtel mit der Hilfe magischer Kräfte das Herz des Prinzen gewinnt. Ganz leicht und fast nebenbei vermittelt uns das Märchen wichtige moralische Werte wie Gerechtigkeit, Tugend, Demut und das Prinzip von Karma.

Die Welt freut sich auf deine Geschichten!

## Reflexion

Die folgenden Fragen können dir helfen zu beantworten, wie gut narrative Führung bereits heute in deinem Unternehmen und in deiner eigenen Praxis verankert sind:

- Wie bewusst und aktiv nutze ich Geschichten und Narrative, um zentrale Werte und Visionen im Unternehmen zu vermitteln?
- Inwieweit identifizieren sich die Mitarbeitenden mit den Unternehmensgeschichten und erkennen ihre eigene Rolle innerhalb dieser Geschichten?
- Wie oft greife ich in meiner Kommunikation auf Geschichten zurück, um Veränderungen oder Ziele verständlich und greifbar zu machen?
- Welche konkreten Geschichten werden innerhalb des Unternehmens häufig erzählt, und fördern diese die gewünschte Unternehmenskultur?
- Wie offen ist das Unternehmen für das Erzählen und Weiterentwickeln neuer Geschichten, und wie werden diese in die strategische Führung eingebunden?

## Literatur

### **Narrative Organisationsentwicklung: Ein Arbeitsbuch in Fallbeispielen**

Christine Erlach, Prof. Dr. Michael Müller

ISBN-10: 3662654148

### **Elektronische Medien und Internetbeiträge**

Storytelling in der strategischen Unternehmensführung, Masterarbeit Karin Christine Schaffe

<https://netlibrary.aau.at/obvuklhs/download/pdf/7801538>