

MODERNE MANAGEMENTANSÄTZE

Herausgegeben von Stefan Luppold

Leadership Storytelling

von Lenny Steinbrück



Edition Wissenschaft & Praxis

LENNY STEINBRÜCK

Leadership Storytelling

Moderne Managementansätze

Herausgegeben von

Stefan Luppold

Band 2

Lenny Steinbrück

Leadership Storytelling

Herausgegeben von
Stefan Luppold



Edition Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten
© 2023 Edition Wissenschaft & Praxis
bei Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Satz: TextFormArt, Daniela Weiland, Göttingen
Druck: CPI Books GmbH, Leck
Printed in Germany

ISSN 2751-7004 (Print)
ISSN 2751-7225 (Online)
ISBN 978-3-89673-796-0 (Print)
ISBN 978-3-89644-316-8 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Geleitwort: Impulse und Leadership Storytelling

Auf welchen Informationen fußen Ihre Entscheidungen, was ziehen Sie an Quellen heran zur Redefinition von Unternehmensstrategien, welche Daten liegen den Innovationen Ihres Geschäftsbereiches zugrunde? Hier versammeln sich Wirtschaftsmagazine und Newsticker, reihen sich Vorträge von Experten und Auswertungen unseres Corporate Controlling aneinander, ergänzt um Marktanalysen und Geschäftsklimaprognosen.

Völlig zurecht greifen wir auf einen Mix an Ressourcen zurück, um jene Zahlen, Daten und Fakten zu erfahren, die uns beim Treffen einer möglichst rationalen Entscheidung unterstützen. Oder, was nicht selten vorkommt, beim nachträglichen Begründen einer Bauchentscheidung (die uns grundsätzlich nicht als schlechter erscheinen darf, hat man sich beispielsweise mit dem Thema wissenschaftlich beschäftigt – siehe u. a. Gerd Gigerenzer).

Die deutschsprachige Ausgabe von „Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition“ erschien 2007. Pech für jene, die nach ihrer Ausbildung oder ihrem Studium aufgehört haben, Bücher zu lesen. Die wissen das einfach nicht, woher auch. Nassim Nicholas Taleb würde hier möglicherweise sein Konstrukt vom „Black Swan“ anführen, zur Erklärung dieses Wissensdefizits: Was wir wissen, dass wir es wissen; was wir wissen, dass wir es nicht wissen; was wir nicht wissen, dass wir es nicht wissen.

Doch wo anfangen, wieviel Update ist erforderlich, wir haben doch das Diplom gerahmt an der Wand hängen? Es gibt keine einfachen Antworten auf eine solch komplexe Frage. Sicher sein dürfen wir uns jedoch darüber, dass es stets neue Erkenntnisse gibt, die eine Erfahrungsbasis fortschreiben. Der Nobelpreisträger für Physik Giorgio Parisi beschreibt das in seinem Buch „Der Flug der Stare – Das Wunder komplexer Systeme“ mit dem Hinweis darauf, dass in der Forschung nach und nach mehr neue Fragen auftauchen, als wir Antworten bekommen können. Das darf uns nicht davon abhalten, nach Neuem zu suchen.

Wir müssen aber entscheiden. Zeitnah und so „richtig“ wie möglich. Deshalb aktualisieren wir unser Wissen (hoffentlich) immer wieder durch das Studium aktueller Fachliteratur. Ich tat dies kürzlich, indem ich mir das „Handbuch Modernes Marktforschungs-Management“ von Werner Pepels besorgte, in einer überarbeiteten und ergänzten Auflage. Mühsam, bei allem Interesse, nach einem langen Arbeitstag den rund 1.200 Seiten Aufmerksamkeit zu schenken. Und die Belohnung folgt auf dem Fuße – überall dort, wo man Neues entdeckt, das dringend gebraucht wird.

Wenn Sie den Verlauf Ihres persönlichen Update-Verhaltens analysieren, dann stellen Sie fest, dass es auch von Impulsen getrieben wird. Wie etwa dem Bericht über Nobelpreisträger und deren Forschungsverdienste. Das hat bei mir vor einigen Jahren dazu geführt, dass ich mir das Buch „Nudge – Wie man kluge Entscheidungen anstößt“ von Thaler und Sunstein gekauft habe. Der dort beschriebene Impuls des Nudging, des Anstupsens, soll Menschen beispielsweise dazu bringen, sich um ihre Altersversorgung zu kümmern oder sich gesünder zu ernähren. Und kaum rezipiert entstehen Ideen, wie man – in meinem Fall – Studentinnen und Studenten zum „Out-of-the-Box“-Denken anstupsen kann, Kolleginnen und Kollegen zum Überarbeiten ihrer didaktischen Konzepte und so weiter.

Nun zu diesem Buch und dem Beitrag von Lenny Steinbrück: dort finden Sie Impulse, die Ihnen in einer sehr konzentrierten Form zur Verfügung gestellt werden. Sie entscheiden dann, inwieweit dies für Ihre beruflichen Aufgaben Relevanz hat und nutzen den Anstupser zum Weiterdenken, zur umfangreicheren Recherche oder zur Diskussion in Ihrem Unternehmen.

Lenny Steinbrück liefert uns eine Abhandlung zum Thema *Leadership Storytelling* und damit wertvolle Einblicke in das, was er selbst untersucht hat: Storytelling als Instrument der Kommunikation von Führungskräften. So schön die Erkenntnis, etwas Neues für Ihr Unternehmen gefunden zu haben, auch ist – dessen Transport in die Köpfe (und Herzen) des Teams entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Wer, um ein letztes Fachbuch zu zitieren, „Real Time Strategic Change“ von Matthias zur Bonsen gelesen hat, kann nachvollziehen was das bedeutet. Und dass die Kommunikation hier letztlich der Schlüssel zum guten schnellen Wandel ist.

„Innovation starts with an ‚I‘“ ist ein inspirierendes US-amerikanisches Sprichwort und beschreibt den zentralen Ausgangspunkt von Innovation: am Anfang stehen Menschen! Deren Fachwissen, Motivation und Fertigkeiten bewirken in einem kreativen Kontext Innovationen, schaffen oder sind Teil einer Innovationskultur. Das kann grundsätzlich jeder von uns; und falls Sie das noch nicht tun: auch Sie, als Leserin oder Leser dieses Buches!

Florian Rustler hat bereits im Jahr 2014 in einer ersten Ausgabe „Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation“ vorgestellt – als kleines Handbuch der Innovationsmethoden. Dass dieses handliche Brevier heute bereits in einer 12. Auflage vorliegt steht dafür, dass Stillstand Rückschritt bedeutet, dass wir mit einem Erkenntnisgewinn rechnen müssen (oder dürfen?) und dabei jedoch Offenheit für Veränderungen nicht Entscheidungen (unter Unsicherheit, da die Parameter ja irgendwann andere sein werden!) verhindern darf. Ohne eine erste gäbe es keine zweite, ohne eine 11. keine 12. Auflage.

Möglicherweise beginnen Sie mit dieser oder einer anderen Publikation wieder das permanente Mitführen von Lesestoff zum situativen Konsum: Der verspätete Flug, die kurze Taxifahrt oder das Warten auf den Cappuccino im Stammlokal. Ich habe das als Schüler getan (natürlich nicht am Flughafen oder im Taxi) und mein

Vokabelheft griffbereit gehabt, ein Wort mehr am Tag zu lernen bedeutet doch immerhin eine Erweiterung des Sprachschatzes von 365 Wörtern pro Jahr.

Wenn wir Veränderungen betrachten, dann erfordert dies immer auch ein gewisses Maß an Abstraktionsvermögen. *Leadership Storytelling* mag auf den ersten Blick interessant, jedoch nicht passend für Herausforderungen Ihres Corporate Marketing sein. Es wird Ihnen jedoch, bei einem zweiten Blick, Handlungsaspekte liefern und Bestandteil von etwas werden, das man Gefüge nennen mag:

„Ein Gefüge ist künstlich, aber auch kunstvoll. Auf jeden Fall aber verwirrend und nicht auf Anhieb zu durchschauen“, beschreiben es Roland Kaehlbrandt und Walter Krämer in ihrem „Lexikon der schönen Wörter“. Die Wahrnehmung, das Erkennen von Impulsen wird sich dann schon fügen ...

Ich wünsche Ihnen einige gute Momente beim Lesen, danke dem Verlag Duncker & Humblot für seine Unterstützung (hier insbesondere Lisa Wötzel und Dr. Andreas Beck) sowie Lenny Steinbrück für das produktive Miteinander.

Kißlegg, im Herbst 2023

Prof. Stefan Luppold

Literaturverzeichnis

- Gigerenzer, G.* (2008): *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*, 4. Auflage, München: Goldmann.
- Kaehlbrandt, R./Krämer, W.* (2020): *Lexikon der schönen Wörter*, München: Piper.
- Parisi, G.* (2022): *Der Flug der Stare. Das Wunder komplexer Systeme*, Frankfurt a. M.: S. Fischer.
- Pepels, W.* (2022): *Handbuch Modernes Marktforschungs-Management*, 3. Auflage, Berlin: Duncker & Humblot.
- Rustler, F.* (2023): *Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation. Das kleine Handbuch der Innovationsmethoden*, 12. Auflage, Zürich: Midas.
- Taleb, N. N.* (2007): *The Black Swan*, London: Penguin.
- Thaler, R.H./Sunstein, C.R.* (2017): *Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstößt*, 7. Auflage, Berlin: Ullstein.
- Zur Bonsen, M.* (2008): *Real Time Strategic Change. Schneller Wandel mit großen Gruppen*, Stuttgart: Schäfer-Poeschel.

Inhaltsverzeichnis

1. Der Diskurs um den Stellenwert des Leadership Storytellings im Kontext des Wandels	15
2. Theoretischer Teil – Definitiorische und konzeptionelle Grundlagen des Beitrags	18
2.1 Hinführung	18
2.2 Begriffsbestimmungen und deren wissenschaftliche Einordnung	18
2.2.1 Leadership	18
2.2.2 Storytelling und Leadership Storytelling	20
2.2.3 Sensemaking	25
2.2.4 Unternehmensinterne Kommunikation	27
2.2.5 Changemanagement	28
2.2.6 Leadership Storytelling als Sensemaking-Strategie im unternehmensinter- nen Changemanagement	31
2.3 Aktueller Forschungsstand zu Leadership, Storytelling und Changemanagement	33
2.3.1 Die transformationale Führung als Wegweiser für Unternehmens- und Führungserfolg	33
2.3.2 Aktueller Forschungsstand zum Thema Storytelling	34
2.3.3 Aktuelle Aspekte des Changemanagements	36
2.3.4 Emotionen als zentrales Element im Leadership Storytelling in Change- prozessen	38
2.4 Bezugsmodelle und -theorien zur Erklärung von Leadership, Storytelling, Sense- making und Changemanagement	39
2.4.1 Erzähltheorie und -paradigma (Narrative Paradigm Theory)	39
2.4.2 Vier Prinzipien einer guten Geschichte nach Denning	41
2.4.3 Suspense, Surprise und der klassische Spannungsbogen nach Lessing und Hitchcock	45
2.4.4 Typen des Story Sensemakings und der Erzählung	46
2.4.5 Acht-Stufen-Modell nach Kotter	49
2.4.6 Die vier I's – Prinzipien der transformationalen Führung	50
2.5 Zwischenfazit	51

3. Empirischer Teil – Untersuchung von Merkmalen, Potenzialen und Herausforderungen des Leadership Storytellings	53
3.1 Fragestellungen und methodisches Vorgehen	53
3.1.1 Zielsetzung und Aufbau der empirischen Untersuchung	53
3.1.2 Leitfadengestütztes Experteninterview	54
3.1.3 Kriterien der Expertenwahl	56
3.1.4 Leitfaden	57
3.1.5 Durchführung	58
3.2 Ergebnisdarstellung	60
3.2.1 Kurzportrait der Experten	60
3.2.2 Transkriptionsregeln	62
3.2.3 Paraphrasierung und Kodierung	62
3.2.3.1 Definitionsansätze des Leadership Storytellings aus theoretischer und praktischer Sicht	63
3.2.3.2 Merkmale des Leadership Storytellings aus Sicht der Experten	65
3.2.3.3 Potenziale des Leadership Storytellings aus Sicht der Experten	68
3.2.3.4 Herausforderungen des Leadership Storytellings aus Sicht der Experten	70
4. Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse aus den Experteninterviews	72
4.1 Limitationen des Forschungsbeitrags	72
4.2 Praktische Handlungsempfehlungen	73
4.3 Theoretische Handlungsempfehlungen	79
4.4 Handlungsempfehlungen für zukünftige Forschung	80
5. Fazit und Ausblick	83
Anhang	
Anhang 1: Das Acht-Stufen-Modell nach Kotter	85
Anhang 2: Interviewleitfaden	86
Anhang 3: Übersicht der Anhaltspunkte hinsichtlich einer Storytelling-Definition	89
Anhang 4: Übersicht der Transkriptionsregeln	90
Anhang 5: Datenstruktur der Interviewauswertung zu Potenzialen des Leadership Storytellings	90
Anhang 6: Datenstruktur der Interviewauswertung zu Herausforderungen des Leadership Storytellings	101
Literaturverzeichnis	113
Sachwortverzeichnis	123

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht ausgewählter Definitionen von Story und Storytelling	21
Tabelle 2:	Anwendungsmöglichkeiten des Storytellings in Unternehmen	25
Tabelle 3:	Eckdaten der Experteninterviews	59
Tabelle 4:	Interviewauswertung I – Merkmale des Leadership Storytellings	66
Tabelle 5:	Datenstruktur der Interviewauswertung zu Potenzialen des Leadership Storytellings	68
Tabelle 6:	Datenstruktur der Interviewauswertung zu Herausforderungen des Leadership Storytellings	70
Tabelle 7:	Interviewleitfaden	86
Tabelle 8:	Übersicht der Anhaltspunkte hinsichtlich einer Storytelling-Definition . . .	89
Tabelle 9:	Transkriptionsregeln	90
Tabelle 10:	Interviewauswertung II – Potenziale des Leadership Storytellings	90
Tabelle 11:	Interviewauswertung III – Herausforderungen des Leadership Storytellings	101
Abbildung 1:	Klassischer Spannungsbogen nach Lessing und Hitchcock	46
Abbildung 2:	Beispiel eines Fragmented Retrospective Narratives	47
Abbildung 3:	Das Acht-Stufen-Modell nach Kotter	85

Abkürzungsverzeichnis

ASTM	American Society for Testing Materials
BME	Before, Middle, End
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
com	commercial
DAX	Deutscher Aktien Index
D. C.	District of Columbia
EBSCO	Elton Bryson Stephens Company
E-Mail	Electronic Mail
engl.	Englisch
Erg.-Lfg.	Ergänzungslieferung
et al.	et alii
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
GWV	Gruppe Württembergischer Verleger
H	Handlungsempfehlung
HR	Human Resource
Hrsg.	Herausgeber
IBM	International Business Machines Corporation
IK	Interne Kommunikation
insp.	inspiriert
IT	Information Technology
JAI	Journal of ASTM International
Jg.	Jahrgang
KI	Künstliche Intelligenz
MA	Mitarbeiter
MP3	MPEG-1 Audio Layer 3
MPEG	Motion Picture Expert Group
No.	Number
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahreszahl
o. O.	ohne Ort
o. S.	ohne Seitenzahl
PC	Personal Computer
PDF	Portable Document Format
PR	Public Relations
Prof.	Professor
S.	Seite
SKO	Schweizer Kader Organisation

St.	Sankt
TQM	Total Quality Management
u. a.	unter anderem
US	United States
v. Chr.	vor Christus
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
VS	Verlag für Sozialwissenschaften
vs.	versus
VUKA	Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz
WMO	What Makes Organizations
Z.	Zeile
z. B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

1. Der Diskurs um den Stellenwert des Leadership Storytellings im Kontext des Wandels

Storytelling wird häufig als *Buzzword*¹ bezeichnet – ein Begriff, welchem eine negative Konnotation zugesprochen werden kann, da unter ihm verschiedene Schlagwörter definiert werden, die als kurzlebiges, nicht nachhaltiges Phänomen beschrieben werden können. Fog und Kollegen beschreiben Storytelling hingegen als „Produkt der Zeit“², welches tiefere, geschichtlich geprägte Wurzeln hat. Es hat Berührungspunkte mit etwas Vertrautem – der Narration – und trägt darüber hinaus zu einem neuen Bewusstsein bei, was dem Ausdruck einen festen Platz im Wortschatz vieler Menschen verschafft.³ Beobachtungen des Verfassers lassen darauf schließen, dass Storytelling als rhetorische Technik in Unternehmen wenig genutzt wird. Pein sieht Kommunikation für Führungskräfte im Allgemeinen als größte Herausforderung in einem durch Corona geprägten Umfeld an.⁴ Für den Verfasser stellt sich daher die Frage nach der Bedeutung und Nutzungsintensität des Leadership Storytellings in der heutigen Zeit.

In der Epoche der *Großen Depression*⁵ zeigte der weltweit florierende *Walt Disney*-Konzern auf eindrucksvolle Weise, welche Wirkungskraft Storytelling entfalten kann. Fiktive Charaktere des Konzerns wie die *Mickey Maus* vermittelten, wie Stories in Krisenzeiten bei Menschen Sinn stiften sowie Zuversicht und Optimismus schaffen können.⁶ Boje beschreibt nicht nur Unternehmen wie *Walt Disney* als *Storytelling Organization*, sondern generalisiert jedes Unternehmen als eine durch Geschichten geprägte Institution. Auch der örtliche Baumarkt gedeihe oder vergehe durch die Narrative und Geschichten, die von dessen Mitarbeitern⁷ und Kundschaft erzählt werden.⁸ Erzählen ohne Storytelling scheint demnach nahezu unmöglich zu sein. Umso gravierender wäre demzufolge das Außerachtlassen die-

¹ Eigennamen, Fachbegriffe, Anglizismen und wichtige Aspekte können in diesem Beitrag zu Zwecken der besseren Lesbar- oder Verständlichkeit durch kursive Schrift hervorgehoben bzw. gekennzeichnet sein.

² Fog et al., 2010, S. 8.

³ Vgl. Fog et al., 2010, S. 8.

⁴ Vgl. Pein, 2020, o. S.

⁵ Unter der *Großen Depression* (1929 bis 1939) wird die bisher längste ökonomische Abschwung-Phase in der westlichen Welt verstanden. Vgl. Salicru, 2018, S. 134.

⁶ Vgl. Salicru, 2018, S. 134.

⁷ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Beitrag das generische Maskulinum verwendet. Damit sind alle Geschlechter gleichermaßen gemeint.

⁸ Vgl. Boje, 2008, S. 4.

ser durch Storytelling hervorgerufenen positiven Wirkungen. Leadership-Forscher⁹ sehen Storytelling als wichtiges Mittel an, um als Führungskraft Einfluss gegenüber Mitarbeitern auszuüben. Dieser Einfluss kann beispielsweise dazu genutzt werden, starke Visionen zu schaffen, welche dabei helfen können, den zukünftigen Zustand eines Unternehmens vorstellbar zu machen und folglich auch zu konstruieren. Dieser Prozess des Visionen-Konstruierens wird zum Teil durch Mitarbeiter selbst vorangetrieben, indem diese komplexen Ereignissen im Unternehmen einen Sinn geben.¹⁰ Für Forscher ist Leadership Storytelling unter anderem deshalb ein kraftvolles Werkzeug in der Kommunikation,¹¹ da mittels dieser Methodik neben Wissen auch Emotionen vermittelt werden.¹² Diese spiegeln zum einen Authentizität wider und zum anderen helfen sie auf diesem Wege zugleich Vertrauen aufzubauen.¹³ Als Leader das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen, ist vor allem in der heutigen komplexen, sich schnell verändernden Unternehmenswelt, welche von ökonomischen Unsicherheiten geprägt ist, wichtig.¹⁴ Eine Umgebung, die von schnellem Wandel geprägt ist, wird durch sich kontinuierlich ändernde Erwartungen – etwa aufgrund von Regulation oder disruptiven Technologien¹⁵ – hyperkompetitiv.^{16,17} Dies führt dazu, dass konventionelle Lösungen ihre Wirkungskraft verlieren. Informationen sind schnell inakkurat, obsolet oder gar nicht erst verfügbar.¹⁸ In einem solchen, von Unsicherheit geprägten Umfeld müssen Organisationen¹⁹ einen kontinuierlichen Veränderungsprozess anstoßen, um bestehen und sich weiterentwickeln zu können.²⁰ Bei ebensolchen Veränderungsprozessen habe Leadership Storytelling ein großes ungenutztes Potenzial.²¹ Für Führungskräfte ist es wichtig, über umfassende Kenntnisse zu den Anwendungsfeldern von Stories zu verfügen, um diese zweckmäßig nutzen zu können. Salicru zufolge geht es beim Storytelling weniger um das Streben nach der wissenschaftlichen Wahrheit, sondern um das Kreieren

⁹ In diesem Beitrag werden die Begriffe Leadership und Führung als Übersetzung ins Deutsche inhaltlich kongruent verwendet, ebenso die Begriffe Leader und Führungskraft.

¹⁰ Vgl. Watts et al., 2018, S. 1 ff.

¹¹ Vgl. Mládková, 2013, S. 84.

¹² Vgl. Snowden, 1999, S. 30 ff.; Zhang, 2020, S. 415.

¹³ Vgl. Lee/Jahng, 2020, S. 14.

¹⁴ Vgl. Salicru, 2018, S. 130 ff.

¹⁵ Disruptive Technologien stellen neue Technologien dar, die alte obsolet, also überflüssig machen. Vgl. Shamiyeh, 2014, S. 12.

¹⁶ Hyperkompetitiv bezeichnet einen Wettbewerbszustand, in dem die Wettbewerbsintensität schnell zunimmt und die Zeiten, in denen die Unternehmen Wettbewerbsvorteile nutzen können, kürzer werden. Vgl. Bogner/Barr, 2000, S. 212.

¹⁷ Vgl. Porter/McLaughlin, 2006, S. 559 ff.

¹⁸ Vgl. Salicru, 2018, S. 130 f.

¹⁹ Aufgrund der Ähnlichkeit in der Bedeutung wird in diesem Beitrag der Begriff Organisation im Sinne von Unternehmen verwendet. Die innere Organisation einer Personengruppe sorgt für eine optimale Aufgabenverteilung und Vernetzung von Individuen, was wiederum das wesentliche Element des Konstruktes Unternehmen ist. Vgl. Kette, 2018, S. 1 ff.

²⁰ Vgl. Kleingarn, 1997, S. 94.

²¹ Vgl. Denning, 2021, S. 26 ff.

von plausiblen Zusammenhängen.²² Dies impliziert auch Herausforderungen im Leadership Storytelling, da es zu vermeiden gilt, dass Stories einen manipulativen Charakter erhalten.²³ Um Fehler im Leadership Storytelling zu vermeiden, ist eine Analyse der Herausforderungen im Entwickeln und Erzählen von Stories von besonderer Bedeutung, um die daraus gewonnenen Erkenntnisse zur Verfolgung langfristiger Unternehmensziele berücksichtigen zu können. Aufgrund des Zwierspaltens zwischen der Betrachtungsweise hinsichtlich des Storytellings als Modeerscheinung²⁴ und dem nachgesagten positiven Nutzen, bspw. für eine authentische Leadership-Kommunikation in Veränderungsprozessen,²⁵ bleibt die Frage nach der tatsächlichen Relevanz, welche Leadership Storytelling heutzutage haben könnte. Groß- und mittelständische Unternehmen sind für diese Untersuchung von besonderem Interesse, da aus Sicht des Autors in jenen Unternehmensgrößen Stories starken Skaleneffekten unterliegen könnten: eigenen Beobachtungen zufolge besteht auf und zwischen einzelnen Mitarbeiterhierarchien eine komplexe Kommunikationsstruktur, die es als Leader stets in eine positive Richtung zu lenken gilt.

Um herauszufinden, welchen Stellenwert Storytelling als interne Führungspraxis im Changemanagement Groß- und mittelständischer Unternehmen hat, ist ein Vergleich des Status quo der Leadership Storytelling-Forschung mit der Anwendung von Leadership Storytelling in der Praxis unerlässlich. Zum besseren Verständnis, wie Geschichten wirken und was sie beinhalten müssen – oder auch nicht beinhalten müssen – wurde der Theorieteil um zwei essenziell wichtige Aspekte ergänzt: die unternehmensinterne Kommunikation und Sensemaking. Ferner wird der Zusammenhang zwischen der Güte der Führungskompetenz eines Leaders und dessen Fähigkeit, wirkungsvolle Stories zu erzählen, untersucht. Wenn die Fähigkeit, gute Geschichten zu erzählen, von Grund auf erlernbar ist, dann ist die Auseinandersetzung mit Herausforderungen und der Best-Practice des Storytellings für Führungskräfte besonders interessant. Und schließlich kann ein gutes Verständnis über Merkmale einer Geschichte dabei helfen, bessere Stories zu kreieren. Die Analyse der Potenziale des Leadership Storytellings zeigt zudem, wie vielseitig Geschichten in Unternehmen eingesetzt werden können. All diese Aspekte werden in diesem Forschungsbeitrag umfangreich betrachtet. Dabei wird klar aufgezeigt, wie bei der Befragung von sieben Experten methodisch vorgegangen wurde und welche Rückschlüsse aus den Aussagen in den Interviews gezogen werden konnten.

²² Vgl. Salicru, 2018, S. 133.

²³ Vgl. Auvinen et al., 2012, S. 415 ff.

²⁴ Vgl. Fog et al., 2010, S. 8.

²⁵ Vgl. Van Wart, 2013, S. 560; Salicru, 2018, S. 130 ff.