



**HdM** TRANSFER- &  
WEITERBILDUNGS-  
GESELLSCHAFT

# NARRATIVE ORGANISATIONSBERATUNG

Weiterbildung mit Zertifikat



**MIT STORYTELLING, STORYLISTENING UND ANDEREN  
NARRATIVEN METHODEN UNTERNEHMEN ENTWICKELN,  
VERÄNDERN UND ZUKUNFTSFÄHIG MACHEN.**

[www.narratives-management.de](http://www.narratives-management.de)

„Wenn ... soziale Gemeinschaften Resonanzgemeinschaften sind,  
... so sind sie dies vor allem als Narrationsgemeinschaften, die über  
ein gemeinsames, Resonanzen erzeugendes und steuerndes  
Geschichtenrepertoire verfügen.“

Hartmut Rosa, Soziologe

# NARRATIVE ORGANISATIONSBERATUNG

MIT NARRATIVEN METHODEN ORGANISATIONEN VERSTEHEN,  
VERÄNDERN, ENTWICKELN.

Wir Menschen sind „Storytelling Animals“ (Gottschall): Mit Geschichten und Narrativen kommunizieren wir über uns und unsere Umwelt, geben unserem Leben und der Welt Sinn, vermitteln Werte und zeigen, wer wir sind.

Deshalb sind auch Organisationen narrative Systeme: Hinter sehr vielen Kommunikationsakten, aber auch hinter den Überzeugungen und Glaubenssätzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte stecken Narrative, die entscheidend (mit)bestimmen, wie in einem Unternehmen gedacht und gehandelt wird. Will man daher eine Organisation nachhaltig verändern, muss man die Geschichten, die im Unternehmen und in den Köpfen der Mitarbeitenden zirkulieren, wahrnehmen und mit ihnen arbeiten können. Nur so kann man wirkungsvolle Interventionen anstoßen und an der Identität der Organisation, der internen und externen Kommunikation, der Sinnstiftung, den Werten, der Führungskultur und Veränderungsprozessen arbeiten.

## DIE WIEDERENTDECKUNG DES VERBORGENEN WISSENS

Schon vor mehr als dreißig Jahren begannen Psychologie und Hirnforschung die Bedeutung von Geschichten und Narrativen für unser Denken und Kommunizieren, für unsere Glaubens- und Handlungssysteme zu erforschen. Man spricht geradezu von einem „narrative turn“ in den Humanwissenschaften. In Unternehmen und Organisationen kam dieses neue Wissen über die narrative Grundierung unseres Kommunizierens und Handelns zunächst als „Storytelling“ im Marketing und in der Unternehmenskommunikation an. Dass man mit narrativen Ansätzen sehr viel mehr in Organisationen erreichen kann, als „nur“



die Kommunikation zu verändern, beweist seit einigen Jahren erfolgreich die Narrative Organisationsentwicklung. In Veränderungs-, Strategie- und Entwicklungsprojekten wendet sie vielfältige narrative Ansätze und Werkzeuge an, um die Erfahrungen der Mitarbeitenden in den Prozess zu holen (Storylistening), neue Erfahrungen zu ermöglichen (Storydoing), transformative Narrative unter Beteiligung vieler zu entwickeln (Story-Co-Creation) und schließlich neue Geschichten zu leben und zu erzählen (Storytelling).

## **NARRATIVE ORGANISATIONSBERATUNG – BERATUNGSFELD MIT ZUKUNFT**

Die Bedeutung von Narrativen in sozialen Systemen und in Organisationen wird nicht nur im Feld der systemischen Beratung immer stärker wahrgenommen (vgl. zum Beispiel P. Jacob et al: (Hrsg.): Narrative Praxis. Ein Handbuch für Beratung, Therapie und Coaching. Göttingen 2022), sondern auch in den Wirtschaftswissenschaften, wie der Nobelpreisträger Robert Shiller mit seinem 2020 auf deutsch erschienenen Buch „Narrative Wirtschaft“ oder die Ökonomen Michael Roos und Matthias Reccius mit ihrem 2022 erschienenen Aufsatz „Narratives in economics“ beweisen. Der Tenor der letzteren Veröffentlichungen ist u.a., dass die Prozesse in Unternehmen und Märkten eben nicht nach einer reinen Funktionslogik ablaufen, wie es das traditionelle Bild vom „homo oeconomicus“ nahelegt, sondern narrativen Strukturen folgen.

Insofern steht hinter der Narrativen Organisationsentwicklung ein ganzheitlicher Ansatz auf systemischer Basis, mit dessen Hilfe auch die unsichtbaren, verborgenen Seiten einer Organisation in die Organisationsentwicklung miteinbezogen werden können.

## **STIMMEN UNSERER TEILNEHMERINNEN UND TEILNEHMER**

**„Eine kraftvolle Mischung aus Sicherheit gebender Theorie und direkt umsetzbaren Tools und Methoden. Die erlernten Inhalte lassen sich ab dem ersten Tag im eigenen Berufsalltag gewinnbringend einbauen und entfalten durch die narrativen Motive mehr Wirkkraft.“**

- Karin Kiesl, Innovationsstrategin, Facts and Stories GmbH

**„Fundiertes Wissen, professionelles Handwerkszeug, starke Impulse, viel Spaß, eine tolle Gruppe und eine herzliche Atmosphäre. Ich nehme aus der Fortbildung einen guten Überblick zu narrativen Methoden, gut aufbereitetes Wissen und viele wertvolle Anknüpfungspunkte für mein Schaffen mit.“**

- Christian Weiß, Geschäftsführer FIRE-DANCER GmbH

# NARRATIVE ORGANISATIONSBERATUNG

## FORTBILDUNG MIT ZERTIFIKAT

### FORTBILDUNG AUF WISSENSCHAFTLICHER GRUNDLAGE

Die Fortbildung vermittelt den TeilnehmerInnen auf Basis der Erkenntnisse von Hirnforschung, narrativer Psychologie, Systemtheorie sowie Organisations- und Sozialforschung die Perspektiven und Methoden, die nötig sind, um Unternehmen zu narrativen Organisationen zu entwickeln.

Im Mittelpunkt steht dabei immer das Ziel, die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu erhalten. Denn nur wenn eine Organisation in Resonanz mit ihren MitarbeiterInnen, PartnerInnen, KundInnen und Märkten ist, kann sie schnell, agil und erfolgreich auf Veränderungen reagieren.

### NARRATIVE ARBEIT IST DIE VORAUSSETZUNG FÜR AGILITÄT, TRANSFORMATION UND INNOVATIONSKRAFT

#### ZIELGRUPPE

Organisations- und ManagementberaterInnen, OrganisationsentwicklerInnen (intern und extern), PersonalerInnen, Führungskräfte.

### PRAXISNAHE FORTBILDUNG MIT ZERTIFIKAT

Die Fortbildung hat einen Umfang von 10 Tagen (verteilt auf 3 Präsenztermine - (die konkreten Daten pro Jahr siehe auf der Homepage [www.narratives-management.de](http://www.narratives-management.de)). Der erfolgreiche Abschluss wird mit einem Zertifikat der Transfer- und Weiterbildungsgesellschaft an der Hochschule der Medien Stuttgart bestätigt. Wir verstehen die Fortbildung als „Storylab“: Alle Inhalte werden praxisnah vermittelt und können von den TeilnehmerInnen sofort in ihr konkretes Arbeitsfeld integriert werden.

**„Inhaltsstark. Praxisnah. Motivierend. Mit einem vollen Methodenkoffer, der sich leicht tragen lässt, begeben Sie sich auf meine Reise ins narrative Möglichkeitenland.“**

- Astrid Kirchhoff, Strategische Transformationsberaterin, [hummingbirds.biz](http://hummingbirds.biz)

# NARRATIVE ORGANISATIONSBERATUNG

## DIE INHALTE DER FORTBILDUNG

Storyboard Storydoing **Core Story** StoryMap  
Narratives Interview Heldenreise Storycreation Storytelling  
**ErzählRaum** Metaphernarbeit **Ereigniskurve**  
Change Story StoryCloud Springboard Stories  
Parabolische Geschichte **Aktanten** **Zukunftsgeschichten**  
Storycocreation Story Circle **Transfer Stories**  
**Learning Histories** Telling Backwards  
Storylistening

### GRUNDLAGEN: DER NARRATIVE ANSATZ / DIE GRUNDHALTUNG / ORGANISATIONEN ALS NARRATIVE SYSTEME

Im ersten Modul werden die Grundlagen zum Verständnis des narrativen Ansatzes gelegt. Dabei wird auf systemischer Basis die Wirkungsweise von narrativen Strukturen, Geschichten und Erzählungen erläutert und in Übungen ein „Gespür“ für die narrative Ebene der Organisation entwickelt. Die Inhalte im Einzelnen:

- Was ist eine Geschichte, was ein Narrativ, was eine narrative Struktur?
- Welche Rollen spielen narrative Strukturen und Geschichten in sozialen Systemen, v.a. in Organisationen?
- Warum haben narrative Strukturen aus neurophysiologischer und sozialwissenschaftlicher Sicht eine so wichtige Funktion?
- Ursprünge des narrativen Arbeitens
- Überblick über die Anwendungsbereiche des narrativen Ansatzes
- Übungen zur narrativen Arbeit

## VERBORGENES SICHTBAR MACHEN: STORYLISTENING UND DAS UNTERNEHMEN IM KOPF

Das zweite Modul beschäftigt sich mit dem „Unternehmen im Kopf“ der MitarbeiterInnen, also mit der verborgenen Seite der Kultur und Identität einer Organisation (hidden rules, Glaubenssätze und Annahmen), und wie man diese über die Geschichten der MitarbeiterInnen entdecken kann. Unter anderem werden folgende Inhalte vermittelt und geübt:

- Die Ereigniskurve
- Narrative Interviews
- Story Circles
- Die gemeinsame Vergangenheit mit dem StoryBoard heben
- Die Bedeutung des „Unternehmens im Kopf“
- Geschichten mit der StoryMap analysieren
- Die Unternehmens-Zukunft mit dem ErzählRaum öffnen

Zudem wird eine „Abschlussarbeit“ vorbereitet: Bis zum Abschlussmodul sollen die Teilnehmenden eine Fallarbeit in ihrem Umfeld durchführen, indem sie eine oder mehrere der vermittelten narrativen Methoden konkret anwenden. Im Abschlussmodul werden die Erfahrungen der Fallarbeit im Rahmen kollegialer Supervision reflektiert.

Teamprozesse gestalten  
Strategieentwicklung **Kulturanalyse**  
Führungsleitbilder entwickeln Führungskommunikation  
Internes Storytelling **Wissensmanagement**  
Entwicklung von Team- und Unternehmensidentitäten  
Visionsentwicklung **Coaching** **narrative Befragungen**  
**Kulturveränderung** Change Management





## **GESCHICHTEN INS FLIESSEN BRINGEN: DER WEG ZUR NARRATIV INTELLIGENTEN ORGANISATION**

Dieses Modul vermittelt Ansätze und Methoden, um Storylistening, Story-Co-Creation, Storydoing und Storytelling nachhaltig in der Organisation zu verankern und so zur narrativ intelligenten Organisation zu werden. Damit können Unternehmen die Voraussetzung für Resonanz, Agilität und Zukunftsfähigkeit schaffen.

### **Inhalte unter anderem:**

- Räume für Storytelling und Storylistening schaffen
- Narrative Sinnkommunikation
- Die gemeinsame Arbeit an Identitätsstories (Core Narrativ)
- Entwicklung von Zukunftsgeschichten
- Strategien narrativ entwickeln
- Offene und geschlossene Storywelten
- Struktur einer narrativen Prozesslandschaft

**„Tolles Konzept – sofort anwendbar – super gute Mischung, aus dem, „was dazwischen ist“ und den Fakten – ich habe die Hintergründe verstanden – ich würde mich trauen, das mit ganz vielen Leuten zu machen – mehr als praxistauglich – im Job und privat.“**

- Andrea Kiesecker, ENBW AG

**„Die Fortbildung Narrative Organisationsberatung hat mein Profil als Facilitatorin geschärft, Wissen vertieft und abgerundet. Die große Kompetenz der Referent:innen und der Teilnehmer:innen war sehr beeindruckend.“**

- Alexandra Perl, Facilitatorin, Listening Trainer und Visuelle Storytellerin

**„Die Fortbildung war eine große Bereicherung im Hinblick auf meine Haltung und mein Methoden-Repertoire. Vieles von dem Erlernten konnte ich unmittelbar in meiner Praxis anwenden oder weiterentwickeln.“**

- Katrin Fehlau, Profilberatung

# DIE DOZENT:INNEN

## DIPL. PSYCH. CHRISTINE ERLACH



Foto Markus Wendling

Christine Erlach gehört zu den Pionieren der narrativen Arbeit in Unternehmen. Als Gründerin des Beratungsunternehmens NARRATA Consult setzt sie seit den 90ern narrative Methoden ein, um verborgene Wissensschätze, Werte und Haltungen zu heben und nutzbar zu machen. Sie ist Expertin für Wissenstransfer bei Leaving Experts, Beraterin und Coach in Transformationsprozessen in Unternehmen und Trainerin für narrative Methodenkompetenz und Storytelling. In zahlreichen Veröffentlichungen trug sie seit der ersten Stunde von Storytelling im deutschsprachigen Raum zu dessen Bekanntheit bei.

## PROF. DR. MICHAEL MÜLLER

Mit gleichermaßen theoretischem wie praktischem Know-how ist Michael Müller seit Jahren einer der führenden Experten für narrative Methoden. Seit mehr als 20 Jahren berät er Unternehmen und Organisationen bei Kommunikations-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen mit seinem eigenen Beratungsunternehmen ([www.muellerundkurfer.de](http://www.muellerundkurfer.de)). Er ist ausgebildeter systemischer Berater und hat sich in zahlreichen Veröffentlichungen mit narrativen Methoden auseinandergesetzt. Er ist Mit-Gründer des „Institut für Angewandte Narrationsforschung (IANA)“ der HdM.



Foto Markus Wendling

## GASTDOZENT: DIPL. PSYCH. JACQUES CHLOPCZYK



Jacques Chlopczyk ist Organisationspsychologe, systemischer Berater, Coach und Facilitator. Er begleitet Organisationen, Teams und Einzelpersonen in Veränderungsprozessen. Als Ko-Initiator des Beyond Storytelling Netzwerkes arbeitet er an der Weiterentwicklung und Vernetzung narrativer Ansätze in Organisationen. Er ist lehrender systemischer Berater und veröffentlicht zu Aspekten partizipativer Organisationsentwicklung, systemischer Beratung und narrativen Ansätzen in der Arbeit mit Organisationen und Communities.



# DIE HDM TRANSFER- UND WEITERBILDUNGSGESELLSCHAFT

## DIE HDM TRANSFER- UND WEITERBILDUNGSGESELLSCHAFT AN DER HOCHSCHULE DER MEDIEN STUTTGART

Die **Hochschule der Medien** ist eine staatliche Hochschule (Träger: Land Baden-Württemberg) und bildet Spezialisten rund um die Medien aus. Die Hochschule deckt alle Medienbereiche ab – vom Druck bis zum Internet, von der Gestaltung bis zur Betriebswirtschaft, von der Bibliothekswissenschaft bis zur Werbung, von Inhalten für Medien bis zur Verpackungstechnik, von der Informatik über die Informationswissenschaft bis zum Verlagswesen und zu elektronischen Medien. Rund 30 akkreditierte Bachelor- und Master-Studiengänge spiegeln diese Inhalte wider. Mehr als 5000 Studierende sind zur Zeit an der Hochschule eingeschrieben.

Die **HdM Transfer- und Weiterbildungsgesellschaft GmbH** bietet ein breites Portfolio an Projekten, Konferenzen, Studien sowie zertifizierte Weiterbildungen für medienrelevante Tätigkeiten in allen Bereichen der Wirtschaft sowie dem öffentlichen Sektor. Als Tochterfirma des Vereins Freunde und Förderer e.V. der Hochschule der Medien greift sie auf die Kompetenzen der HochschulprofessorInnen und Lehrbeauftragten aus Wirtschaft und der Medienbranche zurück, die unsere Fortbildungen, Projekte und Studien unterstützen.



# DIE KOOPERATIONSPARTNER

## **NARRATA Consult – Mit Geschichten zur Seele des Unternehmens.**

Das wissenschaftliche Beraternetzwerk setzt seit den 90ern narrative Methoden in Unternehmen ein, um verborgenes Wissen und Werte, Erfahrungen und Haltungen von Mitarbeitenden, Projektteams und Organisationseinheiten zu heben und nutzbar zu machen.

Lagen die Wurzeln im Wissensmanagement, wuchs das Tätigkeitsfeld von NARRATA Consult mit den beiden Gründerinnen Christine Erlach und Karin Thier in den vergangenen 20 Jahren weiter an auf narratives Arbeiten in Transformationsprozessen und bei Branding und Recruiting. NARRATA Consult ist eines der ersten Beratungsunternehmen im deutschsprachigen Raum, das durch seine Projekte in Unternehmen, Betreuung von Masterarbeiten, Publikationen und Seminartätigkeiten maßgeblich zum Erfolg von Storytelling beitrug.

[www.narrata.de](http://www.narrata.de)



**[müllerundkurfer]** muellerundkurfer wurde von Michael Müller gegründet, einem der Pioniere des narrativen Arbeitens in Organisationen, der seit mehr als 25 Jahren Organisationen und gesellschaftliche Akteure bei Veränderungs- und Entwicklungsprozessen begleitet. muellerundkurfer bieten zudem Coaching und Fortbildungen zu Storytelling und Narrativer Organisationsberatung an.  
[www.muellerundkurfer.de](http://www.muellerundkurfer.de)

## **BEYOND STORYTELLING PARTNERS**

ist eine Gruppe von ExpertInnen und PraktikerInnen, die auf unterschiedlichen Gebieten mit narrativen Ansätzen arbeiten – im Coaching, in der Organisationsentwicklung, in der Kommunikation oder in künstlerischen Bereichen.

BST Partners entstand 2016 mit dem Ziel, Theorie und Praxis der Anwendung von narrativen Methoden in Organisationen and beyond weiter zu entwickeln und bekannt zu machen. In Konferenzen und Story Camps bieten sie Raum für Begegnung, Austausch und Inspiration der internationalen narrativen Community.  
[www.beyondstorytelling.com](http://www.beyondstorytelling.com)

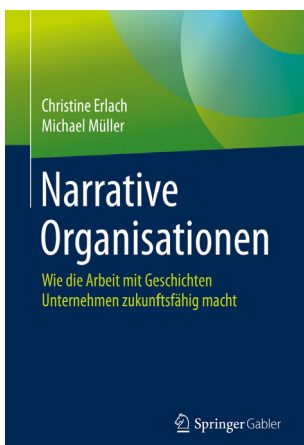


## **Institut für Angewandte Narrationsforschung (IANA) der HdM**

Das Institut für angewandte Narrationsforschung versteht sich als interdisziplinäre Lehr-, Forschungs- und Kommunikationsplattform für anwendungsorientierte Erzähltheorie und -praxis. Durch die Einbettung in den Kontext der Hochschule der Medien steht mediales Erzählen zwar im Mittelpunkt der Tätigkeit, doch durch seine interdisziplinäre Ausrichtung stellt sich das Institut auch explizit die Aufgabe, die Anwendung von Narration bzw. die Verwendung von narrativen Methoden in anderen Wissens- und Handlungsfeldern (z.B. Beratung und Therapie, Unternehmen und Organisationsentwicklung, Organisationskommunikation) mit einzubeziehen.

[www.narrationsforschung.de](http://www.narrationsforschung.de)

# Bücher von Christine Erlach und Michael Müller



## **Christine Erlach und Michael Müller (2020): Narrative Organisationen. Wie die Arbeit mit Geschichten Unternehmen zukunftsfähig macht** Wiesbaden: Springer Gabler

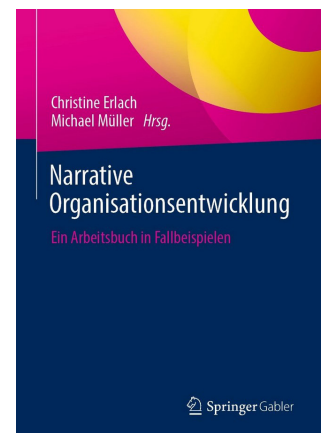
<https://www.springer.com/de/book/9783662607206>

In diesem Buch werden die Grundlagen der Narrativen Organisationsberatung und -entwicklung verständlich dargestellt und zahlreiche narrative Methoden detailliert beschrieben. Das Buch ist eine fundierte Einführung für alle, die Hintergründe und Werkzeuge der Narrativen Organisationsentwicklung näher kennenlernen wollen.

## **Christine Erlach und Michael Müller (Hrsg.) (2022): Narrative Organisationsentwicklung. Ein Arbeitsbuch in Fallbeispielen** Wiesbaden: Springer Gabler

<https://www.springerprofessional.de/narrative-organisationsentwicklung/23397866>

Das Buch versammelt Fallbeispiele aus der narrativen Praxis der Alumni unserer Fortbildung „Narrative Organisationsberatung“ sowie weiterer erfahrener narrativer PraktikerInnen. Alle diese Fälle sind lebendig und detailliert beschrieben, sodass sie für die LeserInnen zahlreiche Anregungen für eigene Prozesse und Anwendungen bieten. Für alle, die Werkzeuge der Narrativen Organisationsentwicklung näher kennenlernen wollen.



## **Michael Müller und Christine Erlach (2024): In Aktanz gehen. Wie man hinderliche Geschichten loswird** Heidelberg: Carl-Auer

Oft fällt es uns und unseren Organisationen schwer, etwas zu ändern. Ein Grund ist, dass wir an eingeschliffenen Denkmodellen, Glaubenssätzen und Narrativen festhalten, die unser Handeln (mit)bestimmen. Diese „Störnarrative“ waren vielleicht einmal funktional, sind es aber nicht mehr. Jetzt erscheinen sie als alternativlose Wahrheiten und stehen neuem Denken und Handeln im Weg. Praxisnah vermitteln wir in Beispielen und Mitmach-Experimenten Werkzeuge, die die eigenen Narrative und Glaubenssätze verändern helfen und Wege ins Neue ebnen.



Foto Markus Wendling

## INFORMATIONEN ZUR TEILNAHME

**Teilnahmegebühr** 4.900,- € (zzgl. MwSt.) inkl. Seminarunterlagen und Tagungsverpflegung (Kaffeepausen)

Die Fortbildung ist nur geschlossen buchbar.

Auf Wunsch kann eine Ratenzahlung vereinbart werden.

**Teilnehmer** Minimum 8, Maximum 12 Personen

**Leitung** Dipl.-Psych. Christine Erlach, Prof. Dr. Michael Müller

**Veranstalter** HdM Transfer- und Weiterbildungsgesellschaft mbH

**Anmeldung** [www.narratives-management.de](http://www.narratives-management.de)

**Kontakt** HdM Transfer- und Weiterbildungsgesellschaft  
Nobelstraße 10  
70569 Stuttgart

**Prof. Dr. Michael Müller**

E-Mail: [muellermi@hdm-stuttgart.de](mailto:muellermi@hdm-stuttgart.de)

[www.narrationsforschung.de](http://www.narrationsforschung.de)

**Termine** Die genauen Termine finden Sie unter [www.narratives-management.de](http://www.narratives-management.de)