

Martin Beyer

Story Thinking

Durch die Kraft des Erzählens
Mitarbeiter und Kunden
gewinnen

Inklusive Kurzgeschichte
DIE FIRMA DER TIERE

VAHLEN

Zum Inhalt:

Haben Sie sich Ihr Unternehmen schon einmal als Erzählwelt vorgestellt?

StoryTelling ist das älteste Soft Skill der Menschheit. Ein guter Geschichtenerzähler kann Menschen für eine Sache begeistern und sie führen, kann selbst die komplexesten Sachverhalte begreifbar machen. Bei aller medialen Ablenkung: Menschen lieben Geschichten, denn sie sind es von klein auf gewohnt, mithilfe von Erzählungen Orientierung zu finden.

Martin Beyer geht mit StoryThinking noch weiter. Er stellt ein Mindset und eine Methode vor, ein Projekt oder ein Unternehmen als eigene Erzählwelt zu begreifen. Aus dieser Schatztruhe kann geschöpft werden, um interne und externe Prozesse und damit sowohl die Zusammenarbeit als auch die Außenwirkung zu verbessern.

Das Storyversum bietet intern eine demokratische Basis für die Unternehmenskultur, die nicht vorgegeben, sondern gelebt wird. Es ist eine Kontrollinstanz für gemeinsame Werte, aber auch ein Wissensspeicher. Zudem liefert es Instrumente, um Veränderungen zu gestalten oder Projekte zu evaluieren. Nach außen lassen sich die Geschichten einsetzen, um Kunden oder neue Mitarbeiter zu gewinnen. Sie alle wissen genau, auf welche Reise sie sich begeben werden – und sind nicht nur intellektuell, sondern auch emotional beteiligt.

Zum Autor:

Dr. Martin Beyer ist preisgekrönter Storyteller, fundierter Literaturwissenschaftler und leidenschaftlicher Vermittler eines der ältesten Soft Skills der Menschheit: das Erzählen. Mit Geschichten Emotionen wecken, Inhalte und Konzepte vermitteln, Identität stiften: In diesem Buch, in seinen Seminaren und Vorträgen vermittelt Beyer Techniken, die sich in der Praxis sofort anwenden lassen.

www.story-thinking.com

StoryThinking

Durch die Kraft des Erzählens
Mitarbeiter und Kunden gewinnen

von
Martin Beyer

VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN

INHALT

DER RUF DES ABENTEUERS

Warum Sie die Kraft des Erzählens nutzen sollten

Mehr als nur ein Werkzeug: StoryTelling	4
Resonanz durch StoryThinking	14
Die Firma der Tiere Erster Akt: Willkommen im Schlamassel	22

KAPITEL 1

Grundlagen des Erzählens

Der Archeplot: Wenn Helden auf eine Reise gehen	30
Archetypen: mehr als nur Figuren einer Geschichte	43
Emotionen und Persönlichkeit:	
Warum Sie mehr erzählen und weniger behaupten sollten	63
Transmedia oder das Geheimnis der Erzählwelten	72
Die Firma der Tiere Zweiter Akt: Erzähl mir was vom Pferd	75

KAPITEL 2

Die Storyversum-Methode

Anflug auf das Storyversum:

Was macht ein starkes Unternehmen aus?	86
Eine sichere Landung:	
Wie Sie das Storyversum in Ihre Unternehmenspraxis integrieren	110
Die Firma der Tiere Dritter Akt: Klausur im Kuhstall	133

KAPITEL 3

StoryThinking im Herzen eines Unternehmens

Der (Gründungs-)Mythos als Sinnzentrum	144
Wenn Mitarbeiter erzählen: Arbeit an der Unternehmenskultur	159
I Feel Like Change: den Wandel moderieren	174
Leadership oder: auf dem Weg zur StoryTelling-Corporation	183
Die Firma der Tiere Vierter Akt: Retreat in den Wolken	188

INHALTSVERZEICHNIS

KAPITEL 4

Mit StoryThinking die Herzen der Kunden erobern

Marke und Storyversum: Entwicklung eines dynamischen StoryTellings	196
Big Book of Stories: das Unternehmen als Erzähler	215
Was der Kunde erlebt: von der Interaktion zur Partizipation	226
Die Firma der Tiere Letzter Akt: Ich habe da eine Idee	234

RÜCKKEHR IN DIE GEWOHNTHE WELT

Mit StoryThinking beginnen – und nicht damit aufhören

StoryThinking bedeutet: gemeinsam einen Schatz zu heben	242
Ausflüge in andere Storyversen	244

ANHANG

Literatur	250
Stichwortverzeichnis	252
Anmerkungen	254
Danke!	257

*„God made man because
He loves stories.“*

Elie Wiesel

DER RUF DES ABENTEUERS

Warum Sie
die Kraft des Erzählens
nutzen sollten

Mehr als nur ein Werkzeug: StoryTelling _____ 04

Resonanz durch StoryThinking _____ 14

Die Firma der Tiere
Erster Akt: Willkommen im Schlamassel _____ 22

Long Story Short

Die meisten Geschichten beginnen mit dem sogenannten Ruf des Abenteurers, der die Heldin oder den Helden auf die Reise schickt, um eine Aufgabe zu bewältigen. Und auch dieses Buch beginnt mit einem solchen Ruf, mit dem ich Sie für die Kraft des Erzählens sensibilisieren und gleichzeitig ermutigen will, diese Kraft in unternehmerischen Kontexten zu nutzen.

Denn das Erzählen ist nicht nur eines der ältesten Soft Skills der Menschheit, es ist auch ein wichtiger Resonanzfaktor in Unternehmen und Organisationen: Erzählen weckt Emotionen, stiftet Identität und schafft Vertrauen.

Ich verstehe StoryThinking daher nicht nur als ein einzelnes Werkzeug. Es ist für mich eine Denkweise und gleichzeitig eine Methode, ein Projekt oder ein Unternehmen als eigene Erzählwelt zu begreifen. Aus dieser Schatztruhe kann geschöpft werden, um interne und externe Prozesse zu verändern und zu verbessern. Intern vor allem die Kommunikation, die Unternehmenskultur, das Change-Management, extern zum Beispiel das Marketing und das Recruiting.

Der erste Teil der Kurzgeschichte *Die Firma der Tiere* entführt Sie dann in die Welt einer einzigartigen Unternehmung – die aber tief in der Krise steckt.

Mehr als nur ein Werkzeug: StoryTelling

Das Geschichtenerzählen ist das älteste Soft Skill der Menschheit. In allen Zeiten und Kulturkreisen sind wir heimisch geworden auf dieser Welt, indem wir Geschichten erzählt haben, über Generationen hinweg. Wie ist die Welt entstanden? Wo ist unser Platz zwischen Himmel und Erde? Was ist gutes Handeln und was ist schlechtes Handeln?

Erzählungen bieten Orientierung, stiften Identität und schaffen Vertrauen; wir lernen andere Menschen über persönliche Erzählungen kennen und manchmal lieben; wir spielen besser Fußball oder Handball, wenn wir Teil eines Sommer- oder Wintermärchens sind; und wir arbeiten erfolgreicher, wenn unser Team nicht nur von außen vorgegebene Ziele und Zahlen zu erfüllen hat, sondern Teil einer Reise, eines großen Abenteuers ist. Die coolsten Freunde in meiner Kindheit waren nicht die mit den teuersten Klamotten, sondern die, die sich eine Taschenlampe unter das Kinn gehalten und nackenhaaraufstellende Gruselgeschichten erzählt haben. Oder die – als wir mit Holzschwertern durch den Wald liefen – eine flammende Rede gehalten haben, warum wir auf jeden Fall den Oberschurken Dr. Schiwago besiegen werden (der Bösewicht hieß immer Dr. Schiwago, auch wenn wir das gleichnamige Buch nie gelesen hatten). Es sind diese selbst erfundenen Geschichten und daneben die unzähligen aus Büchern und Filmen aufgesaugten Stories, die meine Kindheit und Jugend geprägt haben: der Schwarze Müller in *Krabat*, Bert von den *Raccoons*, Ebenezer Scrooge aus der Weihnachtsgeschichte von Dickens.

Wieso geprägt? Diese Geschichten trugen dazu bei, dass ich die Welt als eine bedeutsame kennengelernt habe: Die Erzählungen waren wie Schlupflöcher, das berühmte *rabbit hole* aus *Alice im Wunderland*. Wenn ich durch sie hindurchgeschlüpft bin, habe ich einen Blick in andere Länder, in andere Zeiten werfen können, habe mich über Niedertracht geärgert und an Heldenmut erfreut. Ich habe andere Lebenswege kennengelernt, ich habe mich frei gefühlt, denn mit den Geschichten konnte ich der Enge der Kleinstadt entfliehen.

Geschichten lassen ein Gefühl der Resonanz entstehen – ich fühle mich mit der Welt verbunden, mit anderen Menschen, ich empfinde mein Denken und Tun als sinnvoll.

Warum Sie die Kraft des Erzählens nutzen sollten

Dass Geschichten uns in der Kindheit prägen, dürften viele unterschreiben. Die gängige These ist dann aber: Die Bedeutung des Erzählens schwindet an der Schwelle zum Erwachsenwerden. Wenn es „ernst“ wird, haben Geschichten keinen praktischen Wert und Nutzen. In Kontexten, in denen es darum geht, Fakten zu schaffen, Karriere zu machen, in denen der Geist also eher ein rechnender, weniger ein erzählender wird, ist die Bedeutung von Story-Telling schwer zu verteidigen. Geschichten spielen höchstens noch eine Rolle, wenn man abschalten möchte, um dem Alltag für ein paar Minuten oder Stunden zu entfliehen. Stimmt das? Ein klares: Nein! Das Erzählen spielt auch für uns Erwachsene nicht nur eine beiläufige Rolle – etwa wenn wir ins Kino gehen –, sondern nimmt Einfluss auf unsere Entwicklung, auf unsere Entscheidungen, auf unser Denken und Handeln. YouTube, Instagram, Facebook, selbst Twitter: Vor den digitalen Lagerfeuern unserer Zeit sitzend wird erzählt und zugehört. Und auch in der „analogen“ Welt werden wir permanent dazu aufgefordert, zu erzählen! „Wie war dein Tag, Schatz?“ „Wie war dein Urlaub?“ „Wie hast du das gemacht?“ „Wie war das Konzert?“ „Wie ist der neue Chef?“ Usw. usw. Wir würden solche Fragen nicht stellen, wenn wir unserem Gegenüber nicht zutrauen würden, dass sie oder er das kann, dieses Erzählen (manche natürlich besser, manche schlechter).

Wir finden auch jenseits unserer kindlichen (Phantasie-)Welten Orientierung mit und durch Geschichten. Können wir dem Kollegen vertrauen? Welchen Politiker wähle ich? In den berühmten TED-Talks besteht die Herausforderung darin, in nur 18 Minuten weltverändernde Ideen, Visionen, Erfahrungen und Geschäftsmodelle vorzustellen, und bei TED sind diejenigen Redner am erfolgreichsten, die nicht nur gute Physiker, Schriftsteller und Designer sind, sondern zugleich gute StoryTeller.

In Vorstellungsgesprächen stechen diejenigen Kandidaten heraus, die es bei gleicher Eignung besser verstehen, gut von sich zu erzählen und damit ein eindrückliches Bild ihrer Persönlichkeit zu hinterlassen – das in Erinnerung geblieben ist, wenn die Personaler am Ende des Tages rekapitulieren, wen sie da vor sich hatten. Umgekehrt werden vor allem die Unternehmen im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter bestehen, die packend erzählen können, warum es wichtig, cool, nachhaltig, innovativ ist, bei X und nicht bei Y an Bord zu gehen. Wohlgermerkt, sie erzählen davon, sie behaupten es nicht nur.

Solange wir uns entwickeln, schreiben wir Geschichten. Das Modell der Reise des Helden, das ich Ihnen im nächsten Kapitel vorstellen werde, ist nicht nur Muster unzähliger Romane und Kinofilme, es ist zugleich ein mächtiges Instrument, um Veränderungsprozesse in einem Unternehmen zu moderieren, Karrierewege zu analysieren oder Politiker profilstärker zu machen. Zu Beginn dieser Heldenreise ist ein Ruf vernehmbar, der Ruf des Abenteurers, der die Hauptfigur lockt, sich zu verändern, sich auf etwas Neues einzulassen, anders zu denken, sich einem persönlichen Trauma zu stellen, kurzum: eine Schwelle zu überschreiten und ein Abenteuer zu bestehen. Solche Rufe und solche Schwellen gehören nicht nur in das Reich unserer Kindheit, wir erleben sie unser gesamtes Leben. Wir sind Helden unserer eigenen Geschichte, und diese Geschichte erzählt von Konflikten, Erfolgen, Niederlagen. Von Begegnungen und Trennungen. Vom Werden und Sterben. Bei einem Unternehmen ist das nicht anders, es schreibt diese Geschichten genauso, und da in der Regel viele Menschen beteiligt sind, auf eine noch komplexere Art und Weise.

Geschichten in das Reich kindlicher Irrationalität zu verbannen ist selbst aus naturwissenschaftlicher Perspektive nicht haltbar. Die Welt im Allgemeinen und der Mensch im Besonderen sind durch die Forschungen etwa der Physik und der Neurobiologie zwar immer besser erklär- und in einem naturwissenschaftlichen Sinne vermessbar geworden. Von Quarks & Co. bis zu unserem genetischen Code sind wir den letzten Antworten auf der Spur. Wir leben in einem Zeitalter der wissenschaftlichen Entzauberung, aber gleichzeitig bestätigen gerade diese Forschungen, dass das Erzählen richtig und wichtig für uns ist – vor allem für unser Gehirn. Die Wahrscheinlichkeit, dass wir uns an eine Geschichte erinnern, ist um ein Mehrfaches höher, als dass wir uns an ein einzelnes Faktum erinnern.¹ Sagt uns die Neurobiologie. Wir können uns Informationen besser merken, wenn wir sie als narrative Cluster abspeichern. Wir können Mitarbeiter besser überzeugen und motivieren, wenn wir sie nicht nur mit den „harten Fakten“ konfrontieren, sondern das Faktische einbetten in einen größeren Zusammenhang, der nicht nur von Notwendigkeiten erzählt, sondern dem Handeln einen Sinn verleiht. Denn diese narrativen Cluster beinhalten etwas zutiefst Menschliches: Emotionen. Unser narratives Gedächtnis ist ein veritables Gefühlsgedächtnis, und wenn es uns gelingt, bestimmte Erfahrungen und Emotionen mit Fakten zu ver-

Warum Sie die Kraft des Erzählens nutzen sollten

binden, dann werden sie für uns im wahrsten Sinne begreifbar. Ich arbeite in meinen Seminaren und Workshops sehr gerne mit diesem Wort: **be-greifen**.² Es bedeutet einerseits, dass ich etwas kraft meines Intellekts verstanden habe („Das habe ich begriffen!“); gleichzeitig wird jedoch eine sinnliche Erfahrung angesprochen, das Greifen mit den Händen. Wie ein Baby, das tastend die Welt erkundet, alles in die Hand oder in den Mund nehmen muss, um nicht nur ein visuelles Abbild von den Dingen zu bekommen, sondern gleichermaßen einen umfassenden sinnlichen Eindruck.

Die Hirnforschung zeigt, dass wir Geschichten ein größeres Vertrauen oder besser: einen größeren Vertrauensvorschuss entgegenbringen. Unsere Aufmerksamkeit ist gefesselt, wenn jemand anfängt zu erzählen, und wir sind bereit, uns auf eine Geschichte einzulassen, wenn die Erzählerin oder der Erzähler bestimmte Muster und Figurentypen verwendet. Warum das so ist?

Weil wir Geschichten eben lieben.

Weil wir *storytelling animals* sind.

Weil, wie es der Biologe Werner Siefert in seinem Buch *Der Erzählinstinkt* beschreibt, wir ein *Homo narrans* sind.

Weil, wie Elie Wiesel es provokant formuliert hat, Gott uns vielleicht nur geschaffen hat, weil er Geschichten liebt und wir sie liefern (wobei wir leider auch Geschichten mit bösen Folgen liefern, aber man kann im StoryTelling nicht alles planen, wie wir sehen werden).

Wem das als Plädoyer für die Kraft des Erzählens noch nicht reicht, dem kann ich ein weiteres schlagendes Argument bieten: die Digitalisierung. Als sich um 1925 in Deutschland die Großstädte, allen voran Berlin, sprunghaft entwickelten, sich der Lebensrhythmus immens beschleunigte, alles rasanter, lauter, unüberschaubarer wurde, schrieb der expressionistische Programmierer Kurt Pinthus:

„Welch ein Trommelfeuer von bisher ungeahnten Ungeheuerlichkeiten prasselt seit einem Jahrzehnt auf unsere Nerven nieder! ... Man male sich zum Vergleich nur aus, wie ein Zeitgenosse Goethes oder ein Mensch des Biedermeier seinen Tag in Stille verbrachte, und durch welche Mengen von Lärm, Erregungen, Anregungen heute jeder Durchschnittsmensch täglich sich durchzukämpfen hat, mit der Hin- und Rückfahrt zur Arbeitsstätte, mit

dem gefährlichen Tumult der von Verkehrsmitteln wimmelnden Straße, mit Telephon, Lichtreklame, tausendfachen Geräuschen und Aufmerksamkeitsablenkungen.“³

Und heute, knapp einhundert Jahre später? Die Fülle an Informationen, Reizen und Ablenkungsmöglichkeiten hat sich um ein Vielfaches potenziert. Wir nutzen mehrere Medien gleichzeitig, sind immer erreichbar, Tausende Informationen und Botschaften buhlen jeden Tag um unsere Aufmerksamkeit. Neben die „analoge“ Welt ist die „digitale“ getreten, eine zweite Lebenswirklichkeit, in der wir uns täglich einige Stunden tummeln. Für unser Leben bedeutet das vor allem eines: Beschleunigung. Wir entscheiden in Sekundenbruchteilen, ob wir einer Spur folgen möchten, einen Text lesen, ein Video ansehen. Das, was schon Kurth Pinthus als Fragmentierung der Wahrnehmung, als maßlose Überforderung angesehen hat, ist heute, zumindest für die Digital Natives unter uns, eine Selbstverständlichkeit.

Nur wie schafft man es unter diesen Voraussetzungen, überhaupt wahrgenommen zu werden? Wie schaffe ich es, dass irgendwer auf meine Idee, mein Unternehmen, mein Produkt oder auf mich als Person aufmerksam wird, wenn es statistisch eher die Regel ist, dass ich übersehen werde? Im Netz gibt es meistens einen Button, auf dem *Next* oder *Weiter* steht: Meine Idee, mein Produkt oder meine Firma wird permanent ge-nexted, selbst wenn ich es für kurze Zeit schaffe, Aufmerksamkeit dafür zu bekommen.

Die Zauberformel, um im Sog der Informationsfetzen, im weißen Rauschen der (Werbe-)Botschaften wahrgenommen zu werden und einen Aufmerksamkeitsanker zu setzen, heißt wiederum: erzählen. StoryTelling ist nicht zuletzt deshalb in den vergangenen Jahren zu einem Buzzword aufgestiegen, auch wenn sich dahinter nichts anderes verbirgt als diese uralte Kulturtechnik, dieses wunderbare und unverwüsthliche älteste Soft Skill der Menschheit. Wer heute mit der Währung Aufmerksamkeit handeln muss, kommt am Erzählen nicht mehr vorbei. Daher wird es in verschiedenen Kontexten als wirkmächtiges Tool eingesetzt, vor allem im Marketing, in der Öffentlichkeitsarbeit, im Recruiting.

Für mich ist StoryTelling jedoch viel mehr als nur ein Werkzeug, das man aus dem Koffer holt, um in einer bestimmten Zielgruppe Aufmerksamkeit zu

erzielen. Oder intern an einer Unternehmenskultur zu arbeiten. Wobei ich Ihnen diese Techniken in diesem Buch nicht vorenthalten möchte, im Gegenteil. Ich möchte diese Techniken nur einbetten in eine Gesamtstrategie, die eine Unternehmung oder ein Projekt oder eine Einzelperson als eine Erzählwelt begreift, die einen großen Schatz in sich trägt: Geschichten. Jedes Unternehmen hat eine Gründungsgeschichte oder einen Gründungsmythos, sie wurden aus einem bestimmten Geist heraus aus der Taufe gehoben, weil jemand geglaubt hat, dass eine bestimmte Idee oder ein bestimmtes Produkt das Leben ein kleines bisschen einfacher, schneller oder schöner machen kann. Und wenn dieses Unternehmen einmal auf der Welt ist, schreibt es ohne Unterlass weiter Geschichten. Bestimmte Meilensteine, die erreicht werden; Krisen, die gemeistert oder nicht gemeistert werden, aber Anstoß sind für eine gravierende Veränderung. Mitarbeiter schreiben Geschichten, sie alle sind auf ihrer persönlichen Entwicklungsreise: Sie haben Erfolge und Misserfolge, sie steigen auf und steigen ab, sie haben eine enge produktive Beziehung zu Kollegen oder sind sich als Konkurrenten spinnefeind.

Schließlich verbindet die Kunden mit einem Unternehmen, mit einer Marke oder einem Produkt im besten Falle mehr als nur eine kühle Kosten-Nutzen-Beziehung. Unternehmen oder Marken können Teil des Lifestyles sein, Teil der Identität – Teil der persönlichen Reise, der eigenen Entwicklung.

SCHLUSSEFOLGERUNG

Zeit für eine erste Schlussfolgerung: Wenn wir bedenken, dass ein Unternehmen ein Geschichtenspeicher und ein fortlaufender Geschichtenproduzent ist; und wenn wir wie in diesem Kapitel bedenken, dass das Erzählen von Geschichten eine wichtige Rolle für unseren Wissenserwerb, für unsere Denken und Handeln sowie für unsere sozialen Beziehungen spielt – so liegt es doch eigentlich nahe, genauso strategisch damit umzugehen, wie wir mit unseren Produktionsmargen, Qualitätsstandards und Human Resources umgehen. Die Geschichten eines Unternehmens sind eine Währung, die in vielen Fällen gar nicht, manchmal intuitiv oder immerhin als Einzelmaßnahme genutzt wird. Ich möchte mit meinem Ansatz einen Schritt weiter gehen.

Mein Ziel ist es, mit StoryThinking ein Unternehmen (oder eine Partei oder einen Verein ...) von A bis Z in Geschichten zu denken und mit diesen Geschichten zu arbeiten. Ich werde ein Arbeitsmodell vorstellen, das sich

ohne größere Vorarbeiten in einem Unternehmen oder einer Organisation anwenden lässt – hinter allem steht die Idee, die Bedeutung und die Kraft von Geschichten nutzbar zu machen. So eignet sich StoryTelling nicht nur als Werkzeug für die interne oder externe Unternehmenskommunikation, sondern gleichfalls als Möglichkeit der Analyse, was in einem Unternehmen besonders gut oder womöglich nicht optimal läuft. Wenn wir mit Geschichten arbeiten, lassen sich ansonsten schwer messbare Faktoren aufspüren und beschreiben: die Emotionen der Beteiligten. Und es sind häufig die Emotionen und nicht die Fähigkeiten, die ausschlaggebend sind dafür, dass ein Projekt scheitert oder ein Team keine Motivation mehr findet.

DEFINITION Eine erste Definition: Unter **StoryThinking** verstehe ich eine bestimmte Denkweise und Einstellung, die sich der Bedeutung von Geschichten und der Fähigkeit des Erzählens auch und gerade in unternehmerischen Zusammenhängen bewusst ist und damit arbeitet.

Das alles soll natürlich nicht gegen oder auf Kosten anderer (Führungs-) Prinzipien und operativer Maßnahmen geschehen, denn wie ich bereits angedeutet habe, lässt sich Faktisches sehr gut in narrative Zusammenhänge einbetten, erst dann gewinnen beide ihre volle Gestaltungskraft.

Ich möchte mit StoryThinking nicht die nächstbeste Unternehmensstrategie durch die Gänge der Unternehmen jagen, sondern ich möchte einen Denk- und Handlungsraum erzeugen, in dem einzelne Methoden und Konzepte erst richtig an Strahlkraft gewinnen. Viele begreifen erst, warum etwas gut und notwendig ist, wenn man es ihnen mit einer Geschichte vermittelt und nicht vorrechnet. Oder man rechnet es ihnen vor, aber innerhalb einer Geschichte. Das macht, wie wir sehen werden, einen großen Unterschied. Die konkreten Arbeitsschritte, die ich in den nächsten Kapiteln vorstellen möchte, zielen auf die Entwicklung einer Erzählwelt ab:

Haben Sie sich Ihr Unternehmen schon einmal als einen eigenen Erzählkosmos, als ein Storyversum vorgestellt?

Bei meinem Storyversum-Ansatz übertrage ich ein Prinzip auf unternehmerische Kontexte, das bisher vor allem für Filmemacher, Designer, Programmierer, Journalisten und Autoren von Bedeutung ist, das sogenannte

Warum Sie die Kraft des Erzählens nutzen sollten

transmediale StoryTelling. Damit ist gemeint, dass nicht mehr nur ein Film oder ein Buch oder ein Interview produziert wird, sondern dass Filmemacher, Designer, Programmierer, Journalisten und Autoren gemeinsam eine große Storywelt erarbeiten, aus der dann verschiedene Geschichten für unterschiedliche mediale Kanäle geschöpft und umgesetzt werden. Klingt noch etwas abstrakt? *Avatar* zum Beispiel wurde von Anfang an nicht nur als Kinofilm geplant, sondern als Erlebnispark, Computerspiel, Comicserie. Auch Lego arbeitet gerne mit Erzählwelten und hat damit wieder in die Erfolgsspur zurückgefunden. Lego liefert etwa mit *Legends of Chima* oder *Bionicle* Storywelten und damit längst nicht mehr nur Bausätze, sondern Filme, Spiele, Magazine. Journalisten arbeiten nicht mehr nur an einer einzelnen Reportage, sondern begreifen ein Thema wie *Big Data* als Erzählwelt, das in unterschiedlichen Formaten und mit unterschiedlichen Partnern umgesetzt wird. Als Webportal, als App, als Graphic Novel ... Das Beispiel *Supernerds* wird im ersten Kapitel diese Zusammenhänge noch einmal verdeutlichen.

Übertragen auf unternehmerische Kontexte geht es darum, eine Firma oder ein Projekt als einen solchen Erzählkosmos zu begreifen – an dem Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen arbeiten und der im besten Fall zu so etwas wie dem Mythos einer Unternehmung werden kann. Der Wesenskern, der Werte und Leitbilder beinhaltet, die Mission und den Charakter des Ganzen. Und wenn es gelingt, dass sich die Mitarbeiter als wichtigen Teil dieser Welt empfinden und es ihnen Freude macht, in diesem Kosmos Abenteuer zu bestehen – dann wird sich das nicht nur auf die Zusammenarbeit auswirken, sondern auch viele konkrete Operationen ermöglichen, mit Geschichten zu arbeiten, von der internen Kommunikation bis hin zum StoryTelling im Social Media-Marketing. Jede Maßnahme und jede verwendete Erzählung ist jedoch, das ist das Besondere, Teil eines größeren Ganzen, einer Gesamtstrategie. Und dieses Große und Ganze schafft genau das, was ich eingangs als Vorteile des StoryTellings erwähnt habe: Orientierung, Identität, Vertrauen. In einem Wort: Resonanz. Ich möchte diese Vorteile gleich noch einmal zusammenfassen und vertiefen, denn sie sind die Faktoren, an denen sich mein Modell messen lassen muss.

StoryTelling, StoryThinking und das Storyversum? Diese drei Begriffe werde ich immer wieder verwenden; wie sie sich unterscheiden, wird im Laufe der Argumentation deutlich werden, dennoch möchte ich hier bereits einen Überblick geben.

Unter **StoryTelling** verstehe ich das Erzählen als rhetorische Kompetenz und Werkzeug, um eine Maßnahme, etwa einen Imagefilm, zu realisieren.

StoryThinking bedeutet für mich das Mindset, eine Unternehmung als Erzählwelt zu betrachten und die Kraft des Erzählens strategisch zu nutzen. Ich denke in und arbeite mit wirtschaftlichen Parametern, aber auch in und mit Stories.

Bei der **Storyversum-Methode** handelt es sich um meinen Ansatz, StoryThinking in einem Unternehmen oder einer Organisation zu etablieren und daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten. Wie das funktioniert, erfahren Sie in Kapitel 2.

Doch jetzt sind erst einmal Sie dran: Sind Sie bereit für ein erste Runde StoryThinking?

WEITERGEDACHT: KINDHEITSERINNERUNGEN

In meinen Workshops verzichte ich auf eine gewöhnliche Vorstellungsrunde und lasse die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gerne eine persönliche Geschichte aus ihrer Kindheit oder Jugend erzählen. Ich frage nach Erlebnissen, bei denen sie zum ersten Mal eine bestimmte Emotion kennengelernt haben (Stolz, Furcht, Eifersucht, Scham ...).

Solche Schwellensituationen merken wir uns, weil wir durch sie etwas Neues erfahren und begriffen haben. So kann ich mich noch genau an die Situation erinnern, als mich ein Ladendetektiv dabei erwischte, wie ich als vielleicht dreizehnjähriger Steppke das Preisschild eines Computerspiels verändert hatte, damit ein niedrigerer Preis herauskommt (in diesem Laden gab es noch keine Scan-Kassen). Das Schamgefühl, als sich an der Kasse von hinten eine Hand auf meine Schulter legte, hatte eine heftige körperliche Reaktion zur Folge, und ich musste am eigenen Leib erfahren, wie Redewendungen wie „Das Herz in die Hose rutschen“ oder „Vor Angst in die Hose machen“ zu-

Warum Sie die Kraft des Erzählens nutzen sollten

stande gekommen sind. Meine Karriere als Kleinkrimineller war an diesem Tag jedenfalls schlagartig vorbei.

REFLEXION

Welches Ereignis aus Ihrer Kindheit fällt Ihnen spontan ein, bei dem Sie eine Emotion zum ersten Mal erfahren haben?

Wie gut gelingt es Ihnen, sich an das Szenario von damals zu erinnern? Wie sah die äußere Umgebung aus, wie die beteiligten Personen? Was wurde gesagt? Wie war Ihre körperliche Reaktion?

Versuchen Sie, das Erlebnis als kurze Geschichte aufzuschreiben, in nicht mehr als fünf, sechs Sätzen.

Resonanz durch StoryThinking

Nicht nur der einzelne Mensch kann sich sehr gut an die Schwellensituationen der eigenen Biografie erinnern – das gilt gleichermaßen für größere Zusammenschlüsse: Vereine, Parteien, Unternehmen, sogar ganze Länder zeichnen sich durch besondere Meilensteine aus, die ihnen Geschichten und damit eine Identität schenken. Gestatten Sie mir einen kurzen Ausflug in die jüngere deutsche Geschichte, um dies zu veranschaulichen.

1949 teilte sich Deutschland in zwei Teile, wobei der östliche Teil einen ausgeprägten Gründungsmythos kommunizierte: „In diesem besseren Land“ (Heinz Czechowski) wirkten die Menschen, die während der Naziherrschaft nicht kooperiert hatten: die Leute aus dem Widerstand, aus der Emigration, Mitglieder der verbotenen kommunistischen Partei, verfolgte und verfemte Künstler. Die Lebenswirklichkeit der DDR verspottete zwar mehr und mehr den Anspruch vieler Menschen, ein besseres Land aufzubauen, dennoch war dieser Mythos so stark, dass viele Intellektuelle und Künstler sehr lange an diesem Projekt festhielten, manche wie die weltbekannte Schriftstellerin Christa Wolf sogar bis zur Wiedervereinigung, also 40 Jahre. Warum, fragt man sich unweigerlich, wenn doch die Fakten uns heute eher von einer Diktatur sprechen lassen als von einem gerechteren Gesellschaftsmodell? Neben der Berücksichtigung von biografischen und damit persönlichen Denk- und Verhaltensmustern dürfte eine Antwort sein: Weil der Mythos „Wir sind das bessere Deutschland“ eine so starke identifikatorische Kraft hatte. Eine solche Kraft, reale Gegebenheiten auszublenden und an einen Ausgangswert zu glauben, der immer noch erreicht werden könnte.

Mythos ist ein vieldeutiger Begriff, der dem Wortsinn nach Wort, Erzählung, Fabel bedeutet.⁴ Ich verwende Mythos in diesem Buch in der Bedeutung des Wesenskerns einer Erzählung – das, was man in der Markenentwicklung das *Meaning* einer Marke nennt. Dieser Kern ist nicht mehr teilbar, und dieser Kern enthält die zentralen Werte, das große Narrativ. Dieser Kern ist der Maßstab für das Denken und Handeln, denn alles muss sich an ihm messen lassen. Das heißt nicht, dass ein Mythos unveränderlich ist, aber es bedarf schon gravierender Gründe, um daran zu rütteln. Der Mythos ist der identifikatorische Klebstoff, der Menschen in einer Gruppe

erfolgreich zusammen agieren lässt, der Teams in einer Firma motiviert, denn er stiftet ihrem Tun einen Sinn. Ob der Mythos etwas mit „Wahrheit“ zu tun hat, ist eine entscheidende Frage, wie wir gleich sehen werden.

Wie stark so ein Mythos sein kann, erzählt auch das Sommermärchen von 2006. Unser inoffizieller Kaiser Franz Beckenbauer hatte dafür gesorgt, dass Deutschland die Fußballweltmeisterschaft austragen durfte; für vier Wochen hatte er schönes Wetter bestellt – der sportliche Erfolg kam noch dazu. Es war ein Fußballturnier, gewiss, aber was sich daneben abspielte, war ganz erstaunlich. Deutsche zeigten wieder nationale Symbole, und das sehr offensiv: Fahnen vor den Balkonen, schwarz-rot-goldene Rückspiegel, geschminkte Gesichter allenthalben. Und das wirkte nicht bedrohlich, sondern im Gegenteil gastfreundlich, die Welt war zu Gast bei Freunden, so der Slogan. In den Feuilletons entspann sich eine heftige Debatte, ob das nun eine überfällige nationale Entkrampfung war oder Ausdruck einer gefährlichen Tendenz, wenn man bedenkt, wie wenig Zeit verstrichen war, seit die Fahnenmeere unter ganz anderen Vorzeichen in Deutschland zu sehen waren.

Den Sommer 2006 werden viele, sogar die, die mit Fußball nicht viel am Hut haben, ihrer Lebtag nicht vergessen; sie werden ihn tatsächlich als *Sommermärchen* in ihrer Erinnerung gespeichert haben und noch ihren Enkeln davon erzählen. Es ist kein Zufall, dass die Ereignisse dieses Sommers explizit als eine Erzählung, als ein Märchen bezeichnet wurden, so lautete auch der auf das Turnier folgende Kinofilm von Sönke Wortmann. Aus Sport wurde mehr, die Mythenmaschine lief auf Hochtouren, und herausgekommen ist eine Erzählung, die Deutschland nach innen hat zusammenrücken lassen, die ein bestimmtes Lebensgefühl gefördert und die uns nach außen in einem neuen Licht gezeigt hat, nämlich als ein weltoffenes und entspanntes Völkchen (das natürlich trotzdem gewinnen will). Das Faktische hat diesen Mythos längst massiv beschädigt: Ein FIFA-Korruptionsskandal jagt den nächsten, sogar die Lichtgestalt Franz Beckenbauer flackert nur noch wie ein LED-Teelicht. Und dennoch werden sich viele Menschen von den desastösen Fakten die persönliche Erfahrung, ihr persönliches Sommermärchen nicht kaputt machen lassen.

Geschichten schaffen Vertrauen und stiften Identität – und es bedarf großer Kräfte, dieses Vertrauen und dieses Gefühl zu zerstören. Das ist ein Pfund, mit dem Sie wuchern können, wenn Sie Erzählungen strategisch einsetzen. Das ist aber gleichzeitig ein hohes Gut, das Sie nicht leichtfertig verspielen sollten.

Wagen wir noch einen Sprung in die Geschichte: Die 1968er-Generation hat die Narrative ihrer Eltern, im Dritten Reich nicht so recht mitgemacht und von nichts gewusst zu haben, nicht mehr hören und erst recht nicht mehr glauben wollen. Statt „Kahlschlag“ und „Nullpunkt“ haben sie immer mehr das „Weiter so“ erkannt: Ämter, die nach Kriegsende eben nicht neu besetzt wurden; autoritäre Strukturen in der Erziehung und wieder: Kriegstreiberei. Die 68er haben sich ihren eigenen Mythos geschaffen, eine Erzählung von Freiheit, Liebe, Frieden. Aber hatte diese Erzählung mehr mit der „Wahrheit“ zu tun als die Erzählungen der Väter? Es ist eben immer die Frage, welche Wirklichkeit sich hinter dem Mythos offenbart. Der Mythos möchte uns, scheint es, von den Mühen der Wahrheitsfindung befreien und uns in eine vermeintlich „glückliche Klarheit“ (Roland Barthes) versetzen. 2006, das war doch dieser tolle Sommer mit der Fußballweltmeisterschaft. Die „68er“ waren eine Bewegung der Freiheit und Liebe (und nicht terroristischer Anschläge), 1989 wuchs das zusammen, was zusammengehörte.

Es ist nicht verwunderlich, dass StoryTelling vor allem im Marketing in den vergangenen Jahren so wichtig geworden ist. Wenn meine Marke zum Mythos wird, dann habe ich viel gewonnen, und niemand hat das vielleicht besser verstanden als Apple-Gründer Steve Jobs, der in seinen Präsentationen und Reden als grandioser Geschichtenerzähler aufgetreten ist. Legendär ist seine Rede vor Studierenden in Stanford, die er mit den Worten begann: „Ich möchte Ihnen heute nur drei Geschichten aus meinem Leben erzählen. Keine große Sache. Nur drei Geschichten.“

Warum ich so viel von Mythen spreche? StoryThinking bedeutet, dass Sie in den Strukturen des Mythos denken und damit arbeiten. Die Reise des Helden oder die Archetypenlehre spiegeln die Grundmuster sowohl antiker als moderner Mythen, wir werden sie im nächsten Kapitel kennenlernen. Man kann, etliche Beispiele belegen es, die Mythenmaschine anwerfen, ohne sich um faktische Substanz oder eine nachhaltige Strategie zu kümmern – und

Warum Sie die Kraft des Erzählens nutzen sollten

man würde sicher gute Effekte erzielen. Politische Parteien haben damit mitunter beachtliche (Anfangs-)Erfolge, manch einer wird damit sogar amerikanischer Präsident.

Ich rate Ihnen aber schon jetzt dringend davon ab, Mythos und Fakten als Gegenspieler zu denken. Sich von den Fakten abzukoppeln und allein auf die emotionale Wucht der Narrative zu vertrauen, bringt keinen nachhaltigen Erfolg. Früher oder später werden Sie damit Schaden anrichten. Wenn es Vorbehalte gegenüber StoryTelling gab und gibt, dann geht es zumeist darum – und der Streit über die Beziehung von Mythos und Wahrheit ist uralte. Die politische Arbeit mit Narrativen hat in Deutschland gelinde gesagt eine unrühmliche Geschichte. Und auch mancher Journalist mag es nicht gern gesehen haben, als der Chefredakteur plötzlich anfing, von cross- oder transmedialem StoryTelling zu schwärmen. Dahinter steht der Verdacht, dass die Komplexität der Wirklichkeit durch das Erzählen von Geschichten reduziert, wenn nicht sogar überdeckt oder ausgeblendet wird. StoryTelling kann als Methode sehr schnell hohl werden, ja sogar in Verruf geraten, wenn es nur um der Effekte willen eingesetzt wird.

Erzählen Sie bitte keine Märchen in dem Sinne, dass Sie sich von den Fakten abkoppeln bzw. Zusammenhänge so weit vereinfachen, dass zu viel faktische Substanz verloren geht. Borgen Sie sich keine anderen Geschichten, weil diese vermeintlich attraktiver sind. Denken Sie nicht, Ihre eigene Geschichte wäre nicht erzählenswert oder nur in einer stark veränderten, dramatisierten Version. Das alles ist auf lange Sicht kontraproduktiv und Sie verspielen damit ein wichtiges Gut: Ihre Glaubwürdigkeit. Das Erzählen von Geschichten erzeugt auf eine vielfältige Weise Resonanz, und *StoryThinking* bedeutet für mich, verantwortungsvoll mit dieser Möglichkeit umzugehen. Das heißt, Mythos und Wahrheit nicht als Gegensatz zu sehen und gegeneinander auszuspielen, sondern zusammenzudenken. Wenn Sie einmal darauf achten: Mythos und Wahrheit wird sehr häufig als Gegensatzpaar verwendet. So wird etwa versprochen, die Wahrheit hinter dem Mythos Marilyn Monroe aufzuklären. Oder 10 Mythen über die Grippe, die Honigbiene, über dieses und jenes werden – zumeist mit den Methoden der Wissenschaft – als falsch entlarvt. Spätestens seit Platon steht das Erzählen von Geschichten im Verdacht, Unwahres und Ungenaues zu produzieren.

Ich behaupte: Fakten und Erzählungen passen sehr gut zusammen. Es gibt weder „die Wahrheit“ noch „den Mythos“, beide stehen in einer dynamischen Beziehung zueinander, beide erhellen sich wechselseitig.

Wie eng man Erzählung und Faktum zusammendenken kann, fällt einem schnell auf, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass das Erzählen von Geschichten die älteste Methode ist, um Wissen weiterzutragen. Wie man sich Auge in Auge mit einem Säbelzahntiger verhält – da fehlten unseren Vorfahren die Virtual-Reality-Simulatoren. Diejenigen, die eine solche Erfahrung überlebten, konnten berichten, wie sie es geschafft hatten. Und diese Erzählung lebte als Warnsystem weiter. Genauso ging und geht es mit Werten und Verhaltenscodizes, Weltbildern und Entstehungsmythen. Unsere Lagerfeuer lodern wie erwähnt heute digital, aber das soziale Bedürfnis, sich auszutauschen, Wissen und Erfahrungen weiterzugeben, hat sich über Jahrhunderte nicht verändert und ist weiterhin der Motor dieser Formate. Ein veritables Knowledge-Sharing-System, das war StoryTelling schon immer und ist es noch heute.

Das Erzählen ist eine rhetorische Kompetenz, die uns angeboren, die aber vielen in ihrer Bedeutung gar nicht mehr präsent ist. Sie wiederzuentdecken und einen genialen viralen Marketing-Film zu produzieren ist das eine – StoryTelling fängt für mich aber in der tagtäglichen internen Kommunikation an. Zum Beispiel beim CEO, der gut erzählen kann und seine Mitarbeiter nicht nur überzeugt, sondern dadurch persönlich greifbar wird. StoryTelling als rhetorische Kompetenz macht ihn zu einer besseren, da offeneren Führungspersönlichkeit, zwar mit Ecken und Kanten, aber daran kann man sich besser festhalten und emporziehen als an einer glatten Oberfläche.

StoryTelling hilft außerdem jedem einzelnen Mitarbeiter, wenn es gut eingesetzt wird. Wenn offen erzählt wird, sieht sich jeder mit seiner Persönlichkeit, mit seiner persönlichen Geschichte im Unternehmen präsent, er wird wahr- und ernstgenommen. Das verhindert das Wuchern von Gerüchten, das inoffizielle Reden hinterrücks – denn es ist nach meiner Erfahrung immer ein Alarmsignal, wenn sich die inoffizielle Erzählkultur, also der Flurfunk in einem Unternehmen, zu stark von der offiziellen Redeordnung entfernt. Mitarbeiter entfremden sich mehr und mehr von den Wurzeln und gemeinsamen Zielen. Bis gar nicht mehr erzählt wird.



WEITERGEDACHT: DIE ERZÄHLKULTUR IHRES UNTERNEHMENS

REFLEXION

Überlegen Sie, welche Geschichten in Ihrem Unternehmen aktiv eine Rolle spielen und welche verborgen sind. Ist der Gründungsmythos bekannt?

Welche Geschichten werden intern kommuniziert und genutzt und über welche Kanäle (offiziell oder inoffiziell)?

Welche Geschichten dringen nach draußen, etwa auf der Webseite oder in Sozialen Medien?

Erzählen Sie Ihre eigene(n) persönliche(n) Geschichte(n) im Unternehmen? Erzählen Sie Ihren Mitarbeitern von Erfolgen und Misserfolgen?

Die Zahl der Mitarbeiter, die sich nicht mehr als Teil der gemeinsamen unternehmerischen Reise sehen, ist in Deutschland sehr hoch. Das Beratungsunternehmen Gallup in Berlin untersucht regelmäßig die emotionale Bindung der Mitarbeiter an ein Unternehmen – die Ergebnisse werden oft zitiert und, da sie sich seit Jahren nur gering verändern, wie ein dunkles Mantra wiederholt. Der Anteil der Arbeitnehmer, die 2016 eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber haben, liegt bei nur 15 Prozent. 70 Prozent der Beschäftigten machen Dienst nach Vorschrift. Die restlichen 15 Prozent fallen sogar unter die Kategorie „innere Kündigung“. Nach den Berechnungen von Gallup kostet allein die innere Kündigung aufgrund schlechter Führung die deutsche Volkswirtschaft insgesamt bis zu 105 Milliarden Euro jährlich.⁵ Wobei durchaus umstritten ist, ob schlechte Führung und Leistungsfähigkeit in einem derartigen Kausalzusammenhang stehen, wie von Gallup behauptet. Es kann sicher auch viel geleistet werden, ohne eine enge Bindung zum Unternehmen zu haben – beispielsweise weil man seine eigenen Ziele verfolgt und eine Stelle ohnehin nur als Durchgangsstation ansieht. Wäre es aber nicht schöner (für beide Seiten), die Unternehmensziele und die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter wären kongruent und es gäbe hier eine echte Resonanz?

Unbestreitbar dürfte sein: Selbst ein schwammiger Faktor wie „emotionale Bindung“ hat negative Auswirkungen, die man in harter Währung angeben kann. StoryTelling ist eine wunderbare Möglichkeit, wieder für mehr Resonanz bei Ihren Mitarbeitern zu sorgen – sie daran zu erinnern, worum es

DER RUF DES ABENTEUERS

eigentlich in der Unternehmung geht, sie mit ihrer eigenen Geschichte und ihren eigenen Zielen ernst zu nehmen. Denn wenn es stimmt, merkt man das außen: Diese innere Resonanz wird sich etwa im Kampf um die besten Köpfe und natürlich in der Kundenbindung bemerkbar machen. Diese Resonanz ist also gleichbedeutend mit der Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs. Dass das Erzählen vermeintlich nichts mit dem „Ernst des Lebens“ zu tun hat, das sollten Sie also schnell vergessen.

Das ist nun ein guter Zeitpunkt, diese ersten Gedanken zu ordnen und in ein Schaubild zu übertragen. Die Vorteile eines strategischen und nachhaltigen StoryThinkings, das sowohl nach innen als nach außen wirkt, werde ich an dieser Stelle mit einem Resonanzmodell zusammenfassen.

ICH- UND WELTBEZUG DURCH STORYTHINKING



Es war für mich ein Heureka-Moment, als mir Hartmut Rosas Buch *Resonanz – Eine Soziologie der Weltbeziehung* in die Hände fiel, wobei dieses 800-Seiten-Buch nicht ganz leicht zu tragen ist. Unter Resonanz versteht Hartmut Rosa, auf das Knappste zusammengefasst, das Gegenteil von Entfremdung und Beschleunigung. Also die Möglichkeit, eine tiefe Verbindung zu etwas aufzubauen, zu anderen Menschen, zur Natur, zur Musik, einer politischen Idee, aber eben auch zur Arbeit, die einen so großen Raum in unserem Leben einnimmt. Die eben erwähnten 15 Prozent mit einer starken emotionalen Bindung zu ihrem Unternehmen haben dieses Resonanzgefühl, wenn sie zur Arbeit gehen – sie engagieren sich gerne für die gesetzten Ziele, die Arbeit korrespondiert mit ihrer Persönlichkeit, die soziale Verbindung zu den Kol-