

Tell me!

Wie Sie mit Storytelling überzeugen

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DIE LESEPROBE

*Storys sind seit den Lagerfeuern der Steinzeit
ein Schlüsselement unseres Soziallebens.
Dieser Abschnitt macht Sie mit den Erkenntnissen
aus Wissenschaft und Forschung vertraut.*

Willkommen in der Welt der Wissenschaftler – der Psychologen und Evolutionsbiologen, der Gehirnforscher und auch der Marketingexperten. Connect! Dieser Teil des Buches führt zu den Menschen, die seit Jahrzehnten Storytelling erforschen. Die fragen: »Wie genau wirken Storys?« Die experimentieren: »Wie spricht unser Gedächtnis auf Storys an?« Die nachmessen: »Wie viel besser verkauft eine Story ein Thema als reine Fakten?« Die Blut untersuchen, um herauszufinden, wie unser Hormonsystem auf Storys reagiert. Die den Bogen von den Lagerfeuern unserer Vorfahren bis hin zu Social Media spannen und zeigen, wie Geschichten zu Geschichte werden. Die uns den Spiegel vorhalten, wenn wir Geschichten erzählen, die wir unser Leben nennen.

In diesem Teil von »Tell me!« geht es darum, ein gutes Gefühl für die Wirkung von Geschichten zu entwickeln, auch für die Risiken und Nebenwirkungen. Im Laufe der Evolution hat sich die Fähigkeit des Geschichtenerzählens als äußerst nützliches Merkmal für das Überleben erwiesen. Geschichten sind ein Schlüsselement des Soziallebens, sie verbinden, stiften Nähe, bringen zusammen. Darüber hinaus transportieren sie Wissen und Erfahrungen von Generation zu Generation – die längste Zeit der menschlichen Entwicklung in mündlicher und überzeugend einfacher Form: Situation, Komplikation, Auflösung. Ein Held ringt mit Gegenkräften, um etwas zu erreichen. Das ist es schon. So sieht ein bedeutendes Prinzip unserer Welt aus, das bis heute eine hohe Überzeugungskraft besitzt. Und so konnte Storytelling zu einem mächtigen Tool werden, das in unserer Zeit noch ebenso wirkt wie am Lagerfeuer.

Überzeugen, ohne zu überreden

Auf dem Holodeck des Gehirns

Warum lesen wir eigentlich Romane oder erzählen uns Geschichten? Unterhaltung, Entspannung, Neugier, Weltflucht, das sind die Antworten, die ich für gewöhnlich im Freundes- und Bekanntenkreis auf diese Frage erhalte. Klingt überzeugend. Aber ist das wirklich schon alles? Laut neuesten Erkenntnissen der Neurowissenschaft nicht. Fragt man Hirnforscher, bekommt man eine verblüffende Antwort: Das Gehirn macht keinen großen Unterschied zwischen Realität und Fiktion. Und das ist der Grund, warum wir seit Hunderttausenden von Jahren Geschichten erzählen, seien sie nun wirklich passiert oder ausgedacht. Damit ziehen die Neurowissenschaftler eine Linie zwischen den ersten Jagdstories und »Tschick«, zwischen Pfadnovel und Roadmovie, zwischen Steinzeit und heute. Menschen brauchen Geschichten – nicht nur wegen der Unterhaltung, sondern vor allem als Trainingscamp für den Geist.

Gehirnscans zeigen: Wenn wir lesen oder einem Erzähler zuhören, sind zunächst die klassischen Sprachregionen im Gehirn aktiv, das Broca- und das Wernicke-Areal. Doch das ist nicht alles: Wenn Probanden die Worte »Parfüm« oder »Kaffee« lesen, reagiert der olfaktorische Cortex, das Riechhirn. Wenn Probanden den Satz »Der Sänger hatte eine samtweiche Stimme« sagen, reagiert der sensorische Cortex. Bei dem Satz »Der Sänger hatte eine angenehme Stimme« dagegen nicht. Wenn Probanden Worte benutzen, die Bewegung beschreiben, »Pablo schoss den Ball«, wird der Motorcortex aktiv, der Bewegungen koordiniert.¹

Ob wir Dinge real erfahren – Parfüm riechen oder Kaffeeduft, einen Sänger mit samtweicher Stimme hören, einen Ball schießen – oder ob wir nur davon lesen oder hören, beides löst die gleiche Reaktion im Gehirn aus. Es ist, als würden gute Geschichten unser Gehirn anregen, einen persönlichen Film der Wirklichkeit zu erschaffen. Die präzisen Beschreibungen, die Metaphern, die vielen Details lassen die Leser in die Gedanken und Gefühle der Figuren aus der Geschichte schlüpfen,

¹ Annie Murphy Paul: Your Brain on Fiction. In: The New York Times vom 17.03.2012. Die erwähnten Studien sind in dem Beitrag zitiert. <http://www.nytimes.com/2012/03/18/opinion/sunday/the-neuroscience-of-your-brain-on-fiction.html>

so, als ob wir wirklich mit diesen Figuren zu tun hätten. Wissenschaftler haben auch das untersucht und bestätigen, dass Menschen, die mehr Romane lesen als andere, mehr Empathie für andere Menschen aufbringen. Es ist leichter für sie, die Welt aus einer anderen Perspektive zu sehen.² Aber das ist noch nicht alles:

»Computersimulationen lehren uns, komplexe Probleme in den Griff zu bekommen, etwa ein Flugzeug zu fliegen oder das Wetter vorherzusagen. Genauso helfen uns Romane, Geschichten und Theaterstücke, die Komplexität des Soziallebens zu meistern.«³

So fasst Keith Oatley, emeritierter Professor für kognitive Psychologie an der Universität von Toronto, die Erkenntnisse der Neurowissenschaft zusammen. Kurz gesagt: Romane, Storys und Theaterstücke sind Flugsimulatoren für den Geist. Wir trainieren kritische Situationen, indem wir sie in der Story erleben.

Eine gut erzählte Geschichte ist viel mehr als eine Reihe von Fakten. Sie berührt, bewegt, inspiriert. Im Gegensatz zum Faktenblatt gibt sie uns ein Gefühl für die Situation und führt uns am Beispiel einer Hauptfigur durch deren Unwägbarkeiten. Geschichten verweben Fakten und Emotionen so, dass sie dem wirklichen Erleben sehr nahekommen. Ist der Protagonist in die Ecke gedrängt, sind auch wir in die Ecke gedrängt, unser Herz rast, wir atmen schneller, schwitzen. Wir fühlen seinen Stress, seine Freude, sein Verlangen. Wissenschaftler erklären die Wirkung von Storytelling mit Spiegelneuronen. Kurz zur Erinnerung: In den 1990er-Jahren verpflanzten italienische Wissenschaftler haarfeine Elektroden in das Gehirn eines Makakenäffchens. Sie fanden heraus, dass bestimmte Regionen im Gehirn des Affen nicht nur tätig sind, wenn der Affe nach Obst oder Nüssen greift, sondern auch, wenn er dabei zusieht, wie die Forscher danach greifen. Genau diese Neuronen sind im Spiel, wenn es um die Wirkung von Storys geht: Sie spiegeln die Empfindungen der Hauptfigur in unserem Gehirn wider. Wir fühlen, was sie fühlt.

So begeben wir uns in das Leben anderer Menschen, in andere Gesellschaften, andere Lebensumstände, andere Kulturen, auch in andere Klassen, das andere Geschlecht, andere Konflikte und Zeitalter. Wir kämpfen mit einem Gladiator ums Überleben und wollen den Tod unserer Familie rächen. Wir diskutieren an

2 Keith Oatley: Is Fiction Good for You? In: The Huffington Post vom 28.08.2011: http://www.huffingtonpost.com/keith-oatley/is-fiction-good-for-you_b_939121.html

3 Keith Oatley: The science of fiction. In: NewScientist, Ausgabe 2662 vom 25.06.2008. S. 42 f.

Bord unseres Raumschiffs mit HAL über das Verhältnis von Menschen und Maschinen. Wir verbringen einen Tag im Dublin des Jahres 1904 mit dem Anzeigenvertreter Leopold Bloom. Wir lieben einen Vampir namens Edward. Wir lehnen uns als junge Frau in irgendeiner düsteren Zukunft mit Pfeil und Bogen gegen die totale Diktatur auf. Wir lernen aus jeder Geschichte, sind zugleich perfekt unterhalten und gefesselt, während wir lesen, zuhören oder einen Film sehen.

Evolutionär betrachtet geht es also weder um Weltflucht noch darum, einfach nur Daten zu transportieren: Geschichten schaffen einen Spielplatz für den Geist. In dieser gefahrlosen Lernumgebung spielen wir Szenarien durch – wie ein Pilot in einem Flugsimulator oder wie die Crew der Enterprise auf dem Holodeck. Dazu gehören natürlich auch Bruchlandungen. Der Flugsimulator steigert die Leistung des Piloten. So trainieren Storys seit Tausenden von Jahren unseren Geist, indem sie uns dazu bringen, in Szenarien zu denken, indem wir die Herausforderungen des Lebens annehmen.

Die Autoren Chip und Dan Heath⁴ bringen den Unterschied zwischen Anweisung und Simulation noch einmal auf den Punkt und erzählen dazu folgende Geschichte: Es geht darum, Lehrern dabei zu helfen, mit aggressiven Schülern umzugehen, die ihren Unterricht sabotieren. Zwei Möglichkeiten werden ausprobiert. Erster Versuch: die Regeln. Die Lehrer bekommen eine Reihe von Verhaltensregeln für den Störfall: »Bleiben Sie ruhig.« »Verteidigen Sie sich nicht.« »Beruhigen Sie die Wut des Schülers.« Und so weiter! »Aha«, sagen die Lehrer, »darauf wären wir ja nie gekommen.« Zweiter Versuch: ein informeller Post eines Lehrers, der seine Erfahrungen mit einem aggressiven Schüler mit seinen Kollegen teilt. Er schildert sein Problem, seine Not, seine gescheiterten Versuche. Schließlich erzählt der Lehrer, wie sich das Problem mithilfe der anderen Schüler lösen ließ. Das kommt bei den Kollegen viel besser an. Es ist die Flugsimulatorlösung. Die Story erlaubt, den Prozess der Auseinandersetzung mit dem Schüler nachzuerleben. Viele Punkte aus den Verhaltensregeln für den Störfall werden aufgegriffen, aber eben eingebettet in eine Geschichte. Das funktioniert. Auf dieser Basis können betroffene Lehrer selbst entscheiden, wie sie sich verhalten.

Geschichten sind eine entspannte Art zu überzeugen, ohne sich aufzudrängen, Vorschriften zu machen oder seine Meinung einzutrichtern. Man zeigt ein Szenario

4 Chip und Dan Heath: *Made to Stick. Why Some Ideas Survive and Others Die*. New York: 2010. S. 215 f.

rio: »Schau, so kann es sein!« »Was denkst du dazu?« »Sollen wir das so machen oder es besser bleiben lassen?« »Fällt dir ein treffenderes Szenario ein?« Es geht im Kern darum, zu zeigen, anstatt zu sagen, zu erzählen, anstatt zu referieren. Es geht darum, einem anderen Menschen ein Gefühl dafür und eine Ahnung davon zu geben, wie es sein könnte, wenn man sich für etwas entscheidet. So ist das Wesen von Storytelling Höflichkeit, Unaufdringlichkeit. Es ist eine Art, ein mächtiges Tool zu nutzen, anstatt Dinge einfach mit Macht oder Besserwisseri durchzusetzen.

Storytelling öffnet den Raum für mehr Wahrheiten und Ansichten. Offenheit spielt dabei eine wichtige Rolle, ebenso Nähe und Wertschätzung. Ich respektiere dich, deswegen mache ich dir keine Vorschriften, ich zeige dir einen Weg, zu lernen. Mir erscheint diese Art zu überzeugen gerade im Arbeitsleben viel wirkungsvoller als dröge Zahlen oder Argumente. Menschen mitzunehmen in eine Geschichte, in der möglichst viele Platz haben, darum geht es. Dass in dieser Geschichte auch Raum für Zahlen und Argumente sein darf, ist selbstverständlich – aber eben nicht in dieser plumpen Ich-überzeuge-dich-jetzt-und-wehe-du-wagst-es-zu-widersprechen-Manier. Storys sind Angebote, eine andere Sicht der Wirklichkeit kennenzulernen und dem Erzähler vielleicht zu folgen. Das ist die Geste dahinter. Kein »du sollst« oder »du musst«, einfach nur: »Lass mich dir eine Geschichte erzählen.«

Take-away

Das Gehirn macht keinen großen Unterschied zwischen Dingen, die wir selbst erleben, und Dingen, die sich in Storys ereignen. Wir fühlen mit dem Helden einer Geschichte. Das macht Storys zu einer Art Flugsimulator für den Geist. In Geschichten proben wir Szenarien, wie wir uns der Welt nähern. Wer die Kraft von Storys nutzt, um andere zu überzeugen, schreibt nichts vor, sondern macht ein Angebot, eine Sache aus einer anderen Perspektive zu betrachten, zu lernen, zu einer Entscheidung oder zu neuen Fragen zu gelangen.

Cinde-f***ing-rella

Das Gehirn mag Mustervorlagen

»Ich liebe ihn nicht ... ich mag ihn«, erklärt die Prostituierte Vivian ihrer Freundin Kit.

»Du magst ihn?«

»Ja«, sagt Vivian und lacht.

»Okay, er ist ein reicher Typ mit Klasse. Vielleicht habt ihr ein Haus zusammen, kauft Diamanten und ein Pferd, wie auch immer. Es kann funktionieren ...«

»Aber wann passiert das wirklich?«, fragt Vivian zurück. »Gib mir ein Beispiel von jemandem, den wir kennen!«

Kit sinkt in den Stuhl, legt die Finger an die Schläfen, grübelt. Dann lacht sie: »Cinde-f***ing-rella.«

»Pretty Woman« ist die erfolgreichste Cinderella-Romanze der letzten Jahrzehnte. Erfolgreicher Businessman engagiert Prostituierte, rein beruflich, und dann ... Wir haben schon sehr schnell eine Ahnung, in welche Richtung sich die Handlung bewegt, auch wenn wir den Film zum ersten Mal sehen. Das Schema ist vertraut, beliebt, jeder Zuschauer erkennt es sofort, das Cinderella-Märchen. Cinderella ist genau die Mustervorlage, die wir abrufen, wenn wir den Film mit Julia Roberts und Richard Gere sehen.

Cinderella ist auch die Mustervorlage, die wir abrufen, wenn wir in viel komplexeres, medienübergreifendes Storytelling eingebunden werden. In Cinderella 2.0 setzen wir selbst die Geschichte aus vielen Fragmenten zusammen, die auf vielen unterschiedlichen Plattformen erscheinen. Ein Mädchen springt bei einem Konzert einer Band auf die Bühne und singt einen Song mit, bevor Ordner sie von der Bühne ziehen. Sie singt großartig, aber keiner weiß, wer sie ist. Da ist nur ein Schuh, den sie ins Publikum geworfen hat. Es lohnt sich, das Video anzusehen, das transmediales Storytelling im Marketing erklärt. Die Zielgruppe: eine hypervernetzte Generation.⁵

Wie funktionieren diese Mustervorlagen? Werner Fuchs schreibt in seinem Buch »Warum das Gehirn Geschichten liebt«:

»Das menschliche Gehirn ist keine riesige Bibliothek, in der all unsere erlebten, gehörten, gesehene oder erfundenen Geschichten wie Bücher aufgereiht sind. Das

⁵ Cinderella 2.0: <https://www.youtube.com/watch?v=CP-zOCl5md0>

würde viel zu viel Platz und damit Speicherkapazität einnehmen. Auch die Logistik beim Einlagern und Abrufen wäre mit einem solchen System zu aufwendig. Viel effizienter ist es, von den wichtigsten und immer wiederkehrenden Ereignissen Mustervorlagen herzustellen. Diese Prototypen lassen sich dann beliebig variieren, je nach Verwendungszweck. Dieses Set an gemeinsamen Geschichten erlaubt es, dass wir uns an die soziale und kulturelle Umgebung anpassen können.«⁶

Eine ganz konkrete Vorstellung von diesen Mustervorlagen gibt der britische Journalist Christopher Booker. »Sieben Plots oder Erzählmuster müssen wir kennen«, sagt er. Mehr gibt es nicht. Alle Storys, die wir erzählen, sind nur Variationen oder Wiederholungen dieser sieben Plots. Ganz gleich, ob es sich um Literatur handelt, um Filme oder um Unternehmensgeschichten. Booker geht wie Fuchs von folgender Annahme aus: Alle Erzählungen, die es gab und geben wird, beruhen auf ganz wenigen Schemata, gespeichert in den Gehirnen der Autoren und Leser. Sein Werk basiert auf der Archetypenlehre des Freud-Schülers C. G. Jung sowie auf den Erkenntnissen des amerikanischen Mythenforschers Joseph Campbell, der die legendäre Heldenreise entwickelt hat.

Die sieben Basic Plots

1. Das Monster überwinden
2. Vom Tellerwäscher zum Millionär
3. Die Suche
4. Reise und Rückkehr
5. Komödie
6. Tragödie
7. Wiedergeburt

Diese Erzählmuster lassen sich laut Booker selbst wieder auf eine einzige grundlegende Idee zurückführen: Das ist die psychische Entwicklung des Menschen. Alle Figuren, behauptet er, seien nur Aspekte des Ich. Wenn wir Romane lesen, ins Kino oder Theater gehen, erleben wir die schillernden Varianten unseres eigenen Seelenlebens.

⁶ Werner T. Fuchs: Warum das Gehirn Geschichten liebt. Freiburg: 2015. S. 33.

Ich stelle mir das vor wie ein Kasperletheater, in dem wir zugleich zwei Figuren spielen können, Kasper und Teufel zum Beispiel. Mit genügend Händen könnten wir auch das gesamte Personal des Puppenspiels auf die Bühne bringen: Kasper, Teufel, König, Königin, Krokodil – wir sind das, immer wieder wir, seit Tausenden von Jahren.

Im Kern haben wir uns ebenso wenig verändert wie die Geschichten, die wir erzählen, behauptet Booker und belegt es mit unzähligen Beispielen – zu denen sich natürlich auch unzählige Gegenbeispiele finden lassen. Ich bin fest davon überzeugt: Gute Geschichten sind Mischformen. Es hilft meiner Meinung nach auch wenig, die Anzahl der Schubladen zu vergrößern (Drehbuch-Guru Robert McKee zählt 25 Genres für Filme auf), immer noch wird es genügend Geschichten geben, die nicht passen. Und das ist gut. So entsteht eine produktive Grundspannung – ganz gleich, ob die Geschichten in Romanform oder als Keynote erzählt werden.

Als Storyteller ist es entscheidend zu wissen, dass sich das Gehirn an Mustervorlagen orientiert, und die wichtigsten davon zu kennen. So haben wir ein Gefühl für die Erwartungen des Publikums. In der Anwendung sind wir als Storyteller frei und können darauf hoffen, mit eigenen Geschichten das Gehirn dazu zu bewegen, neue Vorlagen zu erstellen.

Die sieben Basic Plots für Geschichten

1. *Das Monster überwinden*

»Dracula«, »James Bond«, »Der weiße Hai« – sie alle folgen dem gleichen Muster: Ein Ding, Mensch, Monster tyrannisiert die vertraute Welt, und die Aufgabe des Helden besteht darin, den Frieden wiederherzustellen. Dafür muss das Monster – Dracula, Dr. No, der weiße Hai – zur Strecke gebracht werden. Die Handlung bewegt sich in fünf Schritten: die Berufung des Helden, erster Erfolg und Frustration, Albtraum, wundersame Flucht und schließlich Tod des Monsters. Es ist ein Muster, das jeder sofort erkennt.

2. *Vom Tellerwäscher zum Millionär*

Den typischen Märchenplot finden wir in Geschichten wie »Cinderella«, »Pretty Woman«, »Aladin und die Wunderlampe« oder auch in der von Joseph aus dem Alten Testament: Ein normaler Mensch, von allen eher geringgeschätzt, verwandelt sich in eine besondere Persönlichkeit. Diese Verwandlung findet in fünf Schritten statt: Wir begegnen dem Helden oder der Heldin in

einem unglücklichen Zustand, meist dominiert von einer dunklen Gestalt. In dieser Situation erhält er oder sie den Ruf des Schicksals und gelangt hinaus in eine andere Welt, hat erste Erfolge. Dann folgt die Krise: Alles geht schief. Heldin oder Held wachsen an diesen Unwägbarkeiten und meistern im vierten Schritt eine abschließende Prüfung. Der letzte Schritt ist eine glückliche Vereinigung. Prinz oder Prinzessin warten. Und alle sind glücklich bis an ihr Lebensende.

3. *Die Suche*

Die Suche ist das Muster der »Odyssee«, des »Herrn der Ringe« oder von »Findet Nemo«. Der Held wird zu einem meist fernen Ziel gezogen. Erst dort kann er seine Mission erfüllen: die Freier töten und wieder seinen Platz als König, Ehemann und Vater einnehmen, den Ring in das Feuer werfen, in dem er geschmiedet wurde, den verlorenen Sohn finden. Das sind die fünf Schritte: Es beginnt mit dem Ruf des Helden, dann folgt dessen Reise, auf der er Gefährten findet, die mit ihm ziehen. Ankunft und Frustration; das Ziel scheint weiter entfernt als zuvor. Beim vierten Schritt muss der Held eine Reihe von Prüfungen überstehen, von denen die letzte die schwierigste ist. Schließlich erreicht er sein Ziel: Odysseus ist wieder König in seinem Reich. Frodo hat den Ring zerstört und damit Saurons Macht. Nemo wird gefunden.

4. *Reise und Rückkehr*

Die Mustervorlage der Reise nutzen zum Beispiel Lewis Carrol in »Alice im Wunderland« oder Margaret Mitchell in »Vom Winde verweht«. Held oder Heldin verlassen ihre gewohnte Umgebung und gelangen in eine fremde Welt, aus der sie nach einigen Abenteuern wieder zurückkehren. Im ersten der fünf Schritte sehen wir die Helden in die fremde Welt fallen wie Alice in den Kaninchenbau. Sie entdecken eine spannende neue Umgebung. Es folgt eine Phase der Frustration, ein Schatten legt sich über alles. Darauf folgt eine Albtraumphase. Schließlich finden sich die Helden in ihrer gewohnten Welt wieder, sind derweil aber an ihren Erlebnissen gewachsen.

5. *Komödie*

Der Film »Vier Hochzeiten und ein Todesfall« ist ein schönes Beispiel für eine Komödie, ebenso wie Jane Austens »Stolz und Vorurteil«. Die drei Schritte: Wir betreten eine kleine Welt, über sie legt sich ein Schatten von Verwirrung, Unsicherheit oder Frustration. Die Menschen sind voneinander getrennt. Die Verwirrung nimmt im zweiten Schritt noch zu, bevor im dritten Schritt alle wieder

klar sehen und der Schatten verschwindet. Das Böse verwandelt sich in der Komödie oft in das Gute, damit wirklich alle wieder glücklich miteinander sind.

6. *Tragödie*

Goethes »Faust« oder Nabokovs »Lolita« folgen tragischen Mustern. Der wesentliche Unterschied zu allen anderen Plots liegt im Ende: Der Held erreicht nicht das Ziel, das er sich vorgenommen hat. Er scheitert, stirbt. Er hat sich auf einen Kurs eingelassen, der dunkel oder verboten ist, und das funktioniert nur für eine Weile hervorragend, dann muss er den Tribut zahlen. Die Abfolge: Der Held ist unzufrieden. Etwas fehlt. Im zweiten Schritt findet er seinen Weg, und alles scheint in Ordnung. Dann setzt Frustration ein. Die Dinge laufen schief, der Held findet keine Ruhe mehr. Viertes Schritt: Alles spitzt sich zu, der Held ist verzweifelt, die Kontrolle ist ihm vollständig entglitten. Schließlich stirbt er durch die Kräfte, die er heraufbeschworen hat. Manchmal sterben auch alle, wie in »Lolita«.

7. *Wiedergeburt*

Eine typische Wiedergeburt: Der Zauberer Gandalf stirbt im »Herrn der Ringe«, um als Gandalf der Weiße zurückzukehren. Keine Geschichte erklärt diesen Basic Plot besser als »Schneewittchen«. Die Heldin wird wegen ihrer Schönheit von der bösen Stiefmutter schikaniert. Sie flieht zu den sieben Zwergen, und für eine Weile sieht es so aus, als hätte sich alles zum Guten gewendet. Ein Trugschluss. Die Heldin wird von einem vergifteten Apfel in einen Zustand zwischen Leben und Tod befördert. Dieser Zustand hält für eine lange Zeit an, und es scheint, als habe die dunkle Macht gesiegt. Doch dann, im fünften Schritt, wird die Heldin auf wunderbare Weise gerettet. In Schneewittchens Fall rettet sie ein Prinz. Ihre Wiedergeburt bedeutet zugleich den Untergang der dunklen Macht. Die böse Stiefmutter muss so lange in glühenden Eisenpantoffeln tanzen, bis sie tot ist.

Aus der Praxis: Den Plot der Unternehmensstory checken

Die sieben Basic Plots lassen sich auf Unternehmen übertragen, auf Abteilungen, Bereiche, Produkte. Faustregel: Je klarer sich ein Plot einem Unternehmen zuordnen lässt, desto klarer ist auch sein Profil. Einen Plot festzulegen, ist meines Erachtens eine der Kernaufgaben der Unternehmensführung, denn ein Plot gibt Orientierung.

Helfen wir unseren Kunden, Monster zu überwinden? Verwandeln wir sie von Tellerwäschern in Millionäre? Gehen wir gemeinsam auf die Suche? Ist diese Frage geklärt, gibt der Plot als Grundstruktur der Story die Richtung vor.

In Zeiten des Umbruchs und des Wandels, wenn die Story eines Unternehmens unklar, vielleicht sogar widersprüchlich ist, hilft es meiner Erfahrung nach, ausgewählten Mitarbeitern drei Fragen zu stellen:

1. Woher kommen wir, oder was *war* der Plot unserer Firma?
2. Wo stehen wir, oder was *ist* aktuell der Plot unserer Firma?
3. Wohin gehen wir, oder was *wird* in Zukunft der Plot unserer Firma sein?

Die Mitarbeiter wählen zwischen den sieben Plots, im Zweifelsfall maximal drei bei jeder Frage. So bekommt man schnell ein Gefühl dafür, wie das Unternehmen intern wahrgenommen wird. Das ließe sich durch den Blick von Kunden oder Partnern ergänzen.

Je nach den Ergebnissen des Plotchecks ist es Aufgabe der Unternehmensleitung, die Geschichte so klar zu vermitteln, dass alle Mitarbeiter wieder Teil derselben Story sind, denselben Weg gehen. Die Story mag sich geändert haben, doch für die Zukunft sollte sie klar sein.

Take-away

Das Gehirn arbeitet mit wenigen Mustervorlagen für Geschichten. Es ist gut, sie zu kennen und sie auch zu verwenden. Genau wie es die Macher von »Pretty Woman« oder »Cinderella 2.0« getan haben. Sie wandeln einfach eine bekannte Geschichte ab und erzählen sie neu. Das erspart dem Publikum deutlich Aufwand, sich in einer Geschichte zurechtzufinden, und die Autoren können sich auf die wesentlichen Details konzentrieren, anstatt sich neue Handlungsverläufe auszudenken. Die Alternative: bewusst die Gegenrichtung einschlagen, mit den Konventionen brechen und versuchen, das Publikum zum Denken und Fühlen auf eigenen Bahnen anzuregen, wie es etwa das absurde Theater, der Surrealismus oder der Nouveau Roman tun. Auch im Business ist Überraschung ein starkes Prinzip.

Fakten plus Emotion

Unser Gedächtnis liebt Geschichten

Stanford, im März 2013. Eine Professorin lädt ein Video hoch. Es erzählt von einem Experiment, das sie mit ihren Studenten durchgeführt hat. Ihr Name ist Jennifer Aaker, sie lehrt Marketing an der Stanford Graduate School of Business. Aaker bittet die Studenten, an einem Pitch teilzunehmen. Jeder ist aufgefordert, seine Kommilitonen von einer Idee zu überzeugen. Dauer des Pitches: 1 Minute. Die Studenten bereiten ihre Kurzvorträge vor und präsentieren sie der Reihe nach. Aaker fragt die Studenten 20 Minuten später, woran aus den Pitches sie sich erinnern können, sie mögen das doch bitte notieren. Das Ergebnis zeigt: Am besten wird sich an Pitches erinnert, die eine kleine Geschichte erzählen. An rein faktenbasierte Pitches dagegen – für die überwiegende Mehrheit der Studenten die Präsentationsform der Wahl – erinnert sich kaum jemand. Der Faktor, mit denen geschichtenbasierte gegenüber faktenbasierten Pitches im Gedächtnis haften bleiben, beträgt 22. Was bedeutet diese Zahl? Pointiert gesagt: Es bleiben nur die Pitches im Gedächtnis, die eine Geschichte erzählen. Die anderen Pitches vergessen die Studenten gleich wieder. Eine Geschichte definiert Aaker übrigens im einfachsten Sinne als Set von miteinander verbundenen Ereignissen – im Gegensatz zu einer Auflistung von Fakten, in einer PowerPoint-Präsentation oder auf einem Flipchart.

Geschichten, erklärt Aaker, lösen eine ganz andere Tätigkeit des Gehirns aus. *»Neurowissenschaftliche Forschung zeigt, dass unsere Gehirne nicht dafür ausgelegt sind, um Logik zu verstehen und Fakten für lange Zeit zu behalten. Unsere Gehirne sind vielmehr so veranlagt, dass sie Geschichten verstehen und behalten.«⁷*

Hören wir eine Geschichte, versuchen wir, sie in Beziehung zu eigenen Erfahrungen zu setzen. Unser ganzes Gehirn arbeitet auf Hochtouren. Geschichten bringen im Gegensatz zu Fakten Bedeutung in Vorgänge. Sie ordnen die Welt und transportieren nachhaltig Wissen und Erfahrungen, indem sie diese in bestimmten Mustern verknüpfen. Diese Muster verbinden Emotion und Fakten. Darin liegt ihre Macht. So haben Geschichten evolutionär dazu beigetragen, das Überleben zu sichern, und uns das Gefühl gegeben, Kontrolle über die Welt zu haben.

7 Jennifer Aaker: Harnessing the Power of Stories. Stanford Graduate School of Business, März 2013: <https://www.youtube.com/watch?v=9X0weDMh9C4>

Ein Blick in die Frühphase des Storytellings: »Siehst du den Felsen? Dahinter lebt jetzt ein Mammut. Geh nicht hin. Es gab bereits eine Tote.«

Das wäre die Geschichte dieses Ereignisses: »Meine Schwester geht jeden Tag mit ihrer Freundin Beeren sammeln. Da hinten, hinter dem Felsen waren sie immer. Sie wussten, dass es ein gefährlicher Ort ist, aber sie glaubten, nicht für sie. Eines Tages stand plötzlich ein Mammut vor ihnen. Sie liefen, so schnell sie konnten – das Mammut verfolgte die Mädchen, wollte sie niedertrampeln. Mit knapper Not erreichten sie den Wald, in dem sie sich versteckten. Noch heute beginnt meine Schwester zu zittern, wenn sie nur in die Nähe dieses Felsens da hinten kommt. Siehst du, da hält sich das Mammut auf. Halte bloß Abstand!«

Überlebt haben die Zuhörer der zweiten Geschichte, und so konnte sich das Storytelling im Laufe der Evolution immer weiterentwickeln.

Das Muster der Geschichte: Eine Heldin gerät in Schwierigkeiten und kommt wieder heraus, mit anderen Worten: Situation, Komplikation, Auflösung. Das stellt Nähe her und erzeugt sofort einen kleinen Film im Kopf. Das erhöht die Aufmerksamkeit massiv und sorgt dafür, dass Geschichte und lebensverlängernde Botschaft nicht gleich wieder vergessen werden. Wir kennen die Begründung bereits von Jennifer Aaker und ihrem Pitch-Experiment »Faktor 22«.

Wir füllen instinktiv eine Mustervorlage aus – Reise und Rückkehr in diesem Beispiel –, folgen einer Struktur, die es dem Gehirn leicht macht, den Inhalt zu speichern. Doch wir haben verlernt, diese Fähigkeit auch im Businesskontext zu nutzen. Das erscheint unpassend. Dabei lässt sich die Geschichte von dem Mammut leicht in die Jetztzeit transportieren. Etwa so, am Beispiel eines imaginären Händlers: »Viele meiner Kunden sind der Meinung, dass das Smartphone nur anderen herunterfällt. Ihnen dagegen niemals. Eines Tages fällt es dann doch herunter, landet unglücklich, das Display bekommt Risse, droht vollständig zu zerbrechen. Die Reparatur kostet dann viel mehr als meine gepolsterte Hülle, die sich nach der Reparatur sowieso alle kaufen, damit das neue Display nicht gleich wieder kaputtgeht.« Den Schock des kaputten Displays und den zweiten Schock bei der Höhe der Rechnung vergisst niemand.

Welchen Einfluss hat der Erzähler auf die Wirkung der Geschichte? Die Autoren Chip und Dan Heath führten ein ganz ähnliches Experiment wie Jennifer Aaker durch. Zunächst ließen sie jeden Vortragenden direkt nach seinem Pitch von seinen Mitstudenten bewerten. Das Ergebnis: Die charismatischsten Spre-

cher bekamen die besten Noten. Wurde sich an die Inhalte ihrer Pitches auch besser erinnert? Nein.

»Es gibt fast keine Korrelation zwischen Vortragstalent und der Fähigkeit, Ideen im Gedächtnis von Menschen zu verankern (...) Die Stars der ›Stickiness‹ sind Studenten, die einfach Geschichten erzählt haben oder emotional wurden oder einen bestimmten Punkt hervorgehoben haben, im Gegensatz zu zehn Punkten.«⁸

Jeder Gedächtniskünstler nützt die ordnende Macht von Geschichten. Etwa Junioren-Gedächtnismeisterin Christiane Stenger. Ich hatte das Vergnügen, live zu erleben, wie sie einem Auditorium beibrachte, sich einen Einkaufszettel entlang einer festgelegten Körperroute zu merken. Oder wie sie mathematische Formeln in bizarre Storys verpackte, um sich besser an sie erinnern zu können.

Aus Einsteins Formel für die Allgemeine Relativitätstheorie, $e = mc^2$, wird folgende Geschichte:

Der Esel (e)
fährt Ski (=)
zu der kleinen Maus (m),
um dort einen Cognac zu trinken (c).
Danach sehen sie alles doppelt (²).

Wieder der gleiche Effekt. Wir erinnern uns an die Story und mit ihr an die Fakten, die wir auf die Struktur der Story geladen haben.

Zurück zu Jennifer Aaker an der Stanford Universität. Die ideale Geschichte, sagt die Professorin, mache Folgendes: Sie integriere Daten und Emotionen. So wirke sie am stärksten. Aaker belegt auch das mit einem Experiment, basierend auf Studien der Wharton-Universität in Pennsylvania. Eine Kampagne für »Save the children in Africa« wurde in zwei Versionen erstellt. Version A enthält eine Doppelseite mit grafisch ansprechend aufbereiteten Fakten. Version B enthält nur eine Seite mit Fakten, während die zweite Seite Fotos zeigt und die Geschichte eines siebenjährigen Mädchens erzählt, Titel: »A day in the life in Mali with Rokia« (Ein Tag im Leben der Einwohner von Mali mit Rokia).

Aaker zeigte den Probanden nur eine der beiden Versionen und fragte, wie viel sie spenden würden. Ergebnis: die doppelte Spendenhöhe bei Version B. Das ist jetzt kein Vergleich zu »Faktor 22« bei der Erinnerung, aber es ist immer noch ein imposantes Ergebnis. Die Story verdoppelte die Einnahmen. Die Erklärung der

⁸ Chip und Dan Heath: Made to Stick. Why Some Ideas Survive and Others Die. New York: 2010. S. 242 f.

Professorin: Durch die Geschichte ergebe sich emotionale Nähe zum Leser, die Fakten allein nicht herstellen. Diese Nähe beeinflusse die Spendenbereitschaft. Und wie wirkt die Story allein, ohne die Faktenseite? Das wurde in Stanford leider nicht getestet. Übrigens: Der große amerikanische Storytelling-Coach für Drehbuch und Business, Robert McKee, würde über Aakers Zahl wohl nur schmunzeln. Er behauptet von sich, mithilfe von Storys den Erfolg von Sales Pitches um den Faktor 5 erhöht zu haben.⁹

Nach meiner eigenen Erfahrung beschreiben Aaker und McKee etwa die Bandbreite für die erfolgreiche Kombination von Fakten und Story. Als Chefredakteur habe ich mit meinem Team Tausende Schlagzeilen formuliert. Unser Ziel: die Magazine möglichst gut zu verkaufen, ohne zu sehr zu übertreiben. Wer langweilt, wird nicht gekauft. Doch wer zu sehr übertreibt, steuert geradewegs auf Produktenttäuschung zu. In diesem Rahmen spielt der ideale Mix aus Emotionen und Fakten immer eine zentrale Rolle. Die perfekte Schlagzeile funktioniert ähnlich wie ein Buchtitel in Kombination mit einer Unterzeile. Eins von beiden ist emotional, das andere sachlich und nutzwertig. Diese Architektur ist weit verbreitet. Drei Beispiele: »US-Einreiseverbot gestoppt: ›Wir haben hier echtes Chaos‹« (Spiegel Online), »Windows 10 Pro zum Hammerpreis: Volle Lizenz für unter 20 Euro kaufen« (CHIP Online) oder à la »Bild online«: »Eklat beim Fernsehpreis: Mälzer nennt Schöneberger ein ›Tittending‹«. Diese Kombination macht zugleich neugierig, erzählt für Eilige schon die ganze Geschichte und bleibt im Gedächtnis haften. Das ist ihr Erfolgsgeheimnis.

Take-away

Geschichten sind alternativlos, wenn sich an die Inhalte erinnert werden soll. Sie funktionieren besonders gut in Verbindung mit Fakten. Je nach Zielgruppe und Thema sind Fakten und Emotionen individuell abzumischen, doch in jedem Fall gehören sie zusammen. Sie bilden eine Einheit.

⁹ Auf seiner Website »Storynomics« erzählt Robert McKee von drei Fallstudien: https://www.youtube.com/watch?v=ZWY_NIGBeWA

Am Lagerfeuer

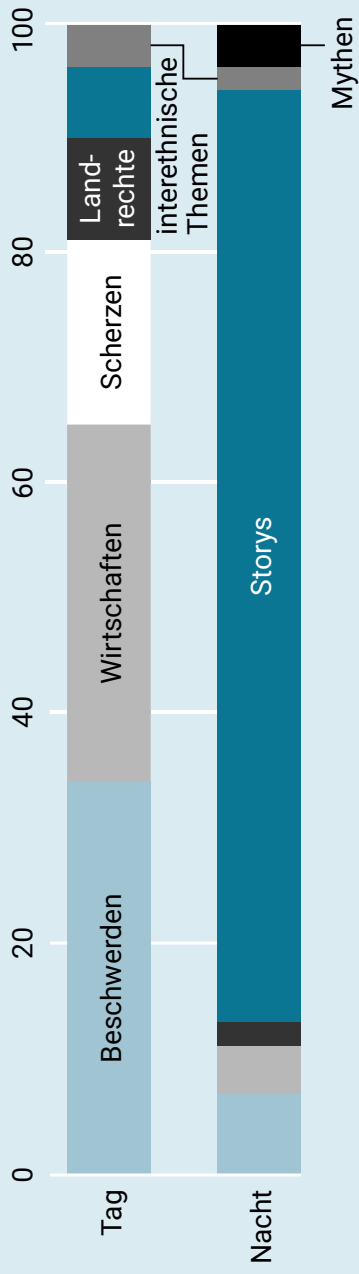
Wie Nachtgeschichten die Kultur entzünden

Was lieben wir eigentlich an Lagerfeuern? Das Knistern und Knacken, das Spiel der Flammen, die wohlige Wärme – oder die tief verwurzelte Erinnerung daran, wo wir herkommen? Das Feuer, haben Archäologen herausgefunden, kam vor 1 Million Jahren zu unseren Vorfahren. Bis sie es unter Kontrolle hatten, vergingen noch einmal 400.000 Jahre. Damit veränderte sich alles: Das Feuer ermöglichte die Nahrungszubereitung, bot Schutz vor wilden Tieren, spendete Wärme und Licht. Weitere 400.000 Jahre später hatten sich unsere Vorfahren so sehr verändert, dass die Jäger und Sammler zusammen am Feuer saßen und sich Geschichten erzählten, genau wie wir es heute noch tun – allerdings immer seltener. Diese Tradition droht, aus unserem Leben zu verschwinden.

»Wir wissen viel über den Einfluss des Kochens auf die menschliche Entwicklung, doch wenig über den Einfluss des Lagerfeuers auf Kultur und Gesellschaft«,¹⁰ schreibt die Anthropologin Polly Wiessner von der University of Utah. In ihrem Aufsatz »Asche der Gesellschaft: Feuerschein-Gespräche unter den Ju/'hoansi Buschmännern« spannt sie einen Bogen von den Jägern und Sammlern der Steinzeit zu der modernen Sehnsucht nach Lagerfeuern. Abends, wenn alle am Lagerfeuer zusammensitzen, werden Geschichten erzählt. Und die Funken dieser Geschichten entzünden die Kultur.

Für ihre Studie zeichnete Wiessner Gespräche der Ju/'hoansi in Namibia und Botswana auf. Ihr Leben lässt Rückschlüsse auf das Leben unserer Vorfahren zu. Wiessner fiel auf, dass die Gespräche am Tag und in den Abendstunden ganz unterschiedlichen Charakter haben (**Abbildung 1**). Tagsüber sprechen die Ju/'hoansi vor allem über die Ereignisse des Alltags, über soziale und ökonomische Themen. Es geht um Kritik, Beschwerden und Konflikte (CCC – *Critic, Complaint, Conflict*). Doch am Abend wechseln Themen und Tonart. Dann erzählen sie sich Geschichten. Lustige oder spannende Geschichten, mit denen sie sich von den Sorgen des Alltags entfernen; meist handeln sie von Stammesmitgliedern und Vorfahren.

10 Polly Wiessner: Embers of society: firelight talk among the Ju/'hoansi Bushmen. In: PNAS, 22.09.2014. S. 14027: <http://www.pnas.org/content/111/39/14027.full.pdf>



1 Tag und Nacht: worüber Ju/'hoansi am Lagerfeuer sprechen (Quelle: PNAS, Polly W. Wiessner)

Ist eine Story zu Ende, wiederholen die Zuhörer Details, diskutieren oder spinnen die Geschichte weiter. Beim Erzählen gelangen alle Zuhörer auf eine emotionale Wellenlänge: Sie halten den Atem an vor Spannung, sie fürchten und freuen sich miteinander. Geschichten, die am nächtlichen Lagerfeuer erzählt werden, fördern gegenseitiges Verständnis, Vertrauen und Sympathie. »Die geselligen Runden rund ums Feuer halfen, Bindungen zu pflegen (...) Sie sind Social Media in seiner Urform«,¹¹ schreibt Wiessner.

Die Münchnerin Katrin Frische veranstaltet den »Story-Teller«.¹² Auch da geht es um die Geschichten, die bei Dunkelheit erzählt werden, nur eben in der Jetztzeit. Das Konzept: Es gibt ein Dinner. 20 bis 30 Menschen sitzen an einer langen Tafel und erzählen sich mit ihrem Gegenüber Geschichten. Mit jedem Gang wechseln die Gesprächspartner. »Wir moderieren das ein wenig und stellen für jeden Gang eine Frage: Eine führt in die Kindheit, eine in die Gegenwart, eine in die Zukunft. Typische Fragen wären: Erinnerst du dich an einen Geschmack oder eine Farbe deiner Kindheit? Oder: Warum tust du das, was du tust?«, sagt die Historikerin und Gründerin der Agentur für Storytelling im Interview mit mir. Die Nachfrage nach »Story-Tellern« ist groß. Offenbar gibt es in unserer zunehmend beschleunigten Zeit eine tiefe Sehnsucht danach, Geschichten zu hören und zu erzählen. Warum? »Beim »Story-Teller« melden sich die Leute an, weil sie neugierig sind, weil sie aus der Anonymität rauskommen wollen, weil sie tiefsinnige Gespräche führen wollen und Verbindungen suchen«, sagt Katrin Frische. Die Frage, was ihr Vorbild für diese Veranstaltung ist, beantwortet sie mit einem Lächeln: »Das Lagerfeuer natürlich. Unser Claim ist: Das urbane Lagerfeuer.«

Vom Lagerfeuer lernen

Die Nacht schätzen

Der Alltag im Unternehmen ist geprägt von Gesprächen wie die Tagesgespräche der Ju/'hoansi. Um eine gute Kultur zu etablieren, die auf Vertrauen und Verbundenheit basiert, sollten die Nachtgespräche nicht vergessen werden.

11 Polly Wiessner: Embers of society: firelight talk among the Ju/'hoansi Bushmen. In: PNAS, 22.9.2014. S. 14029–14032. <http://www.pnas.org/content/111/39/14027.full.pdf>

12 <http://www.story-teller.club>

Der Kreis zählt

Geschichten wirken am stärksten, wenn Menschen auch räumlich verbunden sind. Wenn sie im Kreis sitzen wie beim Feuer oder sich einen Tisch teilen wie beim »Story-Teller«. Videoübertragungen sind die zweitbeste Lösung.

Resonanz verbindet

Wenn am Lagerfeuer alle Zuhörer lachen oder vor Spannung den Atem anhalten, sind sie wie ein Wesen. Alle verbunden auf einer Wellenlänge. Wer diese Resonanz erzeugt, erzeugt ein Gefühl von Gemeinschaft.

Die Magie der Stimme

Es braucht kein PowerPoint, kein Flipchart, kein Whiteboard, um ein guter Erzähler zu sein. Die menschliche Stimme ist schöner und vielseitiger als jedes Musikinstrument. Die längste Zeit der Evolution gab es nur ihre Magie.

Lebendige Werte

Geschichten stehen am Ursprung der Kultur. Sie enthalten Werte und Normen in dramatisierter, lebendiger Form. Sie können geteilt, ins Gedächtnis gerufen und weiterentwickelt werden. Wer abseits von kleinteiligen Tagesgesprächen eine Kultur prägen möchte, braucht Geschichten.

Auch Polly Wiesner erzählt, wie bei unseren Vorfahren am Feuer neue Verbindungen entstanden. Die Gruppen von Jägern und Sammlern schafften im Angesicht des Feuers mit Geschichten Verbindungen zu weit entfernt lebenden Verwandten, zu ihren Ahnen, zum Übersinnlichen. Sie luden Gäste ein, die neue Geschichten brachten, Geschichten weitertrugen und mit ihnen die darin enthaltenen Werte, Normen und spirituellen Gedanken. So festigten unsere Vorfahren ihre Gemeinschaft mit einem lebendigen Portfolio an Geschichten. Zugleich öffneten die Nachtgeschichten den Geist und weiteten den Horizont für ein viel größeres Bild, erlaubten langsamem Denken, sich weiter in die Welt zu tasten.

All das geschah die längste Zeit der menschlichen Evolution am Feuer unter dem Sternenhimmel. Heute, schreibt Wiesner, gibt es After-Dinner-E-Mails und Mitternachts-Memos und keine scharfe Grenze, die das Ende der Arbeitszeit markiert.

»Der Tag endet mit dem Kippen eines Schalters, ohne dass wir uns Zeit nehmen, Beziehungen noch einmal im Geiste aufzusuchen, zu entdecken, zu reflektieren, zu reparieren. Ohne dass wir die Themen des Tages mit der Asche verglühen lassen.«¹³

Aus der Praxis: Die Kraft der Kamingespräche nutzen

Richten Sie Lagerfeuer- oder Kamingespräche ein. Versammeln Sie Ihr Team um ein Feuer, und lassen Sie das Feuer wirken. Die Geschichten kommen ganz von selbst. Und wenn nicht, fragen Sie Dinge, die Sie weit herausragen aus der Unternehmenssphäre: »Habt ihr mal eine Prüfung vergeigt?«, »Was ist euer Lieblingskarussell auf dem Rummelplatz?«

All diese Fragen würde man im Neonlicht eines Konferenzraumes weder stellen noch beantworten, am Lagerfeuer oder Kamin aber schon. Dort werden aus den Antworten Gespräche, aus den Gesprächen Bindungen. Manchmal führen sie zu genialen Produktideen oder neuen Organisationsformen, manchmal einfach nur zu herzlichem Gelächter. Alles ist gut.

Ein Beispiel: Ein Freund veranschaulichte mir die Macht dieser Fragen. Wir nutzten sie vor allem bei internationalen Meetings, in denen die Berührungsängste zunächst groß waren. Er fragte seinen Nachbarn: »Was war dein erstes Musikalbum, kannst du dich erinnern?«

»Thriller!« Die Frage wurde weitergereicht, von einem zum nächsten.

»Exile on Main Street!«

Niemand musste antworten, alles freiwillig. »Moon Safari!«

Was passierte? Es war der Auftakt zu einem wunderbaren Abend. Mit den Erinnerungen kamen meist ziemlich verrückte Geschichten. Nutzlos, könnte man sagen. Doch ich bin sicher – und die Erkenntnisse von Polly Wiessner legen es nahe –, dass uns genau diese Lagerfeuer- oder Kamingespräche zu einem Team machten, das später bei Tageslicht *gemeinsam* Erfolgsgeschichten schrieb.

¹³ Polly Wiessner: Embers of society: firelight talk among the Ju/'hoansi Bushmen. In: PNAS, 22.9.2014. S. 14033: <http://www.pnas.org/content/111/39/14027.full.pdf>