

# 1 Fakten und Fiktion

Life is a tale told by an idiot,  
Full of sound and fury  
Signifying nothing.  
*William Shakespeare, Macbeth<sup>1</sup>*



© Veit Etzold

1 Shakespeare, *Macbeth*, in *Gesammelte Werke*, Band V

**WAS SIE IN DIESEM KAPITEL ERWARTET:**

Das folgende Kapitel führt in das Thema ein und zeigt, warum der Mensch schon immer in Storys gedacht hat, warum er Storys und Erzählungen, auch Narrative genannt, einer reinen Aufzählung von Themen vorzieht, und warum er überhaupt eher in Bildern denkt als in Fakten. Und warum für Sie als Manager Storytelling wichtig ist, wenn Sie gehört und verstanden werden wollen.



*Der König stirbt.*

*Und die Königin stirbt.*

Dies ist ein Bericht.

*Der König stirbt.*

*Und die Königin stirbt aus Trauer.*

Dies ist eine Story.

Jetzt stellen Sie sich ein Bild vor, in dem ein Ehepaar in der Oper sitzt. Es läuft der erste Akt. Ist das dramatisch? Nein, zunächst einmal ist es nur ein Bild. Oder ein Tatsachenbericht.

Jetzt sehen wir das Haus der beiden. Am gleichen Abend. Im Dunkeln. Und wir sehen zwei Männer, die sich am Türschloss zu schaffen machen.

Schon ist das Ganze dramatisch geworden.

Nun zeigen wir noch ein Bild mit den Kindern der beiden, die in besagtem Haus in ihren Betten schlafen. Nun haben wir fast schon einen Horrorfilm.

Und Sie möchten vielleicht den Eltern zurufen: »Steht auf! Fahrt sofort nach Hause und vergesst die Oper!«

Manchmal stehen nur ein bis zwei Bilder zwischen einem trockenen Bericht und einer Story. Manchmal braucht man nur

ein bis zwei Sätze, um aus etwas Langweiligem etwas Spannendes zu machen. Und die gute Nachricht ist: Jeder ist ein Storyteller! Kein Mensch ist dazu verdammt, per se langweilig und eintönig zu sein. Sie auch nicht!

»Oma, erzähl uns noch eine Geschichte« oder »erzähl noch mal die Geschichte von Onkel Peter und dem Pferd« hat wohl jeder als Kind schon gerufen, auch wenn es längst Schlafenszeit ist und man die Geschichte ohnehin schon mehrfach gehört hat. Hier ist es offenbar nicht wichtig, ob der Informationsgehalt neu ist, sondern *wie* die Geschichte erzählt wird.

Nicht nur Kinder mögen Geschichten. Wer in der Lage ist, spannend und unterhaltsam eine Geschichte zu erzählen, kann sich auf Partys vieler Zuhörer sicher sein, selbst wenn diese, wie das Kind im Bett, die Geschichte auch schon kennen. Ein *Running Gag* fußt ja gerade auf der ständigen Wiederholung. Menschen hören gern Geschichten und erzählen gern Geschichten, gerne auch öfter mal die gleiche.

Der menschliche Rachen ist, durch den Variantenreichtum der Stimme, als Resonanzkörper anders gestaltet als bei vielen anderen Säugetieren, was dazu führt, dass sich Luft- und Speiseröhre den gleichen Zugang teilen müssen. Dies ist eine hochriskante Angelegenheit, und täglich ersticken Dutzende von Menschen weltweit deswegen. Gott, die Natur oder wer auch immer hätte solch eine riskante Apparatur niemals zugelassen, wenn die Neigung, Geschichten zu erzählen und überhaupt zu sprechen, nicht zu den elementaren Bedürfnissen und Erfolgsfaktoren des Menschen gehörten. »Man kann nicht genug kommunizieren«, sagte mir Peter Strüven, Senior Partner bei BCG, der dort die Abteilung Post Merger Integration leitete. Stockende Kommunikation und Unklarheit bei Fusionen, Übernahmen und Firmenintegrationen können sehr viel Geld und Nerven kosten und am Ende die gesamte Unternehmung kippen.

Die Natur mag kein Vakuum. Denn dort, wo nichts gesagt wird, wird sich halt etwas ausgedacht. Und wenn diese Ge-

schichte besser klingt als die Realität, hat sie beste Chancen, ernstgenommen zu werden, auch wenn sie nicht der Wahrheit entspricht. So wird jeder Leser aus eigener Erfahrung aus seinem Unternehmen wissen, dass sich Tratsch und Klatsch sowie Gerüchte à la »... die wollen die F&E Abteilung hier zumachen« sehr viel schneller ausbreiten als jedes offizielle Statement oder Dementi des Vorstands. Dies vor allem deswegen, weil Klatsch und Tratsch oft unbewusst nach der Struktur guter Storys aufgebaut sind, während dies auf die offiziellen Corporate E-Mails meist nicht zutrifft.

Auch Manager sind ständig auf der Suche nach einer guten Story. Viele haben das Gefühl, ab einem bestimmten Punkt in ihrer Karriere stecken zu bleiben. Sie haben gute Ideen, finden aber kein Gehör, Sie arbeiten hart, werden aber nicht befördert, und es fällt ihnen zunehmend schwerer, das, was sie eigentlich sagen wollen, so bei ihrem Gegenüber unterzubringen, dass es nicht nur verstanden wird, sondern auch eine nachhaltige Wirkung hat. Dieses »Gegenüber« kann verschieden sein, es können Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kunden, Kollegen, Wettbewerber, Aufsichtsbehörden oder auch die Schwiegermutter sein. Ein Selbstläufer ist diese Kommunikation allerdings nicht. *Verständnis ist die Ausnahme, sagen Psychologen, Missverständnis ist die Regel.*

Hinzu kommt, dass wir in einer seltsamen Zeit leben.

Zum Jahreswechsel 2012/2013 wurden mehr als 37 Millionen Megabytes allein in Deutschland beim Mobilfunkanbieter Vodafone durch die Netze gepresst. Dies war eine Zunahme um 50 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Mehr als 21 Millionen Smartphones werden allein 2013 in Deutschland verkauft werden.<sup>2</sup> Mittlerweile, im Jahr 2016, sind diese ohnehin schon eindrucksvollen Zahlen noch um einiges gestiegen. Das zeigt uns zweierlei: Es besteht ein großer Bedarf nach Kommunikation. Und es besteht ein gewaltiger Wettbewerb aus Nebengeräu-

2 »Das große Palaver«, *Süddeutsche Zeitung*, 5./6.01.2013, S.21

schen, der es Ihnen immer schwerer macht, mit Ihrer Botschaft durchzukommen und verstanden zu werden. Die Reizüberflutung der Medien und des Internets, das Zerschneiden alter Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten, die mörderische Geschwindigkeit, mit der sich Moden, Trends und Kundenbedürfnisse wandeln, und nicht zuletzt der Aufstieg günstigerer Konkurrenten aus China und Indien und bald auch Afrika machen es für Unternehmen überlebensnotwendig, sich und ihre Geschichte eindeutig, klar und unverwechselbar am Markt zu positionieren.

Zeit also, sich zu überlegen, wie Sie sich am besten hörbar und verständlich machen können. Jack Trout fasst das sehr schön zusammen: »In unserer überkommunizierten Gesellschaft besteht das Paradox darin, dass nichts wichtiger ist als Kommunikation.«<sup>3</sup>

## Warum gerade Storytelling?

Unschwer zu erraten möchte Ihnen das vorliegende Buch genau dabei helfen.

Doch warum Storytelling? Klingt »Story« und »Geschichten erzählen« nicht irgendwie nach Märchenonkel, nach Esoterik, nach Kuschelpädagogik und sicher nicht nach der harten Business-Realität des 21. Jahrhunderts? Ja, wenn man es *falsch* macht. Nein, wenn man es *richtig* macht.

Und warum soll ich dabei auf Veit Etzold hören, fragen Sie sich jetzt?

»Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust«, sagte schon Goethe. Auch wenn dies keine direkte Antwort auf Ihre Frage war, aber was schon Goethe zum Vorteil gereichte, muss auch für Unternehmen kein Nachteil sein. Denn wer die Welt der Wirt-

3 Ries, Trout: *Positioning*, S. 19

schaft und der Kreativität in sich vereint, kann Firmen einen höheren Mehrwert bieten. Und das behaupte ich einfach mal von mir selbst.

Als Wanderer zwischen den Welten der Wirtschaft und der Kreativität entwickle ich Ideen. Ideen, die sich umsetzen lassen, und Ideen, die Geld bedeuten. Ich helfe Unternehmen dabei, margenstarke, nicht materielle Dienstleistungen zu verkaufen und sich in einem immer aggressiveren Wettbewerbsumfeld zu positionieren und zu differenzieren. Und je abstrakter die Dienstleistung ist, desto besser muss die Story sein. Denn erst eine gute Story macht eine Dienstleistung greif- und nachvollziehbar und macht das Unternehmen und seine Produkte einzigartig. Die Gültigkeit dieser Aussage habe ich in 12 Jahren Managementenerfahrung immer wieder festgestellt. Sei es der Verkauf von Bildern bei der Bertelsmann AG, der Verkauf von Bank- und Finanzprodukten bei der Allianz und Dresdner Bank, der Verkauf von Beratungsprojekten bei der Boston Consulting Group oder der Verkauf von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen an der ESMT (European School of Management & Technology) und der IESE Business School. Und sei es die jahrelange Tätigkeit als Berater, Seminarleiter und Vortragsredner zum Thema Storytelling als auch meine Arbeit als Bestseller-Thriller-Autor: Wichtig bei allen Produkten, die nicht greifbar sind, ist die Story.

Und anders als viele Management-Speaker, die über Storytelling reden, schreibe ich selbst Storys, genau genommen Krimis und Thriller, die gelesen werden, für die Menschen Geld bezahlen und die es in die Bestseller-Listen schaffen. Mit mir erleben Sie Kreativität und wirtschaftliche Kompetenz – und damit, aber das mögen Sie entscheiden, eine ideale Mischung aus beiden Welten.

»Der weiße Hai« im Weltraum – Sie werden noch erfahren, warum das Buch so heißt – möchte Managern und Unternehmen Werkzeuge an die Hand geben, die sie brauchen, um in

einem überkommunizierten und übervollen Markt weiterhin als differenzierbare, hochpreisige Premiummarke zu bestehen und erfolgreich, nachhaltig und vor allem einzigartig gegenüber Kunden, Aktionären und der Gesellschaft zu kommunizieren.

Fallstudien sowie »Do it yourself«-Tests und Abschnitte, die das, was Sie gelesen haben, am Ende jedes Kapitels zusammenfassen, sorgen dafür, dass sich das Gelernte durch Reflektion und Übung verfestigt und in der alltäglichen Unternehmenspraxis auch angewandt werden kann.

Wir hatten bereits gesagt, dass die Kommunikation überhandnimmt. Alles ist überall verfügbar und jeder ist mit jedem 24 Stunden am Tag irgendwie am Reden, Mailen, Simsen oder Posten. Sei es, weil man auf diese Weise glaubt, es wäre ständig jemand da und man sei nicht allein oder man sei irgendwie wichtig, auch wenn man es nicht ist. Früher haben die Eltern zum kleinen Kind bewundernd »ah« und »oh« gesagt, wenn es einen Bauklotz hochgehoben hat, heute klickt man bei Facebook auf »gefällt mir«, wenn jemand mal wieder postet, dass er gerade draußen, essen, beim Kiosk oder auf dem Klo war.

Jeder will reden. Aber keiner will zuhören.

Erschwerend kommt hinzu, dass wir trotz all der Fakten und der Kommunikation immer weniger durchblicken, was auch daran liegt, dass Fakten immer wertloser werden, je mehr sie vorhanden sind und je schneller man sie abrufen kann, wie dies heute dank Internet, Newsticker und Online-Datenbanken geschieht. Storys hingegen können helfen, komplexe und abstrakte Dinge verständlich zu machen. Sei es das Verschieben der Kräfteverhältnisse von West nach Ost, die Komplexität der Euro-Krise, die notwendige Image-Verbesserung der Finanzindustrie oder einfach die Kommunikation von Managern an die Mitarbeiter im Rahmen von Restrukturierungen.

Insbesondere ist das Buch für alle Branchen interessant, die eine hochpreisige, nicht-materielle Dienstleistung in einem

wettbewerbsträchtigen Umfeld verkaufen wollen, also für Banken, Versicherungen, Unternehmensberatungen, Anwaltskanzleien und Business Schools, aber auch für alle Unternehmen, denen die Ware nicht sofort aus der Hand gerissen wird. Wenn Sie Gucci-Schuhe verkaufen, können Sie sich sicher über diverse Impulskäufe freuen, wenn Frauen die Schuhe im Schaufenster sehen und dann sofort zuschlagen. Wenn Sie fondsgebundene Rentenversicherungen verkaufen, gehebelte Index-Zertifikate auf den Hang Sen Index oder M&A-Gutachten für transnationale Fusionen halten sich ähnliche Impulskäufe von Seiten der Kunden leider sehr in Grenzen. Und wenn Sie als Unternehmen nur ein klar definiertes Kundensegment ansprechen, also *narrow casting* im Gegenzug zu *broad casting* betreiben, brauchen Sie eine individualisierte und nachhaltige Story, bei der der Kunde sofort versteht, warum er gerade Ihr Produkt braucht, ebenso wie die junge Dame die Gucci-Schuhe gerade jetzt braucht – oder zu brauchen glaubt. Denn je abstrakter ein Produkt ist, desto besser müssen die Marke und die Story dahinter sein, um den Kunden zum Kauf zu bewegen.

## Der stärkste Mann im Unternehmen

Manager und Unternehmen wollen Aufmerksamkeit.  
Kriegen sie aber nicht.

Sind Menschen prinzipiell unaufmerksam?

Antwort: Nein!

Wenn Menschen per se nicht aufmerksam wären, dann ist es doch seltsam, dass genau diese Menschen freiwillig bis drei Uhr nachts wach bleiben, auch wenn sie morgens früh aufstehen müssen, um irgendeinen Thriller zu lesen, für den sie auch noch Geld bezahlt haben, während teure, fünffarbige und hochglanzlackierte Jahresberichte, die von Corporate Communications sogar kostenlos an den Kunden oder Aktionär verteilt werden, normalerweise ungelesen im Mülleimer landen?



Und wieso sitzen Zuschauer bei *The Dark Knight* fast drei Stunden geduldig im Kino, zahlen vorher 10 Euro, kaufen die DVD und empfehlen den Film artig weiter, während in Präsentationen im Unternehmen, in denen es um wichtige Dinge geht, vielleicht sogar um die Zukunft Ihrer Firma und damit auch Ihres Arbeitsplatzes, nach fünf Minuten fast alle entweder ihre Mails checken, durch Facebook scrollen, zum Rauchen gehen oder gleich einschlafen? Und muss das so sein oder kann man das ändern?

Alles, was von Unternehmen kommt, scheint zur Langeweile prädestiniert zu sein. Dummerweise können es sich gerade Unternehmen in der heutigen Zeit immer weniger leisten, langweilig und austauschbar zu sein, und so wird es immer wichtiger, eindeutig und unverwechselbar zu kommunizieren.

Sind Sie Erster oder Zweiter, Bester oder Größter, Anführer oder Nachläufer, Zukunft oder Vergangenheit, lebend oder tot – was Sie als Firma sind, entscheidet nicht die Strategieabteilung oder das Management bei irgendwelchen Selbstbeweihräucherungs-Company Offsites bei Häppchen, Rotweinschwenken und Teambuilding-Kletterspielen. Was Sie als Firma für den Kunden sind, entscheidet einzig und allein eben dieser Kunde in seinem eigenen Kopf.

*Nur der Kunde?*, mögen Sie fragen.

*Ja, nur der.*

*Ist der so wichtig?*

*Ja, ist er.*

Denn die Wahrnehmung Ihres Unternehmens im Kopf des Kunden ist die objektive Wahrnehmung zu Ihrem Unternehmen schlechthin. Sie können tausendmal denken und sich zehntausendmal autistisch in irgendwelchen Mission-Statements einreden, dass Ihre Produkte anwenderfreundlich sind: Wenn der Kunde nicht dieser Ansicht ist, bleiben Ihre Artikel wie Blei im Regal liegen. Ihre Firma kann von mir aus der

Marktführer östlich der Elbe an jedem Dienstagnachmittag sein. Wenn das dem Kunden egal ist, werden Sie keinen Gewinn machen. Firmen erschaffen keine Erfolgsstorys. Kunden tun dies. Sie sorgen dafür, dass der Erfolg, den das Unternehmen gerne hätte, auch wirklich ein Erfolg wird. »Der mächtigste Mann im ganzen Unternehmen«, sagte Samuel Walton, »ist der Kunde, denn er kann jeden feuern und das gesamte Unternehmen dichtmachen; ganz einfach dadurch, indem er seine Produkte künftig woanders kauft« (im Original: »There is only one boss. The customer. And he can fire everybody in the company, from the chairman on down, simply by spending his money somewhere else.«<sup>4</sup>).

Samuel Walton verstand ein wenig von Kunden, sonst wäre sein Warenhaus »Walton Market« nicht das größte der Welt geworden und einer der drei einzigen Konzerne der Welt, die *jeden Tag* einen Umsatz von mehr als 1,2 Milliarden Dollar machen. Heute kennen wir es unter der Abkürzung »Wal Mart«.

Ohne Kunden geht es nicht. Und falls Sie keine reiche Großmutter haben, die bereit ist, Ihre gesamte Jahresproduktion zu kaufen, bleibt Ihnen wohl nichts anderes übrig, als auf Ihren Kunden (Neukunden oder Bestandskunden) zurückzugreifen. Und jetzt dürfen Sie dreimal raten, was Ihr Wettbewerber macht? Er versucht, wie ein Dämon aus dem Film *Der Exorzist* in den Kopf Ihres Kunden einzudringen und dort dafür zu sorgen, dass er Ihre Produkte schlecht und die des Wettbewerbers gut findet. Gemein, nicht? Und falls er damit Erfolg hat, ist der Kunde weg.

Storytelling hilft Ihnen, sich zu differenzieren. Dabei ist Storytelling nicht nur etwas, um das sich Praktikanten aus den Geisteswissenschaften mal eben zwischen Kaffeekochen und Ablage kümmern und das dann wieder in der Versenkung verschwin-

4 [http://thinkexist.com/quotation/there\\_is\\_only\\_one\\_boss-the\\_customer\\_and\\_he\\_can/263196.html](http://thinkexist.com/quotation/there_is_only_one_boss-the_customer_and_he_can/263196.html)

det. In Storys steckt eine Menge Geld. So beträgt in den USA das gesamte Consulting, Überzeugungs- und Kommunikations-Business in seinem Gesamtvolumen fast 25 Prozent des US-Bruttoinlandprodukts<sup>5</sup>, also vier Billionen Dollar; was in etwa dem gesamten Geldvermögen der Deutschen entspricht. Geht man davon aus, dass Storys die Hälfte davon ausmachen, so sprechen wir von 2 Billionen Dollar. *Kein Geld* sieht anders aus, daher sollte man vielleicht »\$tory« statt »Story« schieben.

Aber warum müssen wir uns unbedingt differenzieren, werden Sie vielleicht fragen.

Weil Sie so gut wie tot sind, wenn Sie sich nicht differenzieren. »Denn keine Spezies kann koexistieren, wenn sie dasselbe Biotop bewohnt«, sagte Charles Darwin. »Keine zwei Unternehmen können überleben, wenn sie in einem identischen Markt genau das Gleiche anbieten«, sagte Bruce D. Henderson, der Gründer der Boston Consulting Group. Daher sollten sie dem Kunden besser eine gute Story bieten, die in seinem Kopf eine positive und nachhaltige – auf Neudeutsch würde man sagen »sticky« – Begründung einpflanzt, dass es zu Ihnen keine Alternative gibt, und die ihn davon überzeugt, Ihre Produkte zu kaufen und nicht die der Konkurrenz. Andernfalls bleibt Ihnen nichts übrig, als sich nur transparent über den Preis zu definieren. Denn wie hat es Marketing Guru Jack Trout so treffend formuliert: »Wenn Sie nicht anders sind, dann seien Sie besser billig.« Und wenn dann Aldi und Lidl zufällig günstiger sein sollten als Sie, haben Sie halt Pech gehabt. Wenn Sie alles günstig auf den Markt werfen, wird der Kunde ab einem gewissen Preis in jedem Fall kaufen. Wenn Ihre Kostenstruktur allerdings verhindert, damit profitabel zu sein – Aldi und Lidl können das, Sie vielleicht nicht –, ist Ihre Kasse schnell leer und Ihr Unternehmen Geschichte.

5 Siehe Pink, S. 107

## Sieben Schritte zur perfekten Story

Um Ihnen genau dabei zu helfen, hat das Buch, neben der Einleitung, folgende Struktur: Wer es ganz eilig hat, sollte nur dieses vorliegende Kapitel lesen, ebenso Kapitel 4 und Kapitel 5. Wer noch einen roten Faden für das Change-Management braucht sowie einige Beispiel-Stories, die komplexe Sachverhalte einfach erklären, dem sei Kapitel 6 ebenfalls noch ans Herz gelegt. Kapitel 2 und 3 zeigen, warum es so schwierig ist, sich verständlich zu machen (2) und überhaupt gehört zu werden (3). Sie zeigen also, warum unser Umfeld es dringend erfordert, Storys anzuwenden.

Wenn Sie Zeit und Muße haben, lesen Sie also das Buch von Anfang bis Ende; wenn Sie es ganz eilig haben, lesen Sie Kapitel 1, 4 und 5 sowie die Zusammenfassung der Strategie-Stories in Kapitel 6; können Sie eine dieser Storys für sich anwenden, lesen Sie diese Story im Detail. Mit diesem Crash-Kurs sind Sie an einem Vormittag durch und lesen den Rest des Buches dann (hoffentlich) einmal im Urlaub oder am Wochenende zu Ende.

### 1. Einleitung – Fakten und Fiktion

Das Kapitel, das Sie gerade lesen, führt in das Thema ein und zeigt, warum der Mensch schon immer in Storys gedacht hat und warum er das wohl auch künftig tun wird. Und es zeigt, welche Elemente eine Story haben muss, um vom Gehirn überhaupt als relevant gesehen zu werden.

### 2. Alle sehen etwas anderes – Wahrnehmung, Realität und Wirklichkeit

In diesem kurzen Kapitel bieten wir einen kleinen Crash-Kurs in eine sehr traurige, aber leider wenig akzeptierte Tatsache: Verständnis ist Glückssache, Missverständnis und Illusion ist die Regel. Und dummerweise haben wir bei dieser These auch noch die größten Philosophen und Wissenschaftler der Welt hinter uns.

### 3. Differ or die – Differenzierung durch die Story

Dieses Kapitel zeigt die Notwendigkeit, sich in einer überkommunizierten Welt zu differenzieren. Es gibt einen Einblick in die Wettbewerbsstrategie und wie Sie sich und Ihr Unternehmen im Wettbewerb positionieren müssen, um einzigartig zu sein und dennoch genügend Geld zu verdienen.

### 4. Alpha und Omega – Die Magie des Anfangs

Das Kapitel zeigt mehrere gute und schlechte Beispiele von berühmten ersten Sätzen in Thrillern, Geschäftsberichten oder Präsentationen. Es zeigt, wie man die Aufmerksamkeitsspanne optimal ausnutzt, insbesondere vor dem Hintergrund von verknappter Zeit durch Internet, Social Networks und E-Mail, die eben diese Aufmerksamkeitsspanne immer weiter reduzieren. Ebenso zeigt das Kapitel, insbesondere anhand von Movie Pitches, wie man das eigene Wertversprechen optimal sowie kurz und knapp kommuniziert und wie ein Mission Statement aussehen und nicht aussehen sollte. Anhand von Beispielen aus unterschiedlichen Bereichen werden die besten und schlechtesten Visionen und Missionen beleuchtet.

### 5. Gut und Böse – Held und Schurke

Jede Story braucht einen Helden, der die Höhen und Tiefen durchschreitet. Und ebenso braucht jeder Held einen Schurken. Das Kapitel zeigt, dass ein Held, zum Beispiel der CEO, ein Individuum sein muss und dass sich ein abstraktes Konstrukt wie eine Firma nur schwer als Held eignet. Ebenso zeigt es, warum Firmen, die einen klaren Schurken – also einen Wettbewerber – als Feindbild haben, zufriedener Mitarbeiter haben und zudem noch erfolgreicher sind.

### 6. Mit Storys den Wandel gestalten

Hier erfahren Sie, durch welche Leadership- und Kommunikationstechniken Führungskräfte den Wandel im Unternehmen gestalten können, sei es bei einer Strategieänderung, bei einer

Post-Merger-Integration, bei einer Restrukturierung oder einer Neupositionierung. Das Kapitel bietet eine komplette Toolbox für die Kommunikation großer Change-Initiativen sowie eine Sammlung an Strategie-Storys, die für unterschiedliche Situationen im Unternehmen die Kommunikation erleichtern.

## 7. Der Weg nach vorne

Dieses Kapitel fasst das Gelernte zusammen und bietet anhand von zahlreichen Charts, Checklisten und einer Storytelling-Toolbox eine kurze und knappe Übersicht für den Arbeitsalltag, wie das Gelernte täglich angewandt werden kann.

## Der Mensch als Geschichten erzählendes Wesen

Ein Freund eines Freundes erzählt Ihnen folgende Geschichte: Stellen Sie sich vor, Sie stehen nach einer anstrengenden Woche an einer schönen Hotelbar irgendwo in Berlin, Hamburg oder München. Sie wollen gerade Ihren zweiten Drink bestellen und freuen sich darüber, dass diese verdammt anstrengende Woche endlich zu Ende ist, da kommt eine wunderschöne Frau zu Ihnen (abhängig von Ihrem Geschlecht und Ihrer sexuellen Orientierung kann es auch ein attraktiver Mann sein) und fragt Sie, ob Sie sich dazusetzen darf. Was Sie zusätzlich noch begeistert, ist, dass diese Frau Ihnen auch noch den ersten, den zweiten und den dritten Drink spendiert. So kann das Wochenende ja anfangen, denken Sie, während Sie sich unauffällig kneifen, um zu sehen, dass Sie nicht träumen und Sie immer weiter mit der schönen Frau plaudern. Und Sie sich insgeheim fragen, ob diese schöne Dame auch schon Pläne für das Wochenende oder wenigstens den weiteren Verlauf des Abends hat.

Das Nächste, an das Sie sich erinnern, ist, dass Sie in Ihrem Hotelzimmer sind. In der Badewanne. Nackt. Die Badewanne voller Eis. Am Wannrand ein Zettel: *Bewegen Sie sich nicht. Rufen Sie den Notarzt.* Daneben ein Handy.

Bevor Sie wissen, was überhaupt mit Ihnen los ist, hat Ihr Unterbewusstsein schon die Kontrolle übernommen und hat die 112 gewählt. Sie erzählen der Stimme am anderen Ende in knappen Worten, wo Sie sich gerade befinden. Ohne auch nur annähernd zu wissen, wie Sie da hingekommen sind. Da war die Frau, die Drinks und dann ...

»Haben Sie einen Schlauch, der aus Ihrer linken Seite herausragt«, fragt Sie die Stimme unvermittelt.

Bevor Sie Zeit haben, sich über diese seltsame Frage zu wundern, ist Ihre Hand schon zu Ihrer linken Seite getastet und der Schrecken hat sie wie ein Vorschlaghammer erwischt: Da ist ein Schlauch!

»Dann haben wir schlechte Nachrichten für Sie«, sagt die Stimme weiter. »Es gibt einen Ring von Organhändlern in der Stadt und die haben eine Ihrer Nieren. Bewegen Sie sich nicht, der Rettungswagen ist gleich bei Ihnen.«

Diese Story ist eine der bekanntesten *Urban Legends*. Und selbst, wenn wir das Buch an dieser Stelle beenden würden, würden Sie sich wahrscheinlich an diese Story noch lange erinnern. In zwei Tagen, in drei Tagen, in einer Woche, in zwei Wochen, vielleicht noch länger.

Wie »sticky« diese Story ist, merken Sie, wenn Sie sich einmal eine völlig belanglose und langweilige Meldung in Erinnerung rufen, die Sie vielleicht vor Kurzem in einer Image-Broschüre gelesen haben.

Solch eine zum Beispiel:

Nachhaltige Entwicklung umfasst gleichermaßen ökologische sowie ökonomische und gesellschaftspolitische Fragen. Dies bedeutet für uns, als Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung auf der Basis wirtschaftlichen Erfolgs ökologisch und gesellschaftlich verträgliche Produkte und Dienstleistungen anzubieten sowie in unseren Unternehmen zukunftsfähiges Wirtschaften konsequent anzuwenden und weiterzuentwickeln.

Diese Meldung gibt es in der Form nicht, ich habe sie mir ausgedacht, aber ich nehme an, dass sie für die meisten Leser sehr vertraut klingt, da man so etwas sehr häufig zu lesen bekommt.

Die Zwillinge Chip und Dan Heath beschreiben in ihrem Buch *Made to Stick*, warum Storys wie die mit der Niere funktionierenden und solche wie die oben mit der nachhaltigen Entwicklung nicht.<sup>6</sup> Denn wie fängt unsere Story an der Hotelbar an?

*Der Freund eines Freundes* macht etwas, weiß etwas, tut etwas. Und meist ist es viel interessanter als das, was Sie gerade machen. Dann sind Bilder in der Story: die schöne Frau, der Drink – der wahrscheinlich mit K.O.-Tropfen versehen war –, dann schließlich die Badewanne, das Eis, das man fast spürt, und, das Allerschlimmste, der Schlauch, der aus der linken Körperseite herausragt!

Gut, werden Sie sagen. Das ist ja auch ein grausiges Thema. Das hat nichts mit der Story zu tun. Man kann das auch anders erzählen.

Nein! Einspruch! Kann man nicht.

Kann man nicht? Warum muss alles unbedingt in Storys erzählt werden, fragen Sie? Weil Storys dem Menschen das Überleben gesichert haben, ganz einfach!

Es ist dem Menschen angeboren, seine Erfahrungen und Ängste in Geschichten zu kleiden, um die Welt zu erklären und sich das Gefühl zu geben, Herr der Lage zu sein. Schon von Anbeginn der Menschheit haben Storys Erfahrungen und Wissen transportiert. Dazu muss man sich vor Augen führen, wie der Mensch ausgestattet ist: schwächer und meist weniger schnell als jedes andere Lebewesen, keinesfalls vergleichbar mit einem Tiger, einem Elefanten oder einem Adler. Fliegen kann er auch nicht. Und dennoch ist er das stärkste Lebewesen.

6 Heath, S. 4-5



Warum? Weil er etwas kann, was die anderen Tiere nicht können: Lernen. Und wie hat er das Gelernte transportiert? Wie man den Säbelzahn tiger besiegt, wie man die Falle für das Mammut baut, wie man beim Gewitter Schutz im Wald sucht? Sie haben es erraten, in Form von Geschichten!

Gehen wir 20000 Jahre zurück in die Vergangenheit und hören uns eine dieser Geschichten von einem unserer Vorfahren an:

*Ich, der Held der Geschichte, ging durch einen dunklen Wald. Das ist der Beginn der Geschichte.*

*Dann wurde ich von diesem bösen Säbelzahn tiger angegriffen. Das ist der Konflikt, der beginnende Spannungsbogen. Und spätestens jetzt sind unsere 20000 Jahre alten Vorfahren in ihren Höhlen eng zusammengedrückt.*

*Doch dann fiel mir diese große Lichtung ein, wo immer die Mammuts herumlaufen.*

Ah, eine Idee. Etwas, was die Handlung ändert, was dafür sorgt, dass unser Held nicht gefressen wird; wurde er ja auch nicht, sonst könnte er nicht die Geschichte erzählen.

*Und ... Ich hatte Glück! Die Mammuts waren dort. Der Tiger war abgelenkt. Und ich konnte entkommen.*

Abgesehen davon, dass unser steinzeitlicher Freund seinen Freunden und Verwandten eine unterhaltsame Zeit beschert hat, Fernsehen, Facebook und *Dschungelcamp* gab es ja damals noch nicht, er hat ihnen auch eine optimale Herangehensweise an ein Problem, heute würde man sagen *Best Practice*, mit auf den Weg gegeben. Der Nächste, der in dem Wald von einem Säbelzahn tiger gejagt wird, kommt dann vielleicht auch sofort auf die Idee mit den Mammuts und rettet so ebenfalls sein eigenes Leben.

Geändert hat sich daran bis heute nicht viel. Auch die heutigen modernen Märchen funktionieren nach einem ähnlichen Schema. Der Held macht sich, zunächst widerwillig, auf den Weg,

erlebt Tausende von Gefahren, die er nur gerade so eben besteht, und kommt schließlich sehr viel stärker und größer zurück in seine alte und bekannte Welt, als er es vorher war. Die *Odyssee* von Homer hat diese Story, die Joseph-Geschichte in der Bibel, der *Hobbit*, der *Herr der Ringe*, *König Artus*, *Tom Sawyer* und *Huckleberry Finn*. Wenn all diese Storys nach all den Tausenden von Jahren nach wie vor nach diesem Muster funktionieren, auch wenn die Ur-Story dahinter so alt ist wie der Mensch, ist allein das schon ein deutliches Zeichen, dass Storys Aufmerksamkeit generieren. Und Fakten eher Tiefschlaf. Dies sieht man teilweise auch im Management so, wenn auch in den USA und Großbritannien mehr als in Deutschland.

So sagte Alan Kay, ein Hewlett Packard Manager und Co-Gründer von Xerox PARC: »Nehmen Sie den Lack ab und unter der Oberfläche sind wir nur Höhlenmenschen mit Aktentaschen, die alle auf einen weisen Mann mit Bart warten, der uns eine Geschichte erzählt.«<sup>7</sup> Möglicherweise ist Storytelling in den USA auch deshalb stärker ausgeprägt, weil die Zeit der Lagerfeuer-Storys, mit der Besiedlung der USA im 18. und 19. Jahrhundert, noch längst nicht so lange her ist wie in Europa. In jedem Fall wollen wir alle Geschichten von weisen Männern hören. Und diese weisen Männer, heute immer weniger mit Bart, lassen sich das teuer bezahlen. Eine Rede von Ex-US-Präsident – und wahrscheinlich baldige männliche First Lady der USA – Bill Clinton kostet mal eben 250 000 Euro, von Ex-UNO-Generalsekretär Kofi Annan 150 000 Euro, von Ex-Kanzler Gerhard Schröder 75 000 Euro. Alter spielt dabei nicht unbedingt eine Rolle: Tausendsassa Richard David Precht bringt es auch auf 10 000 Euro pro Rede, mit Luft nach oben.<sup>8</sup>

Wir wollen Storys hören. »Wir erinnern uns leichter an Storys«, sagt David Pink, »denn Storys sind der Weg, wie wir uns erin-

7 Pink, S. 109

8 FAS: »Wer kostet wie viel im Redner-Zirkus«, 22.01.2012, S.38

nern.«<sup>9</sup> Die Wichtigkeit von Storys ist seit über 20 000 Jahren in unserem kollektiven Gedächtnis eingegraben. Wenn wir eine Story hören, schalten wir auf Aufmerksamkeit. Wenn wir trockene Fakten hören, reagieren wir alle ähnlich, wir schlafen ein, checken E-Mails, gehen eine rauchen oder aufs Klo. Das Problem dabei ist, dass sich die technische und sterile Kommunikation, die heute in den Fluren der Unternehmen und auch in deren Außendarstellung gepflegt wird und sich hauptsächlich auf PowerPoint stützt, in den letzten 30 Jahren entwickelt hat. Unser biologisches Gedächtnis allerdings ist Zehntausende von Jahren alt und ändert sich nicht so schnell. Unser Gehirn reagiert auf Emotionen: die Angst vor dem Säbelzahn tiger, die Erleichterung, wenn wir ihn abgelenkt haben, die Freude, wenn wir unsere Verwandten in der Höhle wiedersehen. Mit der sterilen Kommunikation à la Briefing, Memo, Excel und PowerPoint können wir Fakten zeigen und vielleicht beeinflussen, aber nicht Emotionen, da wir diese dadurch schon längst abgehängt haben.

Darum mal ganz im Ernst: Glauben wir wirklich, wir könnten zehntausende von Jahren Evolution mal eben mit einer 30 Jahre alten Erfindung namens PowerPoint überholen? Zudem sind Fakten bei Weitem kein rares Gut mehr. Sie sind überall, leicht zu bekommen und man wird normalerweise eher davon erschlagen, als dass man sie lange suchen müsste. Etwas, was überreichlich vorhanden ist und angeboten wird wie Sauerbier, wird aber kaum begehrt. Gute Storys hingegen sind Mangelware. Und auch das, was Top-Führungskräfte auf Offsites oder großen Ansprachen, wenn es zum Beispiel um Restrukturierungen geht, von sich geben, ist nur selten geeignet, sich allzu lange im Kopf des Zuhörers zu verankern. Was eigentlich alarmierend ist. Denn man geht davon aus, dass 80 Prozent der Zeit eines Managers mit Kommunikation gefüllt ist. Wenn man sich die hohen sechsstelligen Gehälter vieler Manager anschaut, sollte man sich fragen, ob die Opportunitätskosten nicht etwas

9 Pink, S. 101

hoch sind, wenn ein Großteil dieser Kommunikation zum einen Ohr rein und zum anderen heraus geht – ohne dazwischen irgendetwas Nachhaltiges angerichtet zu haben.

Hinzu kommt, dass die meisten Menschen in Unternehmen auf der formellen Ebene nicht mit Storys versorgt werden, sondern mit Zahlen. Sie werden mit Zahlen (Vorgaben) gesteuert und mit Zahlen (Geld) entlohnt. Storytelling findet nur auf der informellen Ebene in Form von Tratsch und Klatsch statt. Darum ist auch Klatsch und Tratsch so nachhaltig. Denn es folgt den Regeln guten Storytellings. Die dann hastig zusammengeschusterten Gegendarstellungen von Corporate Communications sind es meist nicht. Die modernen Lagerfeuer, wo heute über den Säbelzahn tiger gesprochen wird, sind dann auch die Kaffeeküchen, die Kantinen, die Süßigkeiten-Automaten und natürlich, passend zum Lagerfeuer, die Raucherzonen, insgesamt also die Orte, die von der Unternehmensführung und natürlich auch der Unternehmenskommunikation weitmöglichst entfernt sind. Möchte der Chef eine echte Lagerfeuer-Atmosphäre schaffen, in der er mit seinen Topmanagern einmal direkt und ohne Umschweife kommunizieren kann und jeder sagen darf, was ihm auf der Seele brennt, nennt man das passenderweise *Kamingespräch*. So als würde man, trotz allem »Corporate-Sprech«, ahnen, dass ein wenig Lagerfeueratmosphäre nicht schaden kann, wenn man gute und ehrliche Storys will.

Fassen wir zusammen: Storys bleiben, wenn sie gut sind, eher hängen als Fakten. Aber wer entscheidet eigentlich, was hängen bleibt und was nicht?

## Das Gehirn und seine Türsteher

Nehmen wir an, unser Gehirn wäre ein Gebäude mit einer Unzahl an Zimmern, die wir »Zellen« nennen. Davon hat unser Gehirn reichlich, nämlich 100 Milliarden Zellen, von denen jede sich mit jeweils 10 000 anderen Zellen verbindet und kom-

muniziert. All diese Zellen bilden zusammen ein Netzwerk von einer Billiarde Verbindungen, dies ist eine Eins mit 15 Nullen (1 000 000 000 000 000).

Wenn Ihnen also irgendetwas mal wieder etwas von einem *großen Netzwerk* erzählt, dann denken Sie an das menschliche Gehirn. *Das ist ein Netzwerk!*

Woody Allen sagte daher auch, dass das Gehirn sein »zweitliebstes Organ« sei.<sup>10</sup>

Es gibt zwei Gruppen von Menschen auf der Welt: Die, die glauben, dass man alles in zwei Gruppen einteilen kann, und die, die das nicht glauben. Die, die das glauben, sehen immer die Gegensätze: Ost und West, oben und unten, schwarz und weiß, arm und reich, Yin und Yang.

Unser Gehirn sieht das genauso, denn es besteht nicht nur aus Zellen, sondern aus einer linken und einer rechten Gehirnhälfte. Die linke Hälfte ist sehr gut im Analysieren, also darin, das Ganze in seine Bestandteile zu zerteilen. *Das Gras ist nass und das Gewächshaus ist kaputt. Warum?* Die Nässe zeigt, dass es geregnet hat. Regen, der unterwegs gefriert, wird zu Hagel. Und der hat das Gewächshaus zerstört. Als wir es am Morgen gesehen haben, war der Hagel getaut und das Gras war nur noch nass. Sauber und korrekt analysiert.

Die rechte Gehirnhälfte hingegen ist sehr gut in der Synthese, also im Zusammenfügen von vereinzelt Informationen.

Ein Beispiel: Wie kommt es, dass gerade in den 70er Jahren Filme wie *Das Texas Chainsaw Massacre* in die Kinos kamen? Schauen wir uns einmal um: Was war noch in den 70er Jahren? Der Ölpreis war sehr hoch, sowohl in den USA als auch in Deutschland. Es gab in Deutschland den autofreien Sonntag, und in den USA wurde wegen des teuren Öls mehr mit Holz geheizt. Das Holz wurde nicht mehr mit einer Axt, sondern mit

<sup>10</sup> nach Pink, S. 13

einer Kettensäge zerkleinert. Und irgendwann dachte irgendein Horrorregisseur, dass diese Kettensägen ja fürchterliche Waffen sind und man daraus sicher einen grausamen Film machen könnte. Zugegeben, der Vergleich ist vielleicht etwas an den Haaren herbeigezogen, aber er zeigt, wie die rechte Gehirnhälfte assoziativ Verbindungen schafft.

Selbstverständlich gibt es in beide Richtungen Übertreibungen: Menschen, bei denen nur die linke Gehirnhälfte das Sagen hat, haben Züge von Autismus. Wenn Sie denen erzählen, dass Ihr Auto einen Motorschaden hatte, Sie deswegen zurück nach Hause laufen mussten und dort sahen, dass Ihre Frau mit einem anderen Mann im Bett war, Sie jetzt komplett verzweifelt sind und Sie diesen Freund nun fragen, was Sie denn jetzt tun sollten, würde der Ihnen wahrscheinlich raten, wegen des Autos den ADAC anzurufen. Ein übertriebener »Rechts-Hirner« ist hingegen in der Lage, die seltsamsten Verbindungen aufzustellen, die einfach nichts miteinander zu tun haben, und das auch noch zu begründen, zum Beispiel von Bratwurst auf Manierismus zu kommen. Wie?

*Bratwurst → Schwein → Borste → Pinsel → Bild → Ideal → Platon → Manierismus*

Menschen, bei denen nur die rechte Hälfte das Sagen hat, machen sich schnell verdächtig, *Spinner* zu sein. Doch für die Storyteller hat die rechte Hälfte eine wichtige Bedeutung. Denn diese Hälfte reagiert auf Bilder. Bilder, wie wir sie in Träumen, aber auch in Storys finden. Die rechte Gehirnhälfte ist zudem auch das Zentrum der Kreativität. So wies der britische *Economist* kürzlich darauf hin, dass das Gehirn, und hierbei natürlich die rechte Gehirnhälfte, die meisten Ideen bei Tagträumen hat. Aus diesem Grunde ist es auch wenig verwunderlich, dass die meisten Menschen auf die besten Ideen kommen, während sie duschen oder joggen gehen.<sup>11</sup> Der Geist ist frei und offen und

<sup>11</sup> *Economist*, »Throwing Muses«, 17.03.2012, S. 78

die Ideen kommen deswegen, weil sie vonseiten der linken Gehirnhälfte nicht gezwungen werden, dass sie gerade **jetzt** kommen müssen. Was auch die Wirksamkeit der in Unternehmen so beliebten Brainstorming Sessions gründlich in Frage stellt. *Jetzt sind wir alle mal ganz kreativ ...* Fragen Sie mal einen Künstler, ob der in solch einer Atmosphäre auf Befehl kreativ werden kann. Es verhält sich eher wie mit dem Mann, dem eine Fee sagt, er habe in seinem Garten einen Schatz, den er ausgraben könnte. Er dürfe dabei nur nicht an rosa Elefanten denken. Sie dürfen dreimal raten, woran der Mann die ganze Zeit denkt.

Hinzu kommt, dass aufgrund der Art und Weise, wie wir, gerade in der westlichen Welt, Informationen verarbeiten, unsere gesamte Art zu denken »linkslastig« ist. In westlichen Sprachen lesen wir zum Beispiel von links nach rechts, was dazu führt, dass das Denken auch in der linken Gehirnhälfte beginnt und sich dort verankert. Im Gegenzug wird oft über die Bildhaftigkeit und Blumigkeit der arabischen Sprache referiert, eine Sprache, in der zum Beispiel von rechts nach links geschrieben wird. Da die Art, wie wir lesen und schreiben, auch unsere Sprache beeinflusst und unsere Existenz ohne Sprache nicht möglich wäre – »Die Sprache ist das Haus des Seins«, sagte Heidegger – ist die rechte Gehirnhälfte ohnehin ständig auf Entzug und freut sich über Bilder und Geschichten. Je mehr, desto besser.

Wir haben zwei Gehirnhälften. Eine analytisch und eine kreativ. Die kreative Seite mag Storys. Aber wie kommen die Storys überhaupt ins Gehirn? Und was passiert, bevor wir etwas, das wir hören oder sehen, interessant oder langweilig finden?

## **Der härteste Türsteher der Welt**

Ob eine Nachricht als relevant betrachtet wird, wird im Unterbewusstsein entschieden. Genauer gesagt in der Amygdala. Auch genannt »Angstzentrum« oder auf englisch »Panic Button«. Alles, was hier ankommt, wird als hochrelevant für unser Überleben angesehen. Und hier entscheidet sich dann auch,

was wir mögen und was wir nicht mögen. Unschwer zu glauben, dass hier alle rein möchten: Werber, Verkäufer, Supermärkte, aufdringliche Liebhaber und Versicherungsvertreter. Alle wollen unsere Aufmerksamkeit, was im täglich größer werdenden Informationstaifun immer schwerer wird. Wenn nun die Amygdala der Vorstandschef des Gehirns ist, der entscheidet, was wichtig ist, dann ist klar, dass dieser CEO nicht für jeden 24 Stunden zugänglich ist. So wie im Management so ist es auch hier: Es gibt daher im Gehirn nicht nur einen »Vorzimmerdrachen« sondern gleich einen beinharten Türsteher, gegen den die Tür des Berliner Clubs Berghain ein Tag der offenen Tür ist. Dieser Türsteher nennt sich Hypothalamus und ist sozusagen der Bundesgrenzschutz des Bewusstseins. In diese VIP-Lounge kommen nur die Informationen, die wirklich wichtig sind.

Amygdala heißt auf Griechisch »Mandelkern« und diese Instanz entscheidet darüber, ob Informationen ins Gehirn hereingelassen und dort abgespeichert werden. Insbesondere prüft die Amygdala, ob die Information einen Wert hat oder nicht. Einen Wert hat sie dann, wenn sie zum Beispiel für das Überleben des Menschen als wichtig gesehen wird. Sie erinnern sich an die Geschichte mit dem Mammut: Überlebens-Ratschläge wurden immer in Storys verpackt. Daher werden Storys als relevant eingestuft. An Überlebenshinweise in Power-Point können sich unser Gehirn und die Amygdala nicht so recht erinnern. Daher werden diese von vornherein als unwichtig kategorisiert und mit wenig bis gar keiner Aufmerksamkeit gestraft. »In den letzten 10000 Jahren haben wir eine Welt erschaffen, die wir nicht mehr verstehen«, sagt Rolf Dobelli. »Wer heute eine Stunde durch ein Shopping-Center schlendert, sieht mehr Menschen, als unsere Vorfahren während ihres ganzen Lebens gesehen haben.«<sup>12</sup> Die Welt ist zu komplex geworden. Und daher wird immer mehr von unserem Gehirn gefiltert.

<sup>12</sup> Dobelli, S. 216 und 215



Insbesondere Bilder wirken stark auf die Amygdala, da Bilder einen viel stärkeren Bezug zur Realität haben als Worte. Worte sind arbiträr, sagen die Sprachwissenschaftler, sie sind zwar mit einem Gegenstand verbunden, aber es gibt nicht automatisch einen Bezug zwischen einem Namen und der Person oder dem Gegenstand, zu dem dieser Name gehört. Sicher geht es Ihnen auch oft so, dass Sie sich an Gesichter erinnern können, aber nicht an Namen. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte, ist mehr als ein geflügeltes Wort, und auch in der Umgangssprache wird *Sehen* oft mit *Verstehen* gleichgesetzt, wie zum Beispiel bei *I see – Ich verstehe* in der englischen Sprache.

## Schlechte Nachrichten sind gute Nachrichten

Was für die Presse gilt, gilt auch für das Gehirn. Jedenfalls, was die Aufmerksamkeit angeht. Und darum gilt es wohl auch für die Presse, denn die Presse will Aufmerksamkeit. Je schlechter und unerfreulicher eine Nachricht ist, desto größere Aufmerksamkeit schenken wir ihr. Da hat sich seit der Steinzeit nicht viel geändert. Wir sitzen zwar mittlerweile im Büro und nicht mehr in der Höhle. Wir laufen höchstens noch auf dem Laufband oder durch Airport Terminals, aber nicht mehr durch die Natur. Und aufrecht halten wir uns mittlerweile auch, auch wenn die aufrechte Haltung durch das ständige Kauern vor dem Laptop allmählich wieder rückgängig gemacht wird.

Die Welt hat sich also verändert. Nur unser Gehirn leider nicht. Die Kernbotschaft ist noch die gleiche wie vor 20000 Jahren: *Bleibe so lange am Leben, bis dein Nachwuchs ohne dich überlebt*. Wir haben eine riesige rote Ampel für die schlechten Dinge und eine winzige grüne Ampel für die guten. So ist die stärkste Empfindung von Menschen die Angst. Und die größte Form der Angst ist die Angst vor dem Unbekannten. Dies sagte H.P. Lovecraft, einer der größten Horrorautoren aller Zeiten,

und damit einer, der es wissen muss.<sup>13</sup> Diese Erkenntnis würden auch die fröhlichsten Optimisten nicht in Abrede stellen, denn während die Liebe und die Begierde uns zu einem Menschen hinziehen, ohne den wir vielleicht nicht leben wollen, aber überleben könnten, hält uns die Angst von Dingen fern, die die Kraft haben, uns zu verletzen oder zu töten. Ohne Angst würden wir alle nicht alt werden.

Warum ist das so? Weil ein richtiger Schritt uns vielleicht glücklich macht oder auf eine sonnige Lichtung führt. Ein falscher Schritt aber kann uns töten. Damit der Mensch also überlebt, schuf Mutter Natur ein paranoides Gehirn, das uns die Welt sehr viel schwärzer malt als sie ist: Wir halten Gefahren für größer als sie sind, wir halten Möglichkeiten für weniger vielversprechend als sie sind, und wir halten unsere Ressourcen für geringer als sie sind.

Besser ein Pessimist, der lebt, als ein Optimist, der tot ist.

Muss die Welt also schlecht sein, damit sie glaubhaft ist? Und müssen unsere Storys auch ein Element von Gefahr und Angst beinhalten, damit sie glaubhaft sind? Die Antwort ist in beiden Fällen »Ja« und wir werden gleich sehen, warum.

## Nur die unerfreuliche Realität ist real

In dem Film *Matrix* werden die Menschen, nachdem sie den Krieg gegen die Maschinen verloren haben, von diesen Maschinen als Batterien genutzt. Dafür werden sie in bizarren Waben gezüchtet. Menschen pflanzen sich nicht mehr fort, sondern werden angebaut. Damit die Menschen dagegen nicht rebellieren, wird ihnen die Illusion vermittelt, es wäre alles so wie früher. Es wird ihnen eine sogenannte *neuronale interaktive Realität* vorgespielt, die sich *Matrix* nennt. Dies ist die Realität unserer Welt an der Schwelle zum 21. Jahrhundert.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> siehe Lovecraft, S. 7

<sup>14</sup> vgl. auch Etzold: *Matrix, die Ambivalenz des Realen*, 2005

Dabei haben die Maschinen es erst gut gemeint. So unterrichtet Agent Smith den gefangenen Rebellenführer Morpheus, dass die erste Matrix eine perfekte Welt war, in der niemand hätte leiden müssen. Das Problem war nur, dass die Menschen dieses Programm nicht angenommen haben. »Es fielen ganze Ernten aus«, sagt Agent Smith und vermutet, dass die Menschen Realität grundsätzlich mit Leid und Schmerz verbinden. Alles andere wäre nicht real. Ist das so? Genehmigen Sie uns einen kleinen Exkurs, um zu zeigen, warum gerade die schlechte Realität und das Unerfreuliche für gute Storys wichtig sind.

Der deutsche Philosoph Arthur Schopenhauer hat den Begriff *Pessimismus* erfunden – ein Deutscher, natürlich, denn nicht nur beim Export, sondern auch bei unserer Lust am Untergang sind wir Deutschen Weltklasse, wie auch Richard Wagner, Roland Emmerich und gewisse Politiker, die in den 30er und 40er Jahren des vergangenen Jahrhunderts aktiv waren, bezeugen.

Schopenhauer, um auf ihn zurückzukommen, ereifert sich schon früh über die böse und schlechte Welt:

»In meinem 17ten Jahre, ohne alle Schulbildung, wurde ich vom Jammer des Lebens so ergriffen, wie Buddha in seiner Jugend, als er Krankheit, Alter, Schmerz und Tod erblickte. Die Wahrheit, welche laut und deutlich aus der Welt sprach, überwandt bald die auch mir eingepprägten Jüdischen Dogmen, und mein Resultat war, daß diese Welt kein Werk eines allgütigen Wesens sein könnte, aber das eines Teufels, der Geschöpfe ins Dasein gerufen, um am Anblick ihrer Qual sich zu weiden ...«

So schreibt Schopenhauer über sein pessimistisches Erweckungserlebnis.<sup>15</sup>

Diese Vorstellung impliziert, dass eine böse Macht die Herrschaft über die Welt an sich gerissen hat und sich an der Mühsal und Qual der Menschen ergötzt. Diese Vorstellung ist nicht

<sup>15</sup> Schopenhauer, *Die Welt als Wille und Vorstellung*, Vol. II, Frankfurt am Main, 1986, 794

neu; bereits der Teufel als Satan<sup>16</sup> tritt als Ankläger auf, der Gott dafür verantwortlich macht, eine wenig gelungene Welt erschaffen zu haben. Gott, als Angeklagter und Hohes Gericht zugleich, scheint dies gelegentlich ähnlich zu sehen, wenn er zum Beispiel die misslungene Schöpfung vermittle der Sintflut auslöschen will. Auf amüsante Weise wird dies in Goethes *Faust* dargestellt, wo Gott Mephisto anherrscht, ob ihm auf Erden denn niemals etwas recht sei:

DER HERR. Hast du mir weiter nichts zu sagen?  
Kommst du nur immer anzuklagen?  
Ist auf der Erde ewig dir nichts recht?

MEPHISTOPHELES.

Nein, Herr! Ich find' es dort, wie immer, herzlich schlecht.  
Die Menschen dauern mich in ihren Jammertagen,  
Ich mag sogar die Armen selbst nicht plagen.<sup>17</sup>

Es scheint, als müsse die Welt unerfreulich sein, um als Welt glaubhaft zu sein, schon allein deswegen, weil der Schmerz immer viel größer als das Glück ist. Auch darüber ereifert sich Schopenhauer:

»Denn nur Schmerz und Mangel können positiv empfunden werden und kündigen daher sich selbst an: das Wohlsein hingegen ist bloß negativ. Daher eben werden wir der drei größten Güter des Lebens, Gesundheit, Jugend und Freiheit, nicht als solcher inne, so lange wir sie besitzen; sondern erst nachdem wir sie verloren haben: denn auch sie sind Negationen. Dass Tage unseres Lebens glücklich waren, merken wir erst, nachdem sie unglücklichen Platz gemacht haben. [...] Die Stunden gehen desto schneller hin, je angenehmer; desto langsamer, je peinlicher sie zugebracht werden.«<sup>18</sup>

Wohlbefinden ist dabei nur eine Negation von Schmerz. Das kennen Sie selbst auch. Solange es ihrem Zahn gutgeht, schen-

<sup>16</sup> hebr. »Widersacher, Ankläger«

<sup>17</sup> »Faust, Prolog im Himmel«, in Trunz (ed.) *Johann Wolfgang von Goethe, Werke*, Vol. III, Frankfurt am Main, 1998, 17

<sup>18</sup> Schopenhauer, *Die Welt als Wille und Vorstellung*, Vol. II, Frankfurt am Main, 1986, 763

ken Sie ihm keine Beachtung. Erst wenn er anfängt zu schmerzen, hat er alle Aufmerksamkeit. Da unser Gehirn paranoid ist, schenkt es dem Schlechten viel mehr Aufmerksamkeit als dem Guten. *Ein Baum, der umfällt, sagt man, macht mehr Lärm als ein ganzer Wald, der wächst.*

So ist es auch für Schopenhauer nur konsequent, dass jedes Drama seinen Helden in gefährliche Lagen versetzen muss, aus dem dieser Held wieder herauszukommen hat, um für den Zuschauer, den Leser oder auch den Empfänger eines Management-Vortrags glaubhaft und faszinierend zu sein.

Schopenhauer lässt da nicht mit sich reden. Heftige Kritik übt er auch an den Menschen, die sich an der scheinbaren Perfektion dieser Welt erfreuen und glauben, dies sei alles absichtlich so eingerichtet, um das Leben der Menschen zu verbessern. Gemäß Schopenhauer ist dies lediglich eine Notwendigkeit, um die Schlechtigkeit der Welt und auch die Welt selbst überhaupt erhalten zu können – eine Welt, die untergeht, kann schließlich langfristig auch niemanden mehr quälen. Wenn sie aber mehr schlecht als recht weiter existiert, ist das Leid für alle größer als wenn niemand existiert. Die Welt ist also nicht, wie es Leibniz sagte, die beste aller möglichen, sondern die schlechteste aller möglichen:

»Dann kommt ein Teleolog<sup>19</sup> und preist mir die weise Einrichtung an, vermöge welcher dafür gesorgt sei, daß die Planeten nicht mit den Köpfen gegeneinander rennen, Land und Meer nicht zum Brei gemischt, sondern hübsch auseinandergehalten seien, auch nicht Alles in beständigem Froste erstarre, noch von Hitze geröstet werde, imgleichen, in Folge der Schiefe der Ekliptik, kein ewiger Frühling sei, in welchem nichts zur Reife gelangen könnte, u. dgl. m. – Aber Dieses und alles Ähnliche sind ja bloße conditiones sine quibus non. Wenn es nämlich überhaupt eine Welt geben soll, wenn ihre

<sup>19</sup> Ein Teleolog ist jemand, der überzeugt ist, dass alles einen tieferen Sinn hat.

<sup>20</sup> Schopenhauer, *Die Welt als Wille und Vorstellung*, Vol. II, Frankfurt am Main, 1986, 744

Planeten wenigstens so lange, wie der Lichtstrahl eines entlegenen Fixsterns braucht, um zu ihnen zu gelangen, bestehen und nicht, wie Lessings Sohn, gleich nach der Geburt wieder abfahren sollen; – da durfte sie freilich nicht so ungeschickt gezimmert sein, daß schon ihr Grundgerüst den Einsturz drohte.<sup>20</sup> [...] Nun ist diese Welt so eingerichtet, wie sie sein mußte, um mit genauer Not bestehen zu können: wäre sie aber noch ein wenig schlechter, so könnte sie schon nicht mehr bestehen. Folglich ist eine schlechtere, da sie nicht bestehen könnte, gar nicht möglich, sie selbst also unter den möglichen die schlechteste.«<sup>21</sup>

Es fällt nicht schwer, schlusszufolgern, dass Schopenhauer lieber gar keine Welt hätte, dann hätten wenigstens alle ihre Ruhe. Die logische Konsequenz dieser Leere, dieser Idealisierung des Nichts, was man auch Nihilismus nennt, formuliert auch Goethes Mephisto:

MEPHISTOPHELES. Ich bin der Geist, der stets verneint!  
 Und das mit Recht; denn alles, was entsteht,  
 Ist wert, daß es zugrunde geht;  
 Drum besser wär's, daß nichts entstünde.  
 So ist denn alles, was ihr Sünde,  
 Zerstörung, kurz das Böse nennt,  
 Mein eigentliches Element.<sup>22</sup>

Ist die Welt wirklich so schlimm? Und muss sie das sein, um glaubhaft zu wirken? Hirnforscher wie Gerhard Roth, mit dem ich dazu viele Gespräche geführt habe, sagen: »Ja.«<sup>23</sup>

Denn eine andere als eine schlechte Welt ist für den Menschen nicht vorstellbar. Auch wenn der Mensch damit natürlich nicht glücklich ist. Auch Sigmund Freud sagte es schon: Dass der Mensch glücklich sei, ist im Plan der Schöpfung nicht enthalten. Was aber den Menschen glücklich macht, ist es, Hindernisse zu überwinden. Auch wenn diese Hindernisse uns große

<sup>21</sup> Ebd., 747

<sup>22</sup> Trunz (ed.), »Faust« in Goethe, *Werke*, Vol. III, Frankfurt am Main, 1998, 47

<sup>23</sup> zum Beispiel am 25.10.2004 im Hanse Wissenschaftskolleg in Delmenhorst, siehe auch Etzold, *Matrix – Die Ambivalenz des Realen*, S. 256 ff.

Schmerzen zufügen, fühlen wir uns danach, wenn wir sie überwunden haben, besser, als wenn es diese Hindernisse nie gegeben hätte.

Der Mensch ist vor vielen tausend Jahren aus dem Urwald herausgetrieben worden oder er hat ihn verlassen, quasi als Exodus aus dem Paradies, und er hat eine völlig neue Welt, nämlich die afrikanische Savanne vorgefunden, in der Überleben sehr viel riskanter war. Die Savanne hat den Menschen aber auch herausgefordert, weil es Herausforderungen sind, die den Menschen vorantreiben und überhaupt am Leben erhalten. Hirnforscher nennen dies das Dopamin-System, das Neugierde-, Antriebs-, Kreativitäts-System. Es bringt uns dazu, jeden Morgen aufs Neue aufzustehen und die unerfreuliche Realität zu bezwingen. Wenn diese hirneigenen Drogen nicht vorhanden wären, so die eiskalte Folgerung der Hirnforscher und Neurobiologen, würden wir alle in völlige Trostlosigkeit verfallen und uns umbringen. Die Schwerdepressiven, so Roth, sehen die Welt so, wie sie ist. Und damit als etwas abgrundtief Sinnloses. Und vollziehen die Konsequenz, die für sie der einzige Ausweg ist: Sie bringen sich um. Damit das nicht geschieht, weil ansonsten das Aussterben der menschlichen Rasse die Konsequenz wäre und unser Gehirn das weiß, werden wir durch die endogenen Opiate, durch Dopamin und Endorphine, immer bei Stimmung gehalten. Wir alle würden uns sofort umbringen, wenn in uns durch unser Gehirn nicht ständig eine relativ rosige Welt der Versprechungen, der Hoffnungen und des Wohlgefühls künstlich erzeugt werden würde. Dann würden wir erkennen, dass die Welt sinn- und trostlos ist – was sie objektiv ist! Denn was sagen die Fakten? Das Weltall ist irgendwann einmal entstanden und wird auch irgendwann wieder verschwinden. Evolution, sagt Darwin, ist ein absoluter Zufall; was auch den großen Biologen am Ende seines Lebens in schwere Depressionen stürzte. Auch wenn man sich anschaut, welche Dimensionen das Weltall hat und wie klein dazu im Vergleich die Erde ist,

verstärkt das nicht gerade den Glauben an die Wichtigkeit und Notwendigkeit unserer Existenz für das gesamte Universum. Und was passiert überhaupt auf der Erde? Die Menschheit bekriegt sich, bringt sich um, das Elend ist sehr viel größer als das Glück. Das kann keiner aushalten! Darum gibt es im Gehirn ein limbisches System, das uns sagt, nun verdränge das mal, pflanz dich fort, tu etwas und blende aus, dass das Ganze keinen Sinn hat. Und wir glauben diese Einflüsterungen glücklicherweise, denn wir werden von unserer Hirnchemie bei Laune gehalten. Wir überleben deswegen und pflanzen uns fort. So wie es das Gehirn und der Selbsterhaltungstrieb wollen. Eine unerfreuliche Realität ist dafür Grundvoraussetzung. Denn nur diese schmeißt das Dopamin-System an, das uns zum Handeln antreibt. Und zum Leben. Die hingegen, die erkannt haben, wie furchtbar die Welt ist, haben sich umgebracht und sind ausgestorben.

Wiederholen wir es noch einmal: Nur eine unerfreuliche Welt schmeißt die Maschine im Gehirn an, mit der wir versuchen, eben diese Welt zu verbessern. Hollywoods Drehbuch-Guru Robert McKee spricht von der »Ironie der Existenz«, bei der all das, was das Leben lebenswert macht, eben nicht von der angenehmen »rosa« Seite kommt, sondern dass die Energie, die den Menschen antreibt, ihren Ursprung in der dunklen, der unerfreulichen Seite hat.<sup>24</sup> Und nur eine Story, die auch das Schlechte, Gefährliche und Unerfreuliche berücksichtigt, ist eine Story, die glaubhaft ist. Sonntagsreden, die alles rosarot malen, die erklären, dass es dem Unternehmen ganz toll geht, führen bei den Mitarbeitern lediglich zu Zynismus und innerer Kündigung.

Wir werden im weiteren Verlauf sehen, wie man diese Tatsache beim Storytelling verarbeiten sollte. Und uns dabei auf ein

<sup>24</sup> Robert McKee: »The great irony of existence is that what makes life worth living does not come from the rosy side ... The energy to live comes from the dark side. It comes from everything that makes us suffer. As we struggle against these negative powers, we're forced to live more deeply, more fully.«  
»Storytelling that moves people«, *Harvard Business Review*, Juni 2003, S. 51



Grundelement jeder guten Story berufen: Jede Story braucht das Gute. Und jede Story braucht das Böse. Damit braucht jede Story einen Helden. Und jeder Held braucht einen Schurken. Eine gute Story macht ihre Positionierung einfacher. Aber wie positionieren Sie sich als Unternehmen eigentlich im Wettbewerb? Das ist leider nicht so einfach, denn wie Ihre Story wahrgenommen wird, hängt nicht nur von Ihnen ab. Sondern auch davon, wie Sie beim Gegenüber wahrgenommen werden. »Es ist der Empfänger, nicht der Sender, der die Auswirkungen der Kommunikation bestimmt«, schreibt Nigel Nicholson in *Managing the Human Animal*.<sup>25</sup> Auch wenn es unerfreulich klingt: Die Wahrnehmung des Menschen ist in hohem Maße subjektiv. Das haben Philosophen über die Jahrtausende festgestellt und auch die Hirnforscher des 21. Jahrhunderts bestätigen diese Thesen. Bevor Sie also eine gute Story mit einem guten Alleinstellungsmerkmal am Markt platzieren können, müssen Sie sich eingestehen, dass Sie missverstanden werden können. Warum? Weil wir Menschen nicht anders können, als subjektiv wahrzunehmen, wie uns ein kleiner Exkurs in die Philosophiegeschichte zeigen wird.

#### **IN DIESEM KAPITEL HABEN SIE GELERNT, DASS ...:**

- ... Menschen Storys mehr lieben als eine Aufzählung von Themen.
- ... Menschen eher in Bildern denken als in Fakten.
- ... das Schlechte und Unerfreuliche immer Bestandteil einer guten Story sein müssen.
- ... für den Menschen nur die schlechte Realität die echte Realität ist.

25 Nicholson, S. 223

