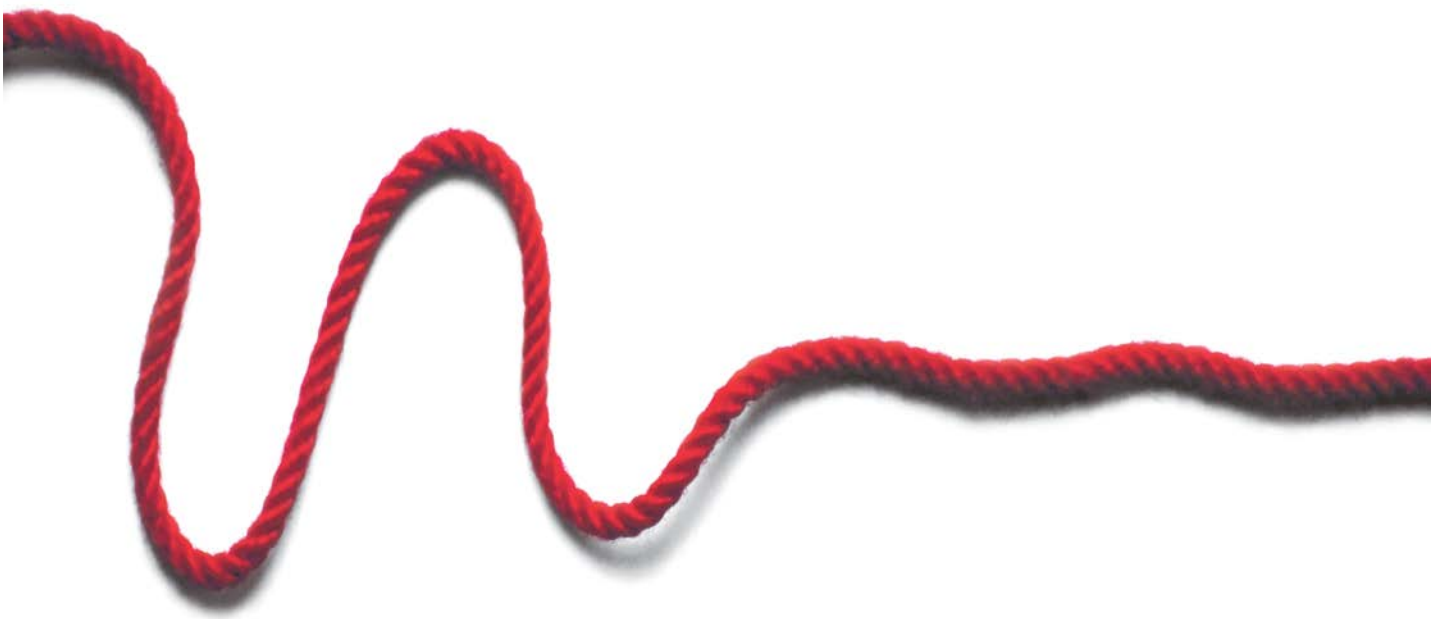


LAUBE-
UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

STORYTELLING: MIT
GESCHICHTEN ÜBERZEUGEN



Geschichten finden, entwickeln und erzählen | Tanja Laube

Storytelling: Mit Geschichten überzeugen

Geschichten finden, entwickeln und erzählen

Inhalt

Was Geschichten bedeuten.....	2
Warum „funktionieren“ Geschichten? Über Emotion und Kognition	3
Kennzeichen einer guten Geschichte	4
Wie man Geschichten nutzt – für die Karriere	5
Wie man Geschichten nutzt – für das Unternehmen	6
Wie man Geschichten entwickelt	7
Wie man Geschichten übermittelt.....	8
Und zum Schluss ... eine Geschichte: Wie ich zum Storytelling kam	8

Was Geschichten bedeuten

Geschichten – ob mündlich oder schriftlich überliefert – dienen Menschen schon immer zur Unterhaltung. Gleichzeitig hatten und haben sie meist weitere Zwecke: Märchen, Sagen, Legenden tragen gerne eine belehrende Nachricht in sich. Parabeln, Fabeln und Gleichnisse sind lehrhafte Erzählungen, die zum Denken auffordern. Besonders heikel war das Geschichtenerzählen im Mittelalter für den Hofnarren. So erlaubte es seine Stellung, die Belustigung seines Publikums mit Kritik an herrschenden Verhältnissen oder religiöser und philosophischer Mahnung zu versehen – also: seine Narrenfreiheit auszuleben.

Auch heute sind Geschichten populär wie nie. Gerade in Zeiten von 4-Wort-Slogan und 60-Zeichen-Botschaften gewinnen Geschichten wieder an Bedeutung. Wer kennt ihn nicht den Wunsch nach Geschichten:

- „Opa, erzählst du mir eine Geschichte?“
- „Erzählt mal, wie habt ihr euch kennen gelernt?“
- „Kennt jemand einen guten Witz?“
- „Gibt es was Neues zu erzählen?“

Auch extreme Gedächtnisleistungen, z.B. für Zahlen und Bildabfolgen, werden oft durch Verknüpfung von Zahlen, Bildern und Erfahrungen zu einer Geschichte erzielt. So verbinden gute Geschichten Informationen miteinander. Kommt eine passende Information hinzu, dann lässt sich diese einfach in die Geschichte einbinden. Auch die berühmte Eselsbrücke kann eine Geschichte sein, die hilft, sich zu erinnern.

Geschichten füllen Menschen, Produkte, Dienstleistungen und Unternehmen mit Leben. So gewinnt der Gewinner einer Casting-Show nicht nur durch sein Talent, sondern auch durch die Inszenierung seiner Geschichte. Spendenaufrufe leben von der emotionalen Berührung durch Geschichten und Produkte mit Geschichten lassen sich besser verkaufen.

Vor einigen Jahren war ich in Antwerpen in einem Antiquitätengeschäft. Ein Geschäft, wie man es sich schöner nicht hätte malen können: altes Gebäude, verwinkelte Räume mit Stuck, verstaubte Antiquitäten, die scheinbar lieblos über die Räume verteilt waren, kaum natürliches Licht.

In einer Ecke hatten zwei Amerikanerinnen eine alte Truhe von etwa einem Meter Breite und je einem halben Meter Tiefe und Höhe entdeckt; alt, verstaubt, noch nicht weiter aufgearbeitet und daher auch keine 100 Euro teuer. Ohne Zweifel erwägten die Amerikanerinnen den Kauf. Auf die Frage an den

Antiquitätenhändler, woher die Truhe denn wohl stamme, zuckte dieser mit den Achseln und erklärte, dass man das nicht mehr sagen könne. Enttäuscht verließen die Damen den Laden. Aber schreit eine solche Truhe nicht nach einer Geschichte? Hätten die Damen die Truhe nicht gerne mitgenommen und ihren Freundinnen erzählt, dass diese aus einem mittelalterlichen Schloss aus Belgien stammt und dass der Schlosseigentümer alle Einrichtungsgegenstände verscherbeln musste und ausschließlich das alte Brokathochzeitskleid, das sich in der Truhe befand, behalten hat? Die Damen hätten diese Geschichte vielleicht mit einem zweifelnden Augenzwinkern weitererzählt, sich aber für einen Moment an dem Gefühl erfreut, dass diese Geschichte wahr sein könnte.

Abb. 1: Was Menschen in Geschichten sehen

Menschen
... lassen sich von Geschichten unterhalten,
... zum Träumen verführen,
... lernen durch Geschichten,
... informieren sich durch Geschichten,
... lassen sich durch Geschichten motivieren,
... gewinnen durch Geschichten,
... sind berührt von Geschichten,
... verkaufen durch Geschichten,
... steigern die Gedächtnisleistung durch Geschichten,
... bereiten sich mit Geschichten auf ihre Zukunft vor,
... und mehr.

Selbstverständlich macht es einen Unterschied, ob Geschichten im privaten oder beruflichen Umfeld genutzt werden.

Abb. 2: Unterschiede in Geschichten - privat, Job, Unternehmen

Privat	Karriere	Unternehmen
Kindergeschichten Persönliche Erlebnisse Witze ...	Lebenslauf Prägende Ereignisse Personalgespräche ...	Unternehmenshistorie Produkte Strategie ...
+	+	+
+	+	+
+	+	+
+	+	+
+	+	+
+	+	+

	Zunehmend monetäre Ziele verfolgend	➤➤➤
	Steigende Vielschichtigkeit der Ziele	➤➤➤
	Steigende Zahl an Zuhörern / „Zeugen“	➤➤➤
	Steigender, „garantierter“ Wahrheitsgehalt	➤➤➤
	Zunehmende Regeln für die Geschichtsgestaltung	➤➤➤
	Zunehmende Hemmungen, Emotionalität zu zeigen	➤➤➤

Ein großer Unterschied zwischen dem privaten Storytelling und dem Storytelling in Unternehmen oder anderen Organisationen besteht in der Vielschichtigkeit und Konkretisierung der verfolgten Ziele sowie in den Regeln, denen die Geschichten unterliegen. So will der private Erzähler unterhalten, informieren und manchmal belehren. Der Bewerber um einen Job will Interesse wecken und für sich werben. Der Unternehmenserzähler hingegen will informieren, motivieren, Identifikation schaffen und auch durchaus unterhalten. Er macht dies im Rahmen seiner Unternehmenskultur, der so genannten Corporate Identity, z.B. unter Beachtung der Regeln der Finanzkommunikation sowie angesichts der Erwartungen, die an seine Rolle als etwa Vorstandsvorsitzender gestellt werden. In gewisser Weise schützt ihn dieser Rahmen, da er in vielen Fällen vor einer größeren, Ansprüche stellenden Zielgruppe auftritt. Die Regelmäßigkeit und die Rollenerwartungen im betrieblichen Umfeld erschweren es dem Erzähler allerdings auch, Emotionalität zu zeigen. Darüber hinaus sollte er das Zeitkonto seiner Zuhörer nicht über die Maßen mit Details belasten.

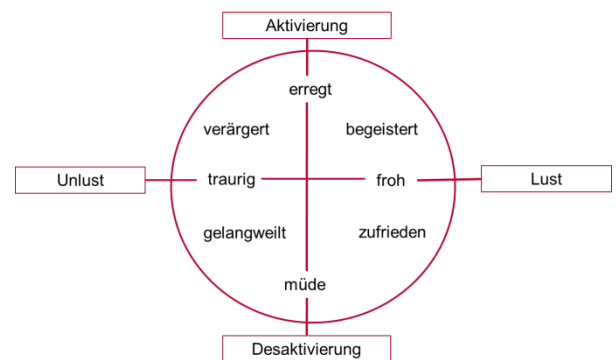
Warum „funktionieren“ Geschichten? Über Emotion und Kognition

Im November 2012 war ich in ein „Cognitive Excellence Program“ involviert und hörte einen Neurowissenschaftler über die Funktionsweisen des Gehirns sprechen. Ich gebe zu, dass mein wirtschafts- und sozialwissenschaftlich geprägtes Gehirn sich nach den ersten zehn Minuten irgendwo zwischen „receptors“ und „motor neurons“ auf Wanderschaft begab. Ich fühlte mich gelangweilt, weil mir das Thema so fremd war, dass die neuen Informationen bei mir einfach nicht auf fruchtbaren Boden fielen. Ich verfügte also über keine Geschichten, Anekdoten, Verknüpfungen, in die diese neuen Informationen nahtlos hineingepasst hätten. Ich hatte mich noch nie mit Aufbau und Funktion des Gehirns befasst. Gerade als mein „Gehirn auf Wanderschaft“ bei der Party des vergangenen Wochenendes angekommen war, fiel eine Information auf sehr fruchtbaren Boden. So berichtete der Dozent, dass schon Tacitus (römischer Historiker und Senator, um 58 n. Chr.) empfahl, Entscheidungen abends beim Feiern und mit betrunkenem Kopf zu treffen. Fühlt sich das am nächsten Tag immer noch gut an, dann kann man diese Entscheidung final treffen und umsetzen. Das habe ich mir gemerkt! Ich fühlte mich sofort zurückversetzt zu den endlosen Abenden mit Kollegen an der Bar, an denen wir die besten „Schnapsideen“ entwickelt haben. Der Dozent hatte

mir mit Tacitus eine Geschichte geliefert, die nicht nur Herz (Emotion) und Verstand (Kognition) angesprochen hatte, sondern auch noch meinen persönlichen Erfahrungen entsprach. Dem Rest des Vortrages konnte ich wieder mehr oder weniger folgen, denn die Geschichte hatte mich in eine Stimmung versetzt, die mich wieder aufnahmefähiger machte. Ich war emotional angeregt und verspürte den Wunsch, die unergründlichen Wege des Gehirns besser zu verstehen.

Nach Hänze (siehe Abb. 3) hatte mich die Geschichte vom Zustand der Desaktivierung-Unlust (gelangweilt) zur Aktivierung-Lust geführt.

Abb. 3: 2-dimensionaler Gefühlsraum, nach M. Hänze, Denken und Gefühl, 1998



Genau das ist es, was gute Geschichten erreichen. Sie aktivieren die Zuhörer und machen diese damit aufnahmefähiger. Dabei wird eine Geschichte umso leichter gelernt, je mehr sie dem eigenen emotionalen Zustand entspricht. Dann sprechen Geschichten positiv Herz sowie Gehirn an und die Emotion kann Kognitionen auslösen und lenken.

Wissensfördernde Emotionen im geschäftlichen Umfeld sind positive Gefühle wie das Vertrauen in den Redner und das Unternehmen, Sympathie für den Sprecher sowie ein Wir-Gefühl, aber auch negative Gefühle wie ein Krisengefühl und Angst. Richtig eingesetzt können letztere starke Motivatoren in Veränderungsprozessen werden. In diesem Fall haben Emotionen eine Verhalten auslösende und eine Verhaltensrichtung vorgebende Wirkung (Existenzangst kann wie der berühmte „Tritt in den Hintern“ wirken). Weiß der Redner um das Krisengefühl seiner Zuhörer, dann kann er sich genau an diesen Emotionen orientieren, um bestehende Handlungstendenzen zu verstärken oder zu dämpfen.

Kennzeichen einer guten Geschichte

Was eine gute Geschichte ausmacht, ist sicherlich von Zuhörer zu Zuhörer und Situation zu Situation verschieden. Auch kann z.B. nicht jeder Redner gut mit Humor oder großer Emotionalität umgehen. Im Folgenden sind deshalb die Aspekte zusammengestellt, mit denen jeder Geschichtenerzähler in jeder Situation leicht umgehen kann.

U wie ungewöhnlich

Niemand dreht sich um, wenn er auf einen nicht mehr ganz neuen vorbeifahrenden Golf hingewiesen wird. Fährt aber eine Pferdekutsche über die Straße, dann ist dies eher ein Hingucker. Nicht anders verhält es sich mit Geschichten. Das Gewöhnliche in Worte zu fassen, langweilt die Zuhörer. Präsentieren Sie also etwas Unerwartetes, Hervorstechendes. Was unerwartet ist, hängt dabei selbstverständlich auch vom Kontext ab. Die Elternzeit der Bereichsleiterin ist nicht so außergewöhnlich wie die Elternzeit des Vorstandschefs.

N wie Nuancen

Signifikante Details und Feinheiten sollten herausgearbeitet werden. Zwar ist es im Unternehmenskontext – anders als im privaten Umfeld – nicht angebracht, sich in vielen schmückenden Details zu verlieren, aber Aspekte wie Ort, Zeit oder Umstände gehören in eine Geschichte. Mithilfe dieser Einzelheiten lassen sich übrigens meist Wahrheit und Lüge voneinander unterscheiden: Der Verdächtige, der sagt, dass ein anderer Mann den Raub begangen hat, ist weniger glaubwürdig als der, der berichtet, dass der schwarz gekleidete Mann mit einem Baseballschläger in der Hand kurz nach 12 Uhr hinkend die Bank betreten hat.

T wie Tiefe

Sinnfreie, oberflächliche Geschichten, die gar noch mit Klischees arbeiten, überzeugen ganz besonders im Unternehmensumfeld nicht. Zuhörer schenken Ihnen wichtige Arbeitszeit. Geben Sie ihnen deshalb etwas, was bedeutsam ist, zum Denken anregt und das offensichtlich auch von Ihnen gut durchdacht wurde.

E wie einfach

Tiefe schließt Einfachheit nicht aus. Geschichtenerzähler können sich nicht darauf verlassen, dass die Zuhörer einen Satz – wie ein Leser – nochmal gedanklich durchgehen können. Wählen Sie eine einfache Sprache, verzichten Sie auf unnötige Fremdwörter und Jargon. Sprechen Sie langsam und betont in einfachen Satzstrukturen. Ihre Geschichte muss klar, eindeutig, direkt und kurz sein.

R wie relevant

Genauso wie Mitarbeiter, die Meetings schätzen,

die für sie relevant sind, wichtige Inhalte zum Thema haben und bei der Arbeit weiterhelfen, so sollte auch die Geschichte interessant sein und gleichzeitig eine Bedeutung für den Arbeitsplatz haben.

H wie Herz

Im Unternehmensumfeld fällt es oft schwer, Emotionen zu zeigen. Viele Manager haben Angst, unprofessionell zu erscheinen. Niemand muss vor versammelter Mannschaft in Tränen ausbrechen, aber Sie gewinnen mit Ihrer Geschichte, wenn Sie Teilnahme und Verständnis zum Ausdruck bringen.

A wie aktuell

Erzählen Sie keine Geschichte, mit der Sie Einfluss auf die Organisation der nächsten Hauptversammlung nehmen möchten, wenn diese erst in elf Monaten ansteht. Greifen Sie die Dinge auf, die die Leute jetzt interessieren, die dringlich und neu sind.

L wie lernen

„Und die Moral von der Geschicht' ...“: Wer gute Geschichten erzählt, muss nicht Moral predigen oder Lebensweisheiten vermitteln, er muss aber – ganz besonders im Unternehmensumfeld – den Verstand ansprechen und zum Denken anregen.

T wie turbulent

Selbst der harmonischste Mensch dreht sich nach dem Krankenwagen um und schaltet den Fernseher an, wenn er die Liveübertragung zu einem Tsunami geboten bekommt. Menschen lieben etwas Action, Dynamik oder auch Ärger. Stellen Sie sicher, dass auch Sie etwas Rock'n roll in der Geschichte haben.

S wie Star

Es hilft, eine Geschichte aus der Sicht eines Protagonisten, mit dem sich die Zuhörer identifizieren können, zu erzählen. Die besten Geschichten jedoch werden vom Star oder Helden selbst erzählt. Im Idealfall erzählen Sie also selbst Ihre eigene Geschichte.

A wie authentisch

Erzählen Sie nie eine Geschichte, die nicht zu Ihnen passt, die Sie zu sehr verfälschen müssen, damit sie funktioniert oder die gar unwahr ist.

M wie menschlich

Es macht einen großen Unterschied, ob man anonym über die Masse der Arbeitslosen erzählt oder sich Petra Mustermann mit ihren 1.500 Bewerbungen herausgreift. Ein Mensch veranschaulicht die Geschichte, Sie bringen Partnerschaft und Nähe zum Ausdruck.

Bei all den Kriterien, die Sie bei der Gestaltung der Geschichte beachten müssen, werden Sie in der Bemühung um die Perfektion nie langweilig, bleiben Sie **unterhaltsam!**

Abb. 4: Merkmale guter Geschichten

U ngewöhnlich	– hervorstechend, neu, unerwartet
N uancen	– Details und Feinheiten herausarbeiten
T iefe	– Sinn, Substanz, Bedeutung
E infach	– einfache Sprache, keine Klischees, klar, eindeutig, direkt, kurz
R elevant	– interessant, substanziell, wichtig, ausschlaggebend
H erz	– Gefühl, Teilnahme, Verständnis
A ktuell	– dringlich, fortschrittlich
L ernen	– Verstand, Kognition, Denken
T urbulent	– lebendig, „Ärger“, Dynamik
S tar	– Protagonist, Held
A uthentisch	– wahr, unverfälscht, belegbar
M enschlich	– lebenswürdig, partnerschaftlich, warm

Nicht Pflicht, aber Kür jeder Geschichte ist ein Bild. Geschichten werden noch einprägsamer, wenn sie visualisiert werden (Beispiel: Boiling Frog als Sinnbild für die Notwendigkeit von Veränderung). Darüber hinaus machen Referenzen Eindruck und bleiben hängen. Auch der Aufbau der Geschichte in Einleitung, Hauptteil und Schluss gibt nicht nur der Geschichte, sondern auch den Gedanken der Zuhörer Struktur.

Wie man Geschichten nutzt – für die Karriere

Fragt der Manager eines Verbraucherschutzvereins im Jobinterview einen Kandidaten nach seinem Lebenslauf und die Geschichte beginnt mit: „Als Sohn eines Versicherungsmaklers und einer Schneiderin geboren, bin ich zunächst auf die lokale Realschule gegangen, um dann auf das Gymnasium zu wechseln ...“, dann muss er sich vermutlich auf ein sehr uninteressantes Gespräch einstellen. Hört er aber: „Mein Vater hat als Versicherungsmakler durch Falschberatung so viele Kunden übers Ohr gehauen, dass ich das jetzt einfach wieder gut machen möchte.“, dann verspricht der Kandidat eine gute Story.

Kein erfahrener Manager wird die Zeit in einem Jobinterview damit vergeuden, seinen Lebenslauf runterzuleiern, sondern er wird den roten Faden im Lebenslauf als Geschichte inszenieren. Dies gelingt am besten, wenn prägende Ereignisse als Aufhänger genutzt und anhand dieser Erfolge, Misserfolge und Motivation verdeutlicht werden. Der wiedergegebene Lebenslauf kann durchaus von Jobinterview zu Jobinterview variieren. Das bedeutet: Nicht lügen, sondern sich auf seinen Gesprächspartner einstellen. Als Bewerber um den Posten als Marketingleiter hält man sich nicht lange mit seinem abgebrochenen Jurastudium auf, sondern schmückt die erfolgreich entwickelte

Werbekampagne des Vorgängerunternehmens aus. Statt zu sagen: „Ich bin ein teamorientierter Unternehmertyp ...“, bietet es sich an, davon zu berichten, wie man während des Studiums gemeinsam mit Freunden eine App entwickelt und vermarktet hat, mit der man letztlich das gesamte Studium finanzieren konnte.

Auch jenseits des Jobinterviews ist der Manager erfolgreich, der seine Abteilungspläne mit anschaulichen Erfolgsgeschichten untermalen kann. Die Bitte um mehr Budget, unterlegt mit Exceltabellen und Marktanalysen, hören jeder Vorstand und Geschäftsführer unzählige Male im Jahr, aber eine einprägsame Geschichte (der selbstverständlich auch Businesspläne und Kosten-Nutzen-Analysen vorausgegangen sind), bleibt haften und beeindruckt. Dies wird Marketingmanagern sicherlich leichterfallen als Controllern und Ingenieuren, die sich besonders auf ihre Zahlen konzentrieren. Üben Sie daher für anstehende Karrieregespräche oder kritische Meetings, indem Sie die untermalende Geschichte nicht nur immer wieder in Ihrem Kopf durchspielen, sondern auch interessierten Freunden oder Kollegen erzählen und um Feedback bitten. Darüber hinaus können Sie auch durchaus das anstehende Gespräch wie eine Geschichte durchspielen. Modellieren Sie sich den idealen Gesprächsablauf solange im Kopf, bis Ihr Anliegen, Ihre Geschichte und der Gesprächsverlauf so klar vor Ihren Augen liegen, dass selbst ein für Sie fremdes Verhalten authentisch wird. In vielen Fällen werden Sie feststellen, dass Ihre ideale Geschichte zur selbsterfüllenden Prophezeiung wird.

Auch auf höchster Managementebene in Unternehmen werden sehr persönliche Geschichten eingesetzt, um das Teamgefühl zu steigern. So werden die Mitglieder von Managementteams eines internationalen Halbleiterunternehmens systematisch auf Exkursionen und Meetings geschickt, in deren Verlauf sie aufgefordert werden, im kleinen Kreis ein ganz besonders prägendes, emotionales Erlebnis, wenn nicht sogar Geheimnis, zu erzählen. Ein Manager liefert sich mit seiner Geschichte und seinen Emotionen quasi seinen Kollegen aus. Diese Maßnahme soll Vertrauen und Wir-Gefühl stärken.

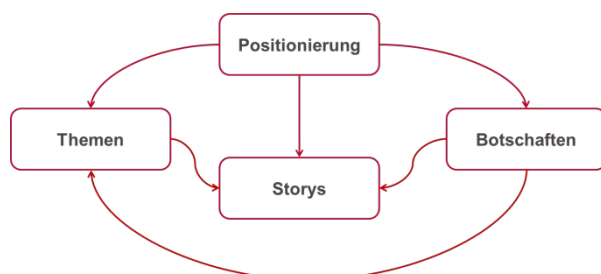
Wie man Geschichten nutzt – für das Unternehmen

Storytelling ist ein Trend in der Unternehmenskommunikation geworden. So setzen in Nordamerika bereits 91 Prozent der B-to-B Unternehmen Content Marketing - also Storytelling - ein (Quelle: CMI), gleichzeitig ist das Erstellen von genügend Content - also Stories - für 64% der B-to-B Content-Marketing-Manager die größte Herausforderung (Quelle: Statista 2013).

Steigen Unternehmen erstmalig in das Storytelling ein, dann stellen sie schnell fest, dass sie sich keinen Fremdkörper ins Haus geholt haben. Geschichten wurden im Unternehmen schon immer erzählt. Sie wurden aber nicht systematisch genutzt und gepflegt. Vollkommen selbstverständlich ist es für ein Unternehmen, eine Positionierung zu finden und zu formulieren. Selbst Unternehmen, die sich wenig um Unternehmenskommunikation oder PR kümmern, haben diese – vielleicht in weniger werbeträchtigen Worten – im Businessplan oder in der Unternehmensstrategie verankert. Kommuniziert man professionell nach außen, dann hat man daraus konsistente, einprägsame Botschaften entwickelt. Vielleicht ist es sogar gelungen, für das Unternehmen wichtige Themen zu besetzen und damit die Meinungsführerschaft auf dem entsprechenden Feld zu übernehmen.

All diese Aspekte werden beim professionell eingesetzten Storytelling in die Geschichten einfließen bzw. diesen eine Richtung geben. Geschichten sollten zur Unternehmenspositionierung, zum Markenversprechen und zur Unternehmenskultur passen. Die Geschichten wiederum werden Positionierung, Botschaften und Themen mit Leben füllen.

Abb. 5: Einbettung von Geschichten in die Unternehmenskommunikation



Storytelling im Unternehmen bedeutet unter anderem, lebendige Beispiele zu nutzen, die Herz und Verstand der Mitarbeiter und Kunden ansprechen. Im Gegensatz zu vielen privaten Ge-

schichten sind unternehmensinterne Geschichten meist minimalistische wahre Geschichten, die positiv und mit weniger Detail erzählt werden; manchmal leider auch mit weniger Gefühl, da sich nicht jede gestandene Führungskraft daran wagt, Emotionen zu zeigen.

Aber wo findet man die Geschichten?

Abb. 6: Unternehmensquellen für Geschichten



Quellen für gute Storys liegen zahlreich im Unternehmen selbst. So können interne Erfolgsgeschichten von Teams zur Erinnerung und Motivation erzählt werden. Oft werden diese durch Posteraktionen, mit denen die Teams und ihre Leistung kurz vorgestellt werden, visualisiert.

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter intern und extern Geschichten von ihrem Arbeitsplatz erzählen. Sie werden erstaunt sein, wie viel Leben im Unternehmen steckt und wie faszinierend dies für Kunden, Zulieferer und potenzielle Arbeitskräfte sein kann.

Unternehmen stecken oft viel Zeit und Geld in die Entwicklung von Unternehmensvisionen. Erwecken Sie diese zum Leben, indem Sie noch etwas mehr Mühe in die Entwicklung von kleinen prägnanten Geschichten zur Vision stecken. Geschichten zu Unternehmensvisionen sollten dabei nie zu konkret sein. Dies liegt in der Natur der Sache: Die Vision wird niemals genauso aussehen, wie sie erzählt wurde. Man läuft Gefahr, Menschen zu verlieren, wenn sie sich an Details festhalten, die sich dann schon in den ersten Schritten nicht bewahrheiten. Bleiben Sie also vage, aber zeigen Sie die Richtung an.

Nicht für jeden Mitarbeiter sind Szenarioanalysen spannende Vortragsinhalte zum möglichen Schicksal des Unternehmens; ganz besonders dann, wenn diese in erster Linie durch Exceltabellen oder die eine oder andere Grafik zum Ausdruck gebracht werden. Gerade hier liegt ein enormes Potenzial für Geschichten. Jedes Szenario kann als Geschichte inszeniert werden.

Jungunternehmer wissen, was „alte Hasen“ und langjährige Manager lange aus ihrer Gefühlswelt verbannt haben: Businessmodelle und -pläne erzählen Geschichten. Geht ein Unternehmer seine

Geschäftsidee an, dann macht er dies zunächst nicht in Excel. Er macht es im wahrsten Sinne des Wortes auf der grünen Wiese, abends in der Bar oder unter der Dusche. Dort entwickelt er Ideen, Bilder, Vorstellungen von seinem Produkt, seiner Dienstleistung und davon, wie diese die Welt und auch sein eigenes Leben verändern werden. Auch in etablierten Unternehmen schlummern nach wie vor diese Bilder des Aufbruchs. Sie sind nur oft in Vergessenheit geraten und müssen neu gefunden werden.

Damit einher geht oft die (Rück-)Besinnung auf das Markenversprechen, das, als Geschichte erzählt, authentisch, einprägsam und glaubwürdiger wird.

Referenzen von Kunden eignen sich hervorragend für Geschichten. Statt zu sagen: „Automobilzulieferer X nutzt unser Produkt Y aufgrund seiner hervorragenden Qualität ...“, können Sie Glaubwürdigkeit, Wahrnehmung und Erinnerung steigern, indem Sie eine kleine Geschichte dazu entwickeln, wie die bessere Qualität erlebbar wurde (im Crash-test, bei einer aufregenden Testfahrt?). Referenzen sollten in Geschichten jedoch immer mit Bedacht eingesetzt werden. Beschränken Sie sich auf ein oder zwei gute Namen und machen sich damit nicht des Name dropping schuldig, das von den Zuhörern gerne abgestraft wird.

Verwandt mit Kundenreferenzen sind auch die Geschichten zur Produktentwicklung. Ein Halbleiterhersteller verkauft keine Chips an einen TV-Gerätehersteller, sondern seine Mitarbeiter aus der ganzen Welt entwickeln eine Vision vom perfekten Kinoerlebnis im Wohnzimmer und lassen Kunden den gesamten Produktentstehungsprozess – mit Höhen und Tiefen - miterleben. Der Chip wird dabei lebendig. So entstehen auch in B-to-B-Unternehmen verkaufsfördernde Geschichten.

Die Quellen in Ihrem Unternehmen werden nicht versiegen. Es lässt sich aber auch außerhalb des Unternehmens genügend Inspiration für erfolgreiche Storys finden: Beispiele aus anderen Unternehmen und Lebensbereichen, die für das Unternehmen Relevanz haben, aus Redewendungen können Geschichten entstehen (das Unternehmen befindet sich im schwierigen Fahrwasser) und Analogien lassen sich auch aus Büchern, Biografien oder Ähnlichem bilden. So hat z.B. die vielfach illustrierte Geschichte des Boiling Frogs Einzug in fast alle Veränderungsprozesse in Unternehmen gefunden: Setzt man einen Frosch in kaltes Wasser und heizt dieses langsam auf, dann wird der Frosch verbrühen. Zu dem Zeitpunkt, zu dem der Frosch merkt, dass das Wasser gefährlich heiß geworden ist, ist er zu schwach, um dieses noch zu verlassen. Schmeißt man den Frosch aber in heißes Wasser, dann springt er ganz schnell wieder raus und wird überleben. Eine Analogie für all die Mitarbeiter in

Unternehmen, die nicht merken, dass sich ihr Umfeld ändert, ihr Unternehmen in die Krise gerät und sich – wie der Frosch - wohligh bis zum Tod im warmen Wasser räkel.

Abb. 7: The boiling frog



Wie man Geschichten entwickelt

Wir haben die Quellen für Geschichten identifiziert und die generellen Kriterien definiert, die eine gute Geschichte ausmachen. Wie entwickelt man nun die Geschichten bzw. wie kitzelt man das heraus, was bereits vielfältig im Unternehmen vorhanden ist?

Genau wie bei jeder Methode des Brainstormings gibt es auch beim Storytelling vielfältige Wege zur Entwicklung von Geschichten. Hier sind einige bewährte Methoden beschrieben. Der Einfachheit halber beziehen sich alle Wege auf die Entwicklung von Unternehmensgeschichten. Für die persönliche Karrieregeschichte gelten die Methoden – mit wenigen Einschränkungen – analog.

Der erste Schritt ist immer die Individualisierung der Kriterien für eine gute Geschichte. Dies kann entweder bedeuten, dass man genau definiert, was jedes Kriterium im Falle des eigenen Unternehmens bedeutet. Beispiel: „ungewöhnlich“ bedeutet in einem IT-Start-up-Unternehmen sicherlich etwas anderes als in der lokalen Sparkasse.

Individualisierung kann aber auch bedeuten, dass Kriterien, die sich aus dem Markenversprechen oder der Unternehmenskultur ergeben, einfließen. Beispiel: Philips nutzt das Markenversprechen „sense and simplicity“. Teil des Versprechens wird als „easy to use“ definiert. Es ist also naheliegend, daraus ein Kriterium zu machen.

Ist dann der Kriterienkatalog individualisiert, bietet es sich an, in einem kleinen Team von Pionieren (qua Funktion meist aus dem Bereich Unternehmenskommunikation oder Marketing) die eine oder andere ideale Geschichte zu entwickeln und gemeinsam mit dem Kriterienkatalog über die geeigneten Kanäle der internen Kommunikation im Unternehmen exem-

plarisches bekannt zu machen. Dabei muss erläutert werden, welche Taktik mit dem Storytelling verfolgt wird und an wen sich Mitarbeiter mit geeigneten Geschichten wenden können.

Geschieht dies wiederholt, konsistent und erreicht die Mitarbeiter, dann hat man diese bereits für aufkommende Geschichten sensibilisiert.

Sind die Mitarbeiter sensibilisiert und motiviert, am Storytelling mitzuwirken, dann können zum Beispiel neue Projektteams im Rahmen der Projektarbeit ihre eigene Story entwickeln: Wie hat man sich gefunden? Was will man erreichen? Wie will man das erreichen? Dazu lassen sich vielleicht noch eine geeignete Grafik und ein ergänzender Teamname finden. Ein solcher Start für ein Projektteam schweißt die Gruppe oft schon zu Beginn auf kreative Weise fester zusammen.

Was für neue Projektteams funktioniert, klappt auch bei Strategiemeetings: Lassen Sie jeden Teilnehmer erzählen, was sein schlimmstes Erlebnis war, das mit einer neuen Strategie unbedingt vermieden werden muss. Beenden Sie das Meeting mit einer Zusammenfassung im Erzählformat, z.B. „Was wäre wenn ...?“ oder „Stellt euch vor ...!“ Zum Ende des ersten Strategiemeetings haben Sie nicht nur ausreichend Anekdoten zum schwierigen Anfangszustand, sondern auch schon eine anschauliche Vision.

Ein besonders systematischer und sicherlich auch der effektivste Weg, zum Storytelling zu gelangen, sind Workshops, mit denen die Teilnehmer zur Kreativität aufgefordert werden. Diese sind nicht nur ein guter Weg zum Kickoff für alle oben genannten Methoden, sondern liefern auch innerhalb weniger Stunden brauchbare Ergebnisse. Meist unter Anleitung der Unternehmenskommunikation oder eines Beraters werden dabei verschiedenste Methoden zur Generierung von Geschichten genutzt: klassisches Brainstorming, Simulation von Redaktionsmeetings, Einbindung von Kunden und deren Erfahrungen mit dem Unternehmen, Auswertung von Kundenreaktionen (offline/online), Stimulation durch Fotos, Bilderentwicklung durch die Teilnehmer etc.

Wie man Geschichten übermittelt

Für die Übermittlung von Geschichten steht das gesamte Instrumentarium der internen und externen Kommunikation zur Verfügung. Ihre Mitarbeiter sind genauso an diesen interessiert wie Kunden, Journalisten und Investoren. Allerdings gilt hier – wie in jeglicher Art von Kommunikation –, dass die Geschichten für das Publikum maßgeschneidert sein müssen. Auch sollte sichergestellt sein, dass die Zielgruppen die Geschichte über von ihnen

bevorzugte Kanäle erhalten und die Zielgruppe auch bereit ist, dem Sprecher oder Sender Aufmerksamkeit zu schenken. Das ist einfach für einen Vortragenden, der Eintrittskarten verkauft hat, kann aber schon beim CEO, der vor der Belegschaft spricht, schwierig werden.

Der ein oder andere mag denken: „Was nützen Geschichten in der internen Kommunikation, solange der stärkste Kanal in meinem Unternehmen, der Flurfunk, die dümmsten Gerüchte verbreitet?“

Ganz einfach: Nutzen Sie den Flurfunk zur Übermittlung von Geschichten! Gerüchte sind so hartnäckig, weil sie meist alle Elemente einer guten Story haben. Der Flurfunk sagt also: „Die Banken geben uns keine Kredite mehr!“ und dieses Gerücht ist falsch? Dann konterkarieren Sie dieses Gerücht, indem Sie in blühenden Farben von der bevorstehenden Übernahme eines Konkurrenten erzählen. Ihre Geschichte muss selbstverständlich wahr sein und gut erzählt werden, um weitergetragen zu werden.

Eine wahre Spielwiese für Storytelling hat sich durch die sozialen Netzwerke aufgetan. Gerade Digital Natives finden wenig dabei, „persönliche“ Geschichten über das Internet zu erzählen. Vielleicht erzählen sich Ihre Kunden über twitter, auf youtube oder in diversen Blogs bereits Geschichten über Ihre Produkte und Ihr Unternehmen. Dies sollte mindestens beobachtet werden. Viel besser aber ist, wenn Kunden als Partner begriffen werden und in das Storytelling eingebunden werden, indem sie zum Beispiel im Hinblick auf Produkttests, Castings oder sogar die Produktentwicklung aufgefordert werden, ihre Geschichte zu erzählen. Haben Sie dabei keine Angst vor Geschichten, die sie negativ treffen könnten. Erstens passiert dies viel seltener, als viele Unternehmen erwarten und zweitens können Sie auch darauf professionell reagieren und vielleicht entsteht dadurch dann auch eine gute Geschichte über Ihre Kommunikation – z.B. im Falle von Kundenbeschwerden.

Und zum Schluss ... eine Geschichte: Wie ich zum Storytelling kam

Vor einigen Jahren arbeitete ich für ein krisengeschütteltes Unternehmen. Es handelte sich um ein Familienunternehmen im Fremdmanagement. Ein regelmäßiges Ärgernis für Führungskräfte war die Intervention der Familie in das Tagesgeschäft. So kam es immer wieder vor, dass ein Manager direkt von einem Familienmitglied angesprochen wurde, dass doch die Ware im Geschäft attraktiver angeboten werden sollte, dass das Unternehmensmagazin doch bitte eine andere

Schriftgröße haben sollte etc. etc. Manch ein Manager – inkl. meiner Wenigkeit – fragte sich, wie kriegsentscheidend dies in der Krise wohl ist und war verärgert, dennoch sofort und ohne Diskussion Abhilfe schaffen zu müssen. Auf dem Gipfel der Krise trat schließlich unangekündigt genau dieses Familienmitglied vor die versammelte Mannschaft in der Zentrale. Dabei sind mir vor allem folgende Worte in Erinnerung geblieben:

„Ich weiß, dass Sie sich über mich ärgern, wenn ich zum Telefonhörer greife, Sie direkt anrufe und bitte, Änderungen im laufenden Geschäft vorzunehmen. Ich weiß auch, dass es sich dabei meist nicht um die strategisch wichtigsten Punkte handelt. Aber versetzen Sie sich bitte in meine Situation. Jeden Sonntag gehe ich mit meiner Familie zum Essen zu meiner Mutter, der Dame, die unser Geschäft gemeinsam mit meinem Vater aufgebaut hat. Wenn meine Mutter dann beim Dessert sagt: ‚Junge, ich weiß, du machst einen guten Job. Aber gestern war ich wieder in meiner Lieblingsfiliale und da hingen die Blusen ungebügelt auf den Kleiderbügel. Das ist doch nicht schön!‘, dann habe ich zwei Möglichkeiten: Ich kann meine Mutter verärgern und nichts tun oder ich verärgere Sie und rufe Sie an mit der Bitte, die Blusen zu bügeln. Jetzt raten Sie mal, was mir da lieber ist. Ich will meine Mama nämlich nicht böse machen.“

Ich habe über die Jahre als Kommunikationsmanager viel über Krisen-PR, Präsentationen und motivierende, interne Kommunikation gelernt. Aber wenig von dem konnte an diese Rede heranreichen. Was machte diese Geschichte aus, die die Zuhörer so sehr berührte und motivierte? Der „böse, alte Mann“ war ein charmanter, bodenständiger Herr, der genau wie wir alle seine „Mama“ nicht enttäuschen will. Er trat vollkommen überraschend auf, zum wichtigsten Moment in der Krise und nach Jahren langer physischer Abwesenheit. Er war authentisch, menschlich und ehrlich an der Firma mit ihren Mitarbeitern interessiert. Er hat eine kurze Episode aus seinem sonntäglichen Leben in ganz einfachen Worten wiedergegeben. Er hat uns Zuhörer an seinem Leben teilhaben lassen und Verständnis und Unterstützung erhalten, ohne darum bitten zu müssen. Keine noch so hervorragend geschriebene Rede oder geplante Aktion eines der Fremdmanager hätte eine solche Wirkung auf die Mitarbeiter gehabt. Das ist meine Geschichte über die durchschlagende Wirkung einer guten Geschichte.

Ich selbst habe meinen Unternehmenszweck, nämlich die Strukturierung der Unternehmenskommunikation oder auch das Wiederaufnehmen des roten Fadens in der Unternehmenskommunikation, mit einer Geschichte aus der griechischen Mythologie unterlegt: Theseus, der den Minotaurus getötet hatte und das Labyrinth, durch

das er gegangen war, wieder verlassen wollte, nutze dazu ein Garnknäuel, das Prinzessin Ariadne ihm geschenkt hatte. Er wickelte dieses auf dem Weg zum Minotaurus ab und folgte dem Faden auf seinem Rückweg.

Über Laube-Unternehmenskommunikation

Laube-Unternehmenskommunikation bietet Beratung und Interim-Management in den Bereichen Unternehmenskommunikation, PR und Markenmanagement an. Die dazu notwendigen Erfahrungen auf Unternehmensseite hat Tanja Laube u.a. in leitenden, internationalen Positionen bei den Unternehmen Philips, NXP Semiconductors, Tchibo und VTG gesammelt. Mit Sitz in Inning a. Ammersee (bei München) berät Laube vor allem Kunden aus dem Technologie-, Industrie-, Pharma-, Banken-, Logistik-, Personalberatungs- und Wissenschaftsbereich sowie Stiftungen. Sie unterstützt Kunden bei der Entwicklung einer klaren Positionierung, sinnvollen Kommunikationsstrategie, wirkungsvoller Maßnahmen und einer schlagkräftigen Kommunikationsorganisation. Zum Portfolio gehören insbesondere: Erarbeitung von Unternehmenspositionierung und Unternehmenswerten; Entwicklung von Markenarchitektur und Corporate Design; Erarbeitung und Umsetzung von Kommunikationsstrategie, -plan und -maßnahmen; Entwicklung von Botschaften und Themen; Workshops zum Storytelling und Medientraining; Aufbau oder Strukturierung der Kommunikationsabteilung; Begleitung oder Durchführung der Agenturauswahl.

Weitere Informationen bei:

Tanja Laube
Laube-Unternehmenskommunikation
Fischerstr. 30
82266 Inning a. Ammersee

Tel: +49 (0)8143 9999044

E-Mail: t.laube@laube-unternehmenskommunikation.de



www.laube-unternehmenskommunikation.de