

HANSER

Storytelling - Das Praxisbuch

Karolina Frenzel, Hermann Sottong, Michael
Müller

ISBN 3-446-40698-0

Vorwort

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/3-446-40698-0> sowie im Buchhandel

Einleitung

Storytelling – mehr als einfach nur Erzählen

Der Begriff »Storytelling« ist mittlerweile in Mode gekommen. Nicht nur, aber auch im Wirtschaftsleben, im Zusammenhang mit Personalarbeit, Mitarbeiterkommunikation, Wissensmanagement, Werbung und Vertrieb. Schon jetzt existieren unterschiedliche Hauptrichtungen und unter diesen wiederum differente methodische Ansätze: Für die einen geht es beim Storytelling primär darum, andere zu überzeugen, bestimmte Ideen und Botschaften nachhaltig in den Köpfen von Kunden und Mitarbeitern zu verankern, für andere wiederum ist das Zuhören bedeutsam, das bessere Verstehen von Mentalitäten und Erfahrungen bestimmter Gruppen, als Basis für Wandel und Entwicklung im Unternehmen. Manche Anwender von narrativen Methoden halten Mythen und Märchen für das probate Mittel einer intensivierte Ansprache, andere interessieren sich ausschließlich für authentische Geschichten. Einige Verfechter des Geschichtenerzählens betonen vorrangig die emotionalisierende Wirkung des Storytelling, andere dagegen verweisen primär auf den Wissensgehalt von Geschichten. So kommt es, dass zwar immer mehr Führungskräfte, Personalentwickler und Corporate Communications-Profis schon einmal etwas von »Storytelling« gehört haben, aber dabei wahrscheinlich nicht das Gleiche meinen, wenn sie über »Storytelling« sprechen. Der gemeinsame Durchschnitt besteht lediglich darin, dass dabei immer irgendwie die Verwendung von Geschichten eine Rolle spielt.

Der Vorgänger dieses Bandes, unser Buch »Storytelling – Das Harun-al-Raschid-Prinzip. Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen«, hat einen breiten Überblick darüber gegeben, wie man auf unterschiedliche Weise die Kraft des Erzählens in Organisationen wahrnehmen und nutzen kann, und einige Pioniere des Storytelling in Unternehmen vorgestellt. In diesem Buch möchten wir nun unseren Ansatz von Storytelling ausführlicher vorstellen und vor allem Ihnen das Wissen und die Werkzeuge vermitteln, die Sie brauchen, um erfolgreich mit Geschichten zu arbeiten.

■
Storytelling kann eine Basis für Wandel und Entwicklung im Unternehmen sein. ■

Die erfolgreiche Nutzung von Storytelling hat mehrere Voraussetzungen.

Das eigene Erzählen ist ein Angebot an die anderen.

Storytelling: Nicht nur »Methode«, sondern auch eine Haltung

Unsere Erfahrungen mit unterschiedlichen Unternehmen und Organisationen – von Mittelständlern über Non-Profit-Organisationen bis hin zu DAX-Unternehmen unterschiedlichster Branchen – haben uns in der Einsicht bestärkt, dass die erfolgreiche Nutzung der Kraft des Erzählens mehrere wesentliche Voraussetzungen hat. Dazu gehört zuerst eine bestimmte Haltung gegenüber Kommunikation und Wissen. Ohne die Freude an offener Kommunikation, Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern und Kunden, Neugierde auf deren Wissen und Erfahrung und die Bereitschaft, auf neue Einsichten auch tatsächlich adäquat zu reagieren, kann das Potenzial, das sich durch professionell angewandtes Storytelling entfalten lässt, nicht annähernd vollständig aktiviert werden. Storytelling systematisch und ernsthaft anzuwenden setzt voraus, dass man die Grundannahme teilt, dass jeder, der in Beziehung zum eigenen Unternehmen, zur eigenen Organisation steht – ob als Mitarbeiter, Geschäftspartner, Kunde –, wichtiges Wissen hat, das kennen zu lernen sich lohnt, um ein besseres Verständnis für das eigene System und seine Umwelt zu gewinnen. Dies gilt sowohl für das Hören von Geschichten als auch für das »aktive« Storytelling, wenn man also selbst erzählt: Denn auch das eigene Erzählen ist in erster Linie ein Angebot an die anderen, selbst zu denken, eigene Erfahrungen zu reflektieren, eigene Ideen zu entwickeln und mit dem Erzähler in Dialog zu treten.

In unserem Verständnis ist Storytelling ein Prozess, in dem Erzählen und Zuhören untrennbar zusammengehören und entsprechend werden beide Aspekte in diesem Buch ihre Rolle spielen.

Storytelling 1: Aktives Erzählen

In Gesprächen werden wir häufig mit Aussagen wie folgender konfrontiert: »Storytelling? Das mach ich schon immer. Ich baue gern Anekdoten in meine Präsentationen ein oder erzähle Beispiele, wenn meine Mitarbeiter etwas nicht sofort verstehen. Jetzt hat man halt bloß einen neuen Namen dafür erfunden.«

Nun, tatsächlich gab und gibt es immer Menschen, die gerne erzählen und im Alltag wie auch in der beruflichen Kommunikation häufig auf Geschichten und Erlebnisse zurückgreifen. Allerdings kann der Effekt eines solchen natürlichen Hangs zum Storytelling durchaus unterschiedlich ausfallen. Da gibt es einerseits Naturtalente, die durch das Einstreuen von Geschichten zum richtigen Zeitpunkt verfahrenere Kommunikationssituationen öffnen und erzählend abstrakte Inhalte mit einem konkreten, nachvollziehbaren Rahmen verknüpfen können. Sie kennen sicher aber auch Zeitgenossen, die ihren Erzähldrang kaum zügeln können und ihre Geschichten anbringen, gleichgültig, ob sie gerade ins Gespräch passen oder nicht. Es gibt die assoziativen Erzähler, denen anhand eines Themas dauernd Anekdoten einfallen, die dann allerdings häufig genug von eben jenem Thema wegführen. Und so manche Geschichte erfüllt zwar den Zweck, das Auditorium zu unterhalten, steht aber der Vermittlung der eigentlichen Inhalte im Weg. Wenn man sich einige Zeit nach einem Vortrag zwar noch amüsiert an die ein oder andere Anekdote daraus erinnern kann, aber nicht mehr weiß, worum es in dem Vortrag genau ging, dann hat offenkundig mit der Verknüpfung von Deskription und Narration, von Vermitteln und Erzählen etwas nicht funktioniert – und in diesem Falle würden wir nicht von »Storytelling« sprechen wollen.

Denn genau darum geht es bei der Form von aktivem Storytelling, wie sie in unserem Rahmen definiert sein soll: Storytelling heißt, Geschichten gezielt, bewusst und gekonnt einzusetzen, um wichtige Inhalte besser verständlich zu machen, um das Lernen und Mitdenken der Zuhörer nachhaltig zu unterstützen, um Ideen zu streuen, geistige Beteiligung zu fördern und damit der Kommunikation eine neue Qualität hinzuzufügen. Dass dazu auch ein Element des Unterhaltenden kommt, dass man durch gut erzählte Geschichten Neugierde erregt, Spannung erzeugt, Vergnügen bereitet, Emotionen weckt, das alles kommt hinzu und dem eigentlichen Ziel zugute, ist aber nicht das Wesentliche. Geschichten erzählen als fesselnde Aufführung für ein Publikum ist eine hohe Kunst, die zu Recht auch in unserer Kultur derzeit wieder zu Ehren kommt. Eine Kunst, die in dieser Form wohl kaum für jedermann erlernbar sein wird. Aber darum geht es beim Storytelling auch nicht. Was man braucht, um Storytelling im beruf-

■
*Storytelling heißt,
Geschichten gezielt,
bewusst und gekonnt
einzusetzen.* ■

lichen Umfeld erfolgreich einzusetzen, ist erlernbar und trainierbar – unabhängig davon, ob man nun als Entertainer ein Naturtalent ist oder nicht.

Der Unterschied zum Erzählen im Alltag

Storytelling im Beruf oder Ehrenamt unterscheidet sich aber nicht nur von der Profession des Geschichtenerzählers und Entertainers, sondern auch vom privaten Erzählen im Alltag. Sie kennen das ja sicher auch aus eigener Erfahrung: Vieles, was im Familien- oder Freundeskreis erzählt wird, erhält seine Bedeutung dadurch, dass es die erzählende Person für erzählenswert hält, dass es dem eigenen Mann, der eigenen Frau, dem eigenen Kind oder Freund wichtig ist. Man interessiert sich für viele Geschichten, die einem vertraute Personen erzählen, nicht in erster Linie um der Geschichte selbst willen, sondern weil man der Person des Erzählers emotional nahe steht. Die gleiche Geschichte, das gleiche Erlebnis aus dem Munde eines Fremden käme einem unter Umständen völlig belanglos vor. Wenn aber ein vertrauter Mensch sie erzählt, hören wir zu, weil wir dadurch diesen Menschen besser, intensiver kennen lernen. Wir wollen wissen, was die Menschen, mit denen wir täglich umgehen, mit denen wir unseren Alltag teilen, erleben, was ihnen widerfährt, was sie berührt, freut, ärgert. Durch das Erzählen teilen wir Erfahrungen aus Umwelten, die ansonsten für uns nicht zugänglich sind: Deshalb ist vieles, was im privaten Umfeld erzählt wird, eher beschreibend, wiederholend, rekapitulierend. Man kommt nach Hause oder zum Stammtisch und erzählt über Erlebnisse im Büro oder aus dem Urlaub, die eigentlich gar keine Geschichten im engeren Sinne sind, aber die anderen am eigenen Leben teilhaben lassen (und diese anderen interessieren, weil sie sich für einen selbst als Person interessieren). Diesen Teilbereich des Erzählens rechnen wir nicht zum Storytelling im engeren Sinne.

■
*Durch Erzählen teilen
wir Erfahrungen.* ■

Selbstverständlich kann man aber auch im Alltäglich-Privaten Geschichten nutzen, um andere für eine Idee zu gewinnen, um eine Haltung oder Entscheidung zu verdeutlichen, um wichtige Lernerfahrungen weiterzugeben, auf mögliche Lösungen hinzuweisen oder Prob-

leme deutlich werden zu lassen. Erzählen in dieser Form und Funktion überschneidet sich dann wieder mit dem, was wir Storytelling nennen. Und wenn man die entsprechenden Fertigkeiten entwickelt hat – die Wahl einer passenden Geschichte und des richtigen Zeitpunktes, sie zu erzählen, das richtige Austarieren der Geschichte, ihre Anpassung an das, was die Zuhörer schon wissen und noch nicht wissen können, einen angemessenen Vortrag und so weiter, – dann hilft das der Kommunikation mit Geschichten im Privaten ebenso sehr wie im Beruf.

■
*Storytelling hilft der
Kommunikation im
Privaten und im Beruf.*
■

Storytelling 2: Geschichten hören, sammeln, verstehen

Erzählen ist ein fortgesetzter Austauschprozess. Wer eine Geschichte erzählt, löst damit in aller Regel das Erzählen der anderen aus (gleich ob unmittelbar oder zeitversetzt), und damit ist Storytelling der Gegenpol zur Einweg-Kommunikation. Wer erzählt, spricht damit gleichsam immer auch eine Einladung aus, sich zu beteiligen und mitzuerzählen, in den Austausch einzusteigen. Das Erzählen zeichnet sich nämlich immer wieder vor allem durch eines aus: seine Offenheit. Wer mit Geschichten kommuniziert, »öffnet« den kommunikativen und sozialen Raum ebenso wie den Raum des Denkens. Geschichten sind keine Befehle, sie enthalten keine Handlungsanweisungen, sie sind nicht performativ (sie »setzen« keine Realität nach Art eines Richterspruchs) und sie sind (von dezidiert »belehrenden«, didaktischen Geschichten, Fabeln und Gleichnissen abgesehen) auch nur in geringem Maße appellativ. Der Akt des Austauschs von Geschichten, die Situation gemeinsamen Erzählens, schafft, solange sie dauert, eine bestimmte Gleichwertigkeit zwischen den Beteiligten, setzt hierarchische und autoritative Differenzen zwischen den Beteiligten – »Entscheider« und Untergebene, Experten und Laien und so weiter – vorübergehend außer Kraft. Das macht den kommunikativen Vorteil von Storytelling bei allen Suchprozessen in Organisationen aus, bei denen es um Fehlervermeidung, Lösungen, Verbesserungen, Innovationen geht.

■
*Storytelling ist ein
Gegenpol zur Einweg-
Kommunikation.*
■

Erzählen und Zuhören gehören zusammen

Wenn Sie selbst Storytelling praktizieren, werden Sie sich automatisch intensiver für die Geschichten anderer interessieren und in der Folge mehr und mehr Geschichten hören. Und sei es zunächst auch nur aus dem Grunde, dass Sie feststellen, dass der eigene Fundus an Storys, an Erlebnissen und Erfahrungen, die sich in interessante und »lehrreiche« Geschichten überführen lassen, doch notwendig begrenzt ist. Außerdem wird, wer davon überzeugt ist, dass die eigenen Geschichten dazu geeignet sind, Wissen zu vermitteln, Ideen zu streuen, Einsichten weiterzugeben, das gleiche Potenzial auch den Geschichten seiner Mitmenschen unterstellen und folglich eine entsprechende Neugierde auf gute Storys ganz allgemein entwickeln. Und je mehr Geschichten er hört, je besser der Storyteller lernt, zuzuhören, desto schärfer wird sein Gespür für das Besondere, »Zündende« mancher Geschichten, für Zusammenhänge und Querverbindungen zwischen Geschichten, für Inhalte, Erkenntnisse, Wissen, das in ihnen schlummert. Von da ist der Weg dann nicht mehr allzu weit hin zum bewussten und systematischen Sammeln und Auswerten von Geschichten. Wer erfährt, dass Storytelling und Storylistening eins sind, Bestandteil ein und desselben Prozesses, wird schließlich das aktive Erzählen nicht mehr primär als Instrument der Beeinflussung und Überzeugung sehen und anwenden, sondern auch das eigene Erzählen – ebenso wie das Zuhören und Interpretieren von Geschichten – als Mittel der Verständigung und des Erkenntnisgewinns begreifen und praktizieren.

■
Wer erzählt, entwickelt auch Neugierde auf die Geschichten anderer. ■

Die Entscheidung für Storytelling

Wer Storytelling in diesem Sinne ernsthaft verwenden will, der entscheidet sich damit gleichzeitig auch dafür, eine bestimmte Sichtweise auf Kommunikation einzunehmen (und vielleicht auch, seine bisherigen zu überdenken): Es geht dabei darum, Kommunikation als Prozess zu verstehen, einen Prozess, der sich nicht darin erschöpft, dass der eine, der »Sender«, seine Botschaft äußert und der andere, als

■
Es geht darum, Kommunikation als Prozess zu verstehen. ■

»Empfänger«, diese Botschaft aufnimmt und wunschgemäß darauf reagiert. Eine Haltung, die dann zu der vielfach beobachtbaren (und nicht zuletzt aufwändigen und teuren) Tendenz führt, beim Nicht-Eintreten der gewünschten Reaktion das Ganze zu wiederholen, allerdings mit erhöhtem medialem und semiotischem Aufwand.

Dass Kommunikation nach diesem senderzentrierten Schema den erhofften Effekt hat, ist eher ein Sonderfall – wie Sie sicher aus eigener Erfahrung wissen. Häufiger wird die Kommunikation nicht mit der Äußerung des Einen und einer als »Verstehen« des Anderen zu interpretierenden Reaktion abgeschlossen sein. Vielmehr kommt es in der Regel zu einer ganzen Kette von Äußerungen, ist die anfängliche Botschaft lediglich ein Auslöser für eine Fülle miteinander verknüpfter Kommunikationen: Im besten Falle entsteht so durch Reden und Weiterreden, Ergänzung, Frage und Antwort ein Dialog oder Diskurs als gemeinsames Nachdenken und Verständigung über Realität. Häufig allerdings entsteht durch Rede und Widerrede, Frage und Gegenfrage, Argument und Gegenargument unter großem kommunikativem Aufwand nur ein Patt, eine gegenseitige Blockade, eine Lähmung (die dann stumm nach der Instanz schreit, die das Ganze durch eine Entscheidung auflösen soll). In Meetings, Arbeitsgruppen und Gremien muss man diese letztere Variante der Kommunikation leider nur zu oft erleben und erleiden. Dass solche Erfahrungen das Vertrauen auf ein kommunikatives Miteinander, den Glauben daran, dass es sich lohnt, zuzuhören und viele zu Wort kommen zu lassen, nicht gerade stärken, liegt auf der Hand.

Dennoch: Die meisten Menschen kennen beide Typen der Kommunikation und werden sich erinnern, dass der gelingende Austausch von Ideen, Gedanken, Geschichten, Erfahrungen ihnen fast immer zu neuen Einsichten verholfen hat. Sie werden sich auch erinnern, dass sich solche Situationen ähnelten, dass eine bestimmte Atmosphäre dabei herrschte, Zeit vorhanden war, Offenheit. Kommunikation, die Verständigung, Lernen und Wissenszuwachs ermöglicht, ist also erfahrungsgemäß an bestimmte Bedingungen geknüpft. Man kann ihren Erfolg nicht haben, ohne in ihn zu investieren. Man kann sie nicht verordnen oder erzwingen, und man kann sie nicht erleben, wenn man sie nicht mit- und vorlebt.

■
*Kommunikation ist
gemeinsames
Nachdenken über die
Realität.* ■

Erzählen muss eingebettet sein in einen größeren Zusammenhang.

Storytelling gehört zu einer effizienten Kommunikationskultur

Storytelling – als Erzählen und Zuhören – ist ein wesentlicher Bestandteil einer Kommunikationskultur, in der ein Mehrwert an Einsicht, Wissen und Kooperation entsteht. Ein Teil – das bedeutet auch, dass das Erzählen eingebettet sein muss in einen größeren Zusammenhang. Geschichten (durchaus bewusst) in der Kommunikation zuzulassen, aktiv zu verwenden, ihren Austausch zu fördern, ernst zu nehmen, zu verstehen und auch zu nutzen ist eine gute Voraussetzung dafür, eine solche Kommunikationskultur zu entwickeln. Denn in »offiziellen« Situationen – außerhalb von Flurfunk und Kaffeeecke – erzählen Menschen auf Dauer nur dann Relevantes, wenn sie ein Mindestmaß an Vertrauen vorfinden, wenn sie glauben können, dass ihre Beiträge auch respektvoll und wertschätzend aufgenommen werden. Sie erzählen naturgemäß auch nur, wenn auch Raum dafür vorhanden ist, wenn nicht vordergründige Ergebnisorientierung die Szene beherrscht oder die geschliffene Rhetorik offenkundig über den Anliegen und Inhalten steht. Sie erzählen, wenn es einen wirklichen Austausch gibt und sie nicht den Eindruck haben müssen, lediglich abgefragt zu werden. Mitarbeiter erzählen also zum Beispiel dann, wenn sie erleben, dass die Führungskräfte selbst auch erzählen. Sie werden nur dann wieder erzählen, wenn sie erleben, dass ihre Geschichten ernst genommen wurden und nicht folgenlos geblieben sind. Wenn sie dies aber erleben, dann werden sie noch viel mehr zu erzählen haben.

Tools zum Einsatz in der Praxis

Dieses Buch bietet im dritten Teil eine ganze Reihe konkreter Ansätze und Instrumente, um mit Geschichten in Unternehmen und anderen Organisationen praktisch zu arbeiten – sei es, um selbst zu erzählen und mit Geschichten in eine gelingende Kommunikation einzusteigen, sei es, um andere zum Erzählen zu ermuntern und aus den so gewonnenen Storys zu lernen.

Wissen darüber, was eine gute Geschichte ausmacht

Um so Storytelling erfolgreich und nachhaltig zu praktizieren, ist allerdings ein gewisses Grundwissen über Geschichten nötig: Was macht eigentlich eine Geschichte aus? Was unterscheidet sie von anderen Kommunikationsformen? Wie kann ich das, was in Geschichten steckt (und manchmal auch versteckt ist), erkennen? Diesem Grundverständnis widmet sich der zweite Teil dieses Buches. In ihm lernen Sie Schritt für Schritt die Elemente kennen, aus denen Geschichten bestehen, und erfahren, worauf Sie achten müssen, wenn Sie selbst Geschichten erzählen. Aber gleichgültig, ob man nun selbst erzählt oder Geschichten hört und aus ihnen lernen möchte – man wird mehr erreichen und erkennen, wenn man weiß, wie Geschichten »funktionieren«.

—
Wissen, wie Geschichten funktionieren.
—

Haltung und Hintergründe

Der erste Teil dieses Buches fokussiert auf die Haltung, die hinter der erfolgreichen Anwendung von Storytelling steht. Dass das Ausmaß von Wissenszuwachs und die Entwicklung von Kommunikation und Kooperation entscheidend von der Haltung abhängen, mit der Storytelling-Ansätze in der Organisation angewandt werden, das haben wir in unterschiedlichen Projekten mit Kunden und Gruppen erfahren. Eine punktuelle Anwendung bestimmter Instrumente als reine »Tools« ist zwar möglich, sie entfaltet aber nicht die eigentliche Kraft von Storytelling. Storytelling wird die besten Effekte genau dann erbringen, wenn man sich vor dem Einsatz darüber Rechenschaft ablegt, welche gewachsenen Strukturen und Kulturen in der Organisation existieren, welche Wirkungen und Veränderungen man sich wünscht und vor allem, wie man mit dem, was man durch das Zuhören und Erzählen auslöst, in der Folge ernsthaft und lernend umgehen möchte – wenn man also den Prozesscharakter der Methodik begreift und Storytelling nachhaltig einsetzt. Storytelling kann in sehr vielen unterschiedlichen Feldern von Unternehmen und Organisationen eingesetzt werden. Denn das Erzählen ist geradezu darauf angelegt, Zusammenhänge zu stiften und sichtbar zu machen.

—
Storytelling ist ein Prozess.
—