

MIRIAM RUPP

# STORYTELLING FÜR UNTERNEHMEN

2. Auflage



Mit Geschichten zum Erfolg in Content Marketing, PR,  
Social Media, Employer Branding und Leadership



## **Hinweis des Verlages zum Urheberrecht und Digitalen Rechtemanagement (DRM)**

Liebe Leserinnen und Leser,

dieses E-Book, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Mit dem Kauf räumen wir Ihnen das Recht ein, die Inhalte im Rahmen des geltenden Urheberrechts zu nutzen. Jede Verwertung außerhalb dieser Grenzen ist ohne unsere Zustimmung unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen sowie Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Je nachdem wo Sie Ihr E-Book gekauft haben, kann dieser Shop das E-Book vor Missbrauch durch ein digitales Rechtemanagement schützen. Häufig erfolgt dies in Form eines nicht sichtbaren digitalen Wasserzeichens, das dann individuell pro Nutzer signiert ist. Angaben zu diesem DRM finden Sie auf den Seiten der jeweiligen Anbieter.

Beim Kauf des E-Books in unserem Verlagsshop ist Ihr E-Book DRM-frei.

Viele Grüße und viel Spaß beim Lesen,

*Ihr mitp-Verlagsteam*



Neuerscheinungen, Praxistipps, Gratiskapitel,  
Einblicke in den Verlagsalltag –  
gibt es alles bei uns auf Instagram und Facebook



[instagram.com/mitp\\_verlag](https://www.instagram.com/mitp_verlag)



[facebook.com/mitp.verlag](https://www.facebook.com/mitp.verlag)



Miriam Rupp

---

# Storytelling für Unternehmen

Mit Geschichten zum Erfolg in Content Marketing,  
PR, Social Media, Employer Branding und Leadership



**mitp**

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7475-0560-1

2. Auflage 2022

[www.mitp.de](http://www.mitp.de)

E-Mail: [mitp-verlag@sigloch.de](mailto:mitp-verlag@sigloch.de)

Telefon: +49 7953 / 7189 - 079

Telefax: +49 7953 / 7189 - 082

© 2022 mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Sabine Schulz

Sprachkorrektur: Petra Heubach-Erdmann

Covergestaltung: Designbüro »Madame Design« / Anne Adam

Satz: III-satz, [www.drei-satz.de](http://www.drei-satz.de)

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Einleitung</b> . . . . .	9
	Teil I – Was ist eine Geschichte? . . . . .	10
	Teil II – Wie werden Geschichten erzählt? . . . . .	12
	Teil III – Welche weiteren Anlässe für Storytelling gibt es? . . . . .	13
	Teil IV – Wie finden Unternehmen Geschichten? . . . . .	14
	Microsoft Stories . . . . .	14
	Gendergerechte Sprache in diesem Buch . . . . .	18
<b>1</b>	<b>Wirkung von Geschichten</b> . . . . .	19
	Magnetische Anziehungskraft für unsere Aufmerksamkeit . . . . .	20
	Akku für unser Interesse . . . . .	24
	Spiegel für unsere Bedürfnisse . . . . .	25
	Sprungbrett für echtes Handeln. . . . .	28
	Attention – Interest – Desire – Action . . . . .	29
<b>Teil I</b>	<b>Was ist eine Geschichte?</b> . . . . .	35
<b>2</b>	<b>Was ist eine Geschichte?</b> . . . . .	37
	Ein Drama in fünf Akten . . . . .	37
	Die Heldenreise nach Joseph Campbell . . . . .	44
	Voglers Heldenreise – Brand Storys in zwölf Phasen . . . . .	54
	Big Data führt eine universelle Storytelling-Struktur ans Tageslicht . . . . .	65
<b>3</b>	<b>Vision – Ziel der Heldenreise</b> . . . . .	67
	Warum? . . . . .	67
	Alte vs. neue Welt . . . . .	70
<b>4</b>	<b>Konflikte – Hindernisse der Helden und Heldinnen</b> . . . . .	75
	Mensch gegen Mensch . . . . .	75
	Mensch gegen Gesellschaft. . . . .	78
	Die Ruhe nach dem Sturm . . . . .	83
<b>5</b>	<b>Unternehmen als Mentor und Mentorin</b> . . . . .	89
	Förderung statt Angst – Die Spitze der Bedürfnispyramide . . . . .	89
	Die vielen Gesichter des Mentors und der Mentorin . . . . .	93

	Brand-Mentor-Archetypen .....	95
	Archetypen statt Klischees – Drei Nachhaltigkeitsmarken im Charakter-Vergleich .....	106
<b>6</b>	<b>Kundinnen und Mitarbeitende als Heldinnen: Sieben Plots .....</b>	<b>115</b>
	Das Monster besiegen .....	115
	Vom Tellerwäscher zum Millionär .....	117
	Die Suche/Quest .....	119
	Reise und Rückkehr .....	121
	Komödie .....	122
	Tragödie .....	124
	Wiedergeburt .....	126
	Fazit .....	127
<b>7</b>	<b>Unternehmen als Held und Heldin – Sieben Plots .....</b>	<b>129</b>
	Die Heldenreise eines Unternehmens .....	129
	Sieben Unternehmensplots .....	132
<b>Teil II Wie werden Geschichten erzählt?</b>		<b>141</b>
<b>8</b>	<b>Der zentrale Charakter .....</b>	<b>143</b>
	Fiktional .....	143
	Nicht-fiktional .....	144
	Welcher Charakter ist am beliebtesten? .....	147
	Diversität bei der Wahl der Charaktere .....	149
<b>9</b>	<b>Aufmerksamkeit bekommen, halten und belohnen .....</b>	<b>153</b>
	Payoff – Aufmerksamkeit belohnen .....	153
	Hook – Aufmerksamkeit bekommen .....	155
	Hold – Aufmerksamkeit halten .....	159
<b>10</b>	<b>Transmedia-Strategien .....</b>	<b>165</b>
	Warum Transmedia? .....	167
	Was ist Transmedia? .....	169
	Partizipation des Publikums .....	171
	Transmediale Strategien .....	174
<b>11</b>	<b>Visuelles Storytelling .....</b>	<b>185</b>
	Wie sieht die visuelle Story-Welt aus? .....	186
	Visuell im Mittelpunkt: Der Held .....	188



	Kontrast bringt Konflikt und Transformation zum Vorschein . . . . .	190
	Welches Ziel haben Auge und Held? . . . . .	192
	Visuelles Storytelling in bewegten Bildern . . . . .	194
12	<b>Storytelling mit Daten</b> . . . . .	199
	Typen von Daten-Geschichten . . . . .	201
<b>Teil III Welche weiteren Anlässe für Storytelling gibt es?</b>		217
13	<b>Storytelling für Technik- und B2B-Themen</b> . . . . .	219
	Es geht am Ende immer um Menschen . . . . .	222
	Einfach und emotional statt Business und Buzzwords . . . . .	224
	Glaubwürdig und gezielt eine Nische besetzen . . . . .	227
	The Epic Split. . . . .	228
14	<b>Employer Branding</b> . . . . .	231
	Die Geburtsstunde des Employer Branding . . . . .	231
	Werte sind wichtiger als Gehalt . . . . .	233
	Employee Storytelling . . . . .	234
	Storytelling für Stellenbeschreibungen . . . . .	236
	Wo werden Employer-Branding-Storys erzählt? . . . . .	237
	DAX-40-Ranking: Storytelling auf Karriereseiten. . . . .	238
15	<b>Leadership Storytelling</b> . . . . .	241
	Anlässe für Leadership Storytelling . . . . .	241
	Wie erzählen Führungskräfte Geschichten am besten? . . . . .	259
	FROM: Satya Nadella TO: All Employees . . . . .	262
	Fazit . . . . .	264
<b>Teil IV Wie finden Unternehmen Geschichten?</b>		267
16	<b>Storylistening</b> . . . . .	269
	Perspektivwechsel . . . . .	272
	Social Media Monitoring. . . . .	273
	Weitere Story-Ideen. . . . .	275
17	<b>Checklisten</b> . . . . .	277
	Das Unternehmen als Mentor . . . . .	278
	Plot . . . . .	279

Charaktere .....	279
Kampagnen und Content .....	280
Employer Branding .....	280
Leadership .....	281
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>283</b>



# Einleitung

Unternehmensgründer, Traditionskonzerne, Manager und Managerinnen im Marketing und Personalverantwortliche stehen vor einer der größten Herausforderungen der letzten 100 Jahre. Kunden wie auch Mitarbeitende lassen sich nicht mehr mit plakativen Werbebotschaften überzeugen. Sie sind dank sozialer Medien informierter, anspruchsvoller und kritischer denn je. Auf der anderen Seite überwältigt sie die Flut an Nachrichten, Meinungen und Katzenbildern im Internet. Wie dringen Unternehmen unter diesen neuen Voraussetzungen noch durch und können langfristig überzeugen?

Indem sie zu einer der intuitivsten und wirkungsvollsten Methoden zurückkehren, mit denen Menschen seit jeher kommunizieren. Nach Jahrzehnten der Kommunikation von oben herab gilt es, die Kunst des Geschichten-Erzählens wieder neu zu erlernen. Das Ziel ist es, Konsumenten und Konsumentinnen wie auch Angestellten auf Augenhöhe zu begegnen und sie für die eigenen Ideen, Werte und Visionen zu gewinnen. Mit Storytelling verschaffen sich Führungskräfte in ihrem Team Aufmerksamkeit, Glaubwürdigkeit und Unterstützung. Für Marketing-Abteilungen ist es das Fundament in der Kundenkommunikation über alte und neue Kanäle, ob PR, Content Marketing, Social Media oder klassische Werbung.

Marken wie Patagonia, Apple, Dove oder airbnb sind heutzutage in aller Munde, wenn es um Brand Storytelling geht. Doch was genau machen sie anders, als wir es von der traditionellen Unternehmenskommunikation kennen? Was können Sie von ihnen lernen? Diese und viele weitere Unternehmen schauen wir uns genauer an, von groß bis klein, von Frachtschiffen bis Kondome, von Traditionskonzern bis Start-up. Anhand konkreter Beispiele lernen Sie, wie Storytelling erfolgreich im Marketing und in der Unternehmensführung eingesetzt werden kann.

Immer wieder werden Sie im Laufe dieses Buches detaillierte Fragestellungen erhalten, die Sie auf Ihr Unternehmen anwenden können. Diese sind besonders hervorgehoben und somit einfach nachzuschlagen. So finden Sie Ihre ganz eigene Brand Story. Zur Inspiration und Veranschaulichung bietet jedes Kapitel spannende Beispiele aus der Praxis. Diese sind zum Nach- oder auch Überblättern mit einem Balken an der Seite markiert und in jedem Kapitel abschließend jeweils in einer Linkliste zusammengefasst. Alle gesammelten Beispiele finden Sie zudem auch unter <http://storytelling-fuer-unternehmen.de/beispiele>.

Neben den genannten Beispielen geben Interviews mit Entrepreneur:innen, Agenturen und Storytelling-Verantwortlichen in Unternehmen ganz persönliche Eindrücke und Aufschlüsse aus der Praxis.

150 Illustrationen des Designbüros »Madame Design« / Anne Adam veranschaulichen die vielfältigen Beispiele. Diese geben dem Buch nicht nur eine ganz eigene optische Note, sondern helfen den Leserinnen und Lesern zusätzlich, die Ausführungen auch visuell gut nachvollziehen zu können.

Für alle, die noch Zweifel an der Wirkung von Geschichten haben, beginnt Kapitel 1 dieses Buches mit einem Exkurs in das menschliche Gehirn. Die gute Nachricht vorweg: Klassische Marketing-Ansätze wie das AIDA-Modell müssen nicht komplett über Bord geworfen werden. Im Gegenteil, Storytelling aktiviert in unseren Köpfen genau jene Aspekte, die Sie mit der Unternehmenskommunikation erreichen wollen: Aufmerksamkeit, Interesse, Bedürfnis und Handlung. Nur auf eine etwas andere, jedoch viel wirkungsvollere Art und Weise.

## Teil I – Was ist eine Geschichte?

Der Begriff »Storytelling« als solcher setzt sich aus zwei wesentlichen Bestandteilen zusammen:

»Story« – Was ist eine Geschichte?

»Telling« – Wie werden Geschichten erzählt?

Im ersten Teil dieses Buches geht es darum, welche Bestandteile eine Geschichte enthalten sollte und wie sich diese auf Unternehmensgeschichten übertragen lassen. Dieser Teil dient nicht nur dazu, dass Sie für Ihr Unternehmen Helden bzw. Heldinnen, Konflikte, ein Happy End und letztendlich Ihre eigene Rolle in der Geschichte finden. Storytelling-Elemente können auch in die andere Richtung eingesetzt werden und Ihrem Unternehmen durch wesentliche Fragen bei der Findung Ihrer Strategie, Vision und Werte helfen.

Was macht eine Heldin oder einen Helden aus? Ist es sein gutes Aussehen? Sein Charakter, seine Eigenschaften und Talente?

Was macht eine gute Geschichte aus? Möglichst fiese Bösewichte oder zwei Liebende, oder beides?

Was hat Storytelling mit Marketing, PR, Social Media, Leadership oder Employer Branding zu tun? Sind Unternehmen die Helden, die ihre Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden retten, oder andersherum?

Auf diese und viele weitere Fragen gibt es vielschichtige Antworten, die Unternehmen helfen, ihre ganz eigene(n) Geschichte(n) zu definieren. Die Erkenntnisse lie-

gen uns bereits in millionenfacher Form vor, in all den Büchern, Filmen, Sagen und Serien, die jeder von uns zum Vergnügen konsumiert:

Jede Geschichte besteht aus Anfang, Mitte und Ende. In Kapitel 2 erfahren Sie, was genau Aristoteles und seine Nachfolger damit meinen und welche Struktur nicht nur Homers »Odyssee« oder George Lukas' »Star Wars« geprägt haben, sondern auch in 30-sekündigen Super-Bowl-Spots ihren Platz finden. Joseph Campbell und Christopher Vogler haben uns bereits viel Arbeit abgenommen und anhand Hundertter Klassiker identifiziert, wie das immer wiederkehrende Abenteuer des Protagonisten aussieht. Steve Jobs' legendäre Stanford-Rede oder die Kampagnen von Dove beweisen, dass jeder Schritt dieser typischen Heldenreise auch in der Unternehmenskommunikation angewandt werden kann.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit dem Ende einer jeden Geschichte, das Ziel der Heldin oder des Helden, das sie oder ihn ins Abenteuer springen lässt. Auch jedes Unternehmen sollte eine Vision haben. Nicht ohne Grund sind genau jene Marken, die ihr persönliches »Warum« stärker in den Mittelpunkt stellen als das »Was« oder »Wie«, erfolgreicher, begehrter und begeisterungsfähiger. Storytelling und die Definition einer Vision gehen Hand in Hand. Dabei kann die Kunst des Geschichtenerzählens helfen, die Vision zu finden, genauso wie diese wiederum der Geschichte ihr Ziel gibt.

Doch ein Held wäre kein Held und eine Geschichte nicht eine Geschichte, wenn das Ziel ohne Weiteres mühelos erreicht wird. In Kapitel 4 geht es daher um die Konflikte und Gegner, die ein weiterer wesentlicher Bestandteil des Storytelling sind. Vor ihrer Thematisierung wurde vor allem im traditionellen Marketing bisher zurückgeschreckt. Dabei sind sie das Salz in der Suppe und genau der Baustein, der dafür sorgt, dass unser Publikum mitfiebert und sich mit dem Helden identifiziert, und das auch langfristig.

In den Kapiteln 5 bis 7 räumen wir mit einem Vorurteil auf, das bis zu dieser Stelle noch viele von Ihnen haben könnten. Besonders spannend für Unternehmen ist nämlich die Tatsache, dass es nicht nur **eine** Heldin oder **einen** Helden und somit nicht nur **eine** Geschichte gibt. Je nachdem, mit welcher Intention welches Publikum angesprochen wird, haben Sie etliche Protagonisten zur Auswahl, aus deren Sicht immer wieder neue Kapitel geschaffen werden können. Je nachdem, ob es darum geht, eine Marke zu stärken, ein Produkt zu launchen, als attraktiver Arbeitgeber die besten Talente anzuziehen, Kundenengagement zu steigern oder die interne Unternehmenskultur zu pflegen, wird nicht nur das Unternehmen selbst als Held ins Rampenlicht gestellt, sondern vor allem seine Kunden und Angestellten. Selbst Akteure, die noch weiter unten in der Peripherie sind, können zum Helden oder zumindest zur Erzählerin erkoren werden, wie Lieferanten, Kinder der Mitarbeitenden oder gar Lieblingsgegenstände der Kunden und Kundinnen.

Wenn das eigene Team und die Konsumentinnen und Konsumenten auch Helden sind, welche Rolle spielen dann die Unternehmen selbst? Schließlich sind sie es doch, von denen die Kommunikation und die Kampagnen ausgehen! Der Mentor bzw. die Mentorin ist eine wichtige Rolle, mit der sich Firmen als Begleiter ihrer Helden identifizieren sollten. Die Bedürfnisse ihres Publikums genau zu erkennen und zu unterstützen, ist ihre wichtigste Aufgabe. Kapitel 5 zeigt Ihnen den Unterschied zwischen der »dunklen Kunst des Marketings«, die kaum noch zeitgemäß ist, und dem Storytelling. Die Bedürfnispyramide von Maslow veranschaulicht, welche Ziele, Werte und Wünsche Ihre Zielgruppen heutzutage haben und wie Sie als Unternehmen diese adressieren können. Doch Mentor ist nicht gleich Mentor, Obi-Wan Kenobi ein ganz anderer Archetyp für Luke Skywalker als Athena für Odysseus. 15 Mentortypen schauen wir uns anhand konkreter Beispiele genauer an. Dies dient jedoch vor allem als Inspiration für Unternehmen, auch darüber hinaus ihre ganz persönliche Rolle und somit auch ihre Tonalität und Hilfsmittel zu definieren, auf deren Grundlage sie mit ihrer Zielgruppe bzw. ihren Helden und Heldinnen kommunizieren wollen.

Die Heldenreise oder Mentortypen sind jedoch nicht die einzigen Modelle oder Schablonen, mit denen Sie ganz konkrete Storytelling-Hilfsmittel haben. In Kapitel 6 geht es um sieben grundlegende Plots, in die sich die meisten Geschichten kategorisieren lassen. Diese wiederum können Sie nutzen, um aktiv Ihre Storys in Form zu bringen, sowohl in der Rolle als Mentorin als auch, wenn Sie selbst der Held sind, womit dieser Teil in Kapitel 7 abschließt.

## Teil II – Wie werden Geschichten erzählt?

Nachdem Sie Held, Ziel, Konflikte und Verbündete, Anfang, Mitte und Ende definiert haben, stellt sich für Unternehmen vor allem die Frage, wie genau sie ihre Geschichten an ihr Publikum bringen. Hiermit beschäftigt sich der zweite große Block dieses Buches, in dem es um den »Telling«-Teil des Storytelling geht.

In Kapitel 8 schauen wir uns an, welche Charaktere Sie einsetzen können, damit das Publikum die Marke immer wiedererkennt. Fiktionale oder echte Charaktere, welche Vorbilder gibt es und was ist am beliebtesten?

Aufmerksamkeit bekommen, halten und belohnen – Hook, Hold, Payoff – das sind die schwierigsten Herausforderungen im Lebenszyklus einer Geschichte, um die es in Kapitel 9 geht. Erst in diesem Dreiklang kann sie ihre volle Wirkung entfalten. Von »Zurück in die Zukunft« bis hin zu Tolstoi lernen Sie, wie auch Unternehmen aus Mustern ausbrechen, Cliffhanger erzeugen und Informations- oder Unterhaltungswert bieten können.

Kapitel 10 beleuchtet die Komplexität des transmedialen Storytelling und gibt Ihnen einen Kompass, um den für Sie richtigen Weg zu finden. Mit dem Einzug der so-

zialen Medien und mobiler Technologien hat sich die Art und Weise, wie Unternehmen Geschichten erzählen können, radikal geändert. Nutzer konsumieren nicht nur, sie produzieren und verändern auch Inhalte. Sie führen Konversationen untereinander und auch mit Unternehmen. Die Herausforderung besteht vor allem darin, sich in der Vielzahl an verfügbaren Plattformen und Kanälen zu orientieren, um sowohl die eigene Geschichte entsprechend präsentieren als auch die Interaktion und das Engagement des Publikums entsprechend mitgestalten zu können.

In Kapitel 11 geht es darum, wie uns Bilder emotional auf eine Heldenreise mitnehmen und Teil einer Geschichte werden können. Immerhin generieren visuell untermalte Storys mehr Aufmerksamkeit, werden schneller verstanden sowie besser behalten und erzielen eine höhere Erfolgsquote bei gewünschter Partizipation. Ob Foto oder Video, mit oder ohne Ton, lang oder kurz, visuelles Storytelling ist ein unerlässliches Stilmittel im Repertoire von Geschichtenerzählern in Unternehmen.

Eine weitere Herausforderung ist das Spannungsfeld von Big Data und Storytelling. Aus einem Übermaß an Informationen gilt es, die Essenz herauszuziehen und diese so zu präsentieren, dass sie Verständnis, Emotion und Handeln bewirkt. Mit Daten-Geschichten, mit denen wir uns in Kapitel 12 beschäftigen, können Unternehmen das Wissen, auf dem sie sitzen, so erzählen, dass ihr Publikum aus der Welt des Unbekannten in die Welt neuer Erkenntnisse geführt wird.

### **Teil III – Welche weiteren Anlässe für Storytelling gibt es?**

Storytelling ist nicht nur ein Thema für Lifestyle-Produkte, wie Energy-Drinks oder Smartphones. Viele bekannte und erfolgreiche Kampagnen von Mainstream-Unternehmen lassen jedoch diesen Eindruck vermuten. Dabei bieten Geschichten gerade für technische oder Nischen-Themen enormes Potenzial, das meist auch einfacher umzusetzen ist als angenommen. Daneben ist Storytelling nicht nur ein Tool für die Kommunikation nach außen, sondern auch für Personalentscheider und Unternehmer generell von großer Bedeutung.

In Kapitel 13 sehen Sie, wie selbst vermeintlich trockene B2B-Themen, wie Containerschiff-Reedereien, Spezialtiefbaugeräte oder Logistikunternehmen, mithilfe von Geschichten so verpackt werden, dass sogar Menschen, die sich sonst gar nicht damit beschäftigen würden, davon angezogen werden. Sie werden sehen, dass alles, was Sie zuvor in diesem Buch gelesen haben, mit wenigen Schritten auch auf komplexe Themen anwendbar ist.

Beim Employer Branding – auf der Schwelle von der externen zur internen Kommunikation – dreht sich in Kapitel 14 alles darum, wie Unternehmen Storytelling einsetzen können, um Talente zu gewinnen. Alles, was Sie zuvor über die Bedürfnisse Ihres Publikums, Ihre Rolle als Mentor oder Mentorin, den eigentlichen Hel-

den und Heldinnen – nämlich in diesem Falle Ihre Mitarbeitenden – und trans-mediales Storytelling erfahren haben, können Sie in diesem Kapitel auf eine Ihrer größten Herausforderungen projizieren, den *War of Talents*.

Wie Storytelling eingesetzt werden kann, um Ihre bestehenden Mitarbeitenden möglichst lange zu halten, zu motivieren und zu führen, beleuchtet Kapitel 15. Leadership-Geschichten helfen, die Vision, Werte und Kultur auf eine Art und Weise zu vermitteln, die nicht über Gesetze und Handbücher geregelt und trotzdem – oder sogar noch viel effektiver – verinnerlicht und weitergetragen wird.

## Teil IV – Wie finden Unternehmen Geschichten?

Wenn Sie nach all den Inspirationen, Fragekatalogen und Beispielen noch die ein oder andere Lücke sehen, Ihre Unternehmensgeschichte(n) zu komplettieren, gibt Ihnen Teil IV abschließende Hilfestellungen.

Machen Sie sich in Kapitel 16 mithilfe von Storylistening auf die Suche nach Geschichten, indem Sie anderen die richtigen Fragen stellen und konkrete Kreativtechniken anwenden.

Begleitende Fragen, die sich durch alle Kapitel zur eigenen Übung ziehen, werden zudem noch einmal in Kapitel 17 übersichtlich zusammengefasst.

## Microsoft Stories

Ich hatte das Vergnügen, mich ausführlich mit dem Gründungsredakteur von »Microsoft Stories«, Steve Wiens, unterhalten zu können. Seine Einblicke fassen perfekt zusammen, worum es auf den kommenden 250 Seiten gehen wird: was eine Geschichte ausmacht, was Helden interessant macht, wer überhaupt der Held oder die Heldin ist, wie Geschichten wirken, wie sie aufbereitet und verbreitet werden können, wie auch technisch komplizierte Themen emotional gestaltet werden können und warum Storytelling von Kunden und von Mitarbeitenden kaum zu trennen ist.

Im Kampf um den Titel des wertvollsten Unternehmens der Welt bieten sich Apple, die Google-Muttergesellschaft Alphabet, Amazon und Microsoft ein knappes Kopf-an-Kopf-Rennen. Microsoft stand lange Zeit nicht auf dem Siegerpodest. Dabei hatte man dort selbst einmal den Thron inne. Doch der hippere Apple-Brand und der Aufstieg des Internets zum wichtigsten Medium unserer Zeit, dessen zentrale Anlaufstelle die größte Suchmaschine der Welt ist, haben dem Softwarehersteller aus Seattle einen herben Dämpfer gegeben. Nun erobert der frühere Außenseiter die Herzen, das Vertrauen und die Begeisterung der Öffentlichkeit zurück. Wie, dazu gebe ich das Wort nun an Steve Wiens:





**Abb. 1:** Steve Wiens, Gründungsredakteur von »Microsoft Stories«

»Mein Weg als Storyteller begann in der Welt des Zeitungsjournalismus. Nach meinem Großvater und meinem Vater bin ich bereits in der dritten Generation meiner Familie Reporter. Jedoch stellte ich schon früh in meiner Karriere fest, dass eine Explosion im digitalen Storytelling stattfinden wird. Für die Zeitungen war das damals jedoch noch mehr Schrecken als Chance, was mich sehr frustrierte. So wechselte ich bald die Seiten und arbeitete im digitalen Marketing. Die Kombination dieser beiden Welten hat mir die Augen geöffnet, welche Möglichkeiten Marken heutzutage haben, Menschen mithilfe von Geschichten statt Verkaufsansatzargumenten für ein Produkt zu begeistern.

»Microsoft Stories« wurde in einer Phase ins Leben gerufen, in der Microsoft mit einer ziemlich schwierigen Medienlandschaft konfrontiert war. Wir brachten gerade Windows 8 auf den Markt und hatten die Herausforderung, den Menschen das Unternehmen nahezubringen, wie wir es intern sahen: nicht als alteingesessenes Konzern-Urgestein, sondern als zukunftsorientierte Firma mit spannenden Ambitionen. Wir hatten so viele interessante Geschichten über Innovationen zu erzählen, doch sind diese bei der Presse nicht auf Gehör gestoßen. Deshalb starteten wir – erst einmal auf kleiner Flamme – einen Test mit »Microsoft Stories«.

Unsere allererste Geschichte, »88 Acres« handelte von einem Mitarbeiter namens Darrell Smith, Director of Facilities & Energy. Seine Aufgabe war es, mithilfe millionenschwerer Anbauten, die den Energieverbrauch messen, alle Gebäude auf dem Microsoft Campus sanieren zu lassen, um diese energiesparender zu machen. Darrell hatte jedoch einen anderen Plan. In seiner Freizeit entwickelte er eine Software, die all diese Funktionen übernehmen konnte, ohne dass wir diese Umbauten benötigten. Das hat Microsoft Millionen von Dollar eingespart. Wir haben davon erfahren und wussten sofort, dass das eine großartige Geschichte

ist, von einem bescheidenen, geradlinigen Helden, der etwas Unglaubliches geleistet hat, indem er nicht den einfachen Weg gegangen ist.

Nachdem wir die Geschichte online veröffentlicht hatten, explodierten die Website-Zugriffe und Darrells Mailbox war gefüllt mit Anrufen von potenziellen Kunden. Von da an bekamen wir das Go, ›Microsoft Stories‹ fortzusetzen. Mittlerweile sind wir ein festes Team von vier Leuten, ich, mein Manager Michael Wann, der gleichzeitig auch für die Presseseite ›Microsoft News Site‹ zuständig ist, und zwei feste Autoren. Dazu teilen wir uns noch technische und Social-Media-Ressourcen mit anderen Abteilungen. Für Fotos, Designs und Videos arbeiten wir mit langfristigen Partnern zusammen.

Unsere tägliche Arbeit sieht eigentlich sehr ähnlich aus wie in einer Zeitungsredaktion, nur dass wir den Luxus haben, unsere Geschichten unter weniger Zeitdruck erstellen zu können. Wir haben News-Meetings und auch unsere redaktionellen Prozesse erinnern mich stark an meine Anfänge als Journalist. Wie Zeitungsreporter gehen wir über den Campus, immer auf der Suche nach Menschen und Momenten, die Microsoft, seine Vision und Werte definieren. Dabei kommt es in unserer immer noch recht überschaubaren Redaktion nicht auf die Anzahl der Geschichten an, die wir veröffentlichen, sondern auf die Qualität. Auf der anderen Seite sind jedoch auch viele kreative Überlegungen involviert, die ich eher mit der Werbung verbinde. So brainstormen wir zum Beispiel häufig, welches visuelle Potenzial eine Geschichte hat und wie wir dies entsprechend aufbereiten können. Für bestimmte Geschichten sprechen wir auch viel mit Designern, um die beste Aufmachung zu finden.

Wenn es darum geht, die Geschichten nach außen zu tragen, profitieren wir natürlich von den vielen Kanälen, die Microsoft bereits aufgebaut hat, von Facebook über Twitter bis hin zu YouTube. Jedoch achten wir sehr genau darauf, dass die Inhalte zum Publikum passen. Eine Geschichte über die Xbox oder über Windows wird vor allem an die jeweiligen, spezialisierten Kanäle und deren Zielgruppen gerichtet. Statt aggressiv die größtmögliche Reichweite aufzubauen, wollen wir bescheiden bleiben und über die Qualität der Inhalte das Publikum anziehen.

Mittlerweile verfolgen Journalisten, aber auch Social Influencer, YouTube-Stars, Games-Blogs, Designer, Job-Kandidaten und viele mehr unsere Geschichten von allein. Unser Ziel ist es daher, mit individuell zugeschnittenen Artikeln jeder dieser Zielgruppen Highlights zu bieten. Dabei achten wir jedoch darauf, dass jede Geschichte so aufgebaut ist, dass sie sowohl für die breite Öffentlichkeit verständlich ist als auch durch zusätzliche Inhalte für Tech-Interessierte spannend bleibt, die tiefer in die Materie eintauchen wollen.

Ob Content oder Employer Marketing, der wichtigste Ausgangspunkt ist eine gute Geschichte, die für das Publikum wirklich wertvoll ist. Es bringt nichts, eine alte Case Study etwas hübscher zu verpacken und das als Story zu verkaufen. Die besten Geschichten drehen sich um Menschen, um Helden, mit denen man sich identifizieren kann, die interessant und echt sind. Der Erfolgsfaktor von Darrells Geschichte war nicht die technologische Innovation, die er entwickelte, sondern er selbst. Menschen verfolgen gerne, wie bescheidene, ambitionierte Helden wie er ihr Ziel erreichen, wie sich ein Charakter und die Welt um ihn herum durch sein eigenes Zutun verändern. Das war schon eine meiner ersten Lektionen bei der Zeitung und das gilt für General-Interest- genauso wie für Business-to-Business-Themen, für eine Content-Marketing-Kampagne genauso wie eine PowerPoint-Präsentation im wöchentlichen Teammeeting. Zudem sollte man nicht unterschätzen, Geschichten auch visuell zu erzählen. Auch bei kleinem Budget sollte man immer die Macht der Bilder nutzen.

Wir beobachten natürlich, wie viele Leute unsere Artikel lesen, wie lange sie auf unserer Seite bleiben oder ob sie dadurch sogar tiefer in die Online-Welt von Microsoft einsteigen. Der wichtigste Erfolgsfaktor für uns ist jedoch die Wahrnehmung unserer Marke und wie wir unser Publikum dazu bringen können, Microsoft mit anderen Augen zu betrachten. Für direkten Abverkauf gibt es andere Mittel.

Seitdem wir ›Microsoft Stories‹ ins Leben gerufen haben, können wir einen erheblichen Anstieg an positiven Konversationen und Erwähnungen, die in den sozialen Medien über Microsoft und unsere Geschichten veröffentlicht werden, verbuchen. Auch die Wahrnehmung der früher so erbarmungslosen Presse hat sich wesentlich verbessert, und ich bin stolz darauf, dass ›Microsoft Stories‹ seinen Teil dazu beigetragen hat.

Unsere Geschichten sind auch eine wichtige Inspirationsquelle für andere interne Kommunikationsabteilungen. So werden einige unserer Mitarbeiter-Stories auch auf Karrieremessen und an Universitäten auf unseren Ständen und in unseren Broschüren verwendet. Ein Produkt, das mir besonders viel Freude gemacht hat, war ein hochwertiges Coffee Table Book, das wir aus den besten Geschichten des ersten Jahres zusammengestellten und das als Aushängeschild in den Empfangsbereichen von Microsoft auslag.

Auch intern hat sich Storytelling bei Microsoft fest verankert. Wir richten regelmäßig das Rampenlicht auf individuelle Mitarbeitende und ihre außergewöhnlichen Projekte, wodurch sie sich natürlich auch sehr wertgeschätzt fühlen. Da ›Microsoft Stories‹ auch viel von unseren eigenen Mitarbeitenden genutzt wird, können wir mit aller Bescheidenheit auch

einen wichtigen Teil dazu beitragen, dass sie durch unsere Geschichten die Werte und Vision von Microsoft ständig vor Augen haben. Dass sie diese Orientierung nie verlieren, trägt einen bedeutenden Teil zur Motivation und Zusammenarbeit bei.« (Interview aus dem Englischen übersetzt)

Mittlerweile konnte Microsoft den Spitzenreiter-Platz unter den wertvollsten Marken der Welt wieder für sich behaupten.

### Beispiele

Microsoft Stories: <https://news.microsoft.com/>

»88 Acres«: <https://www.microsoft.com/en-us/stories/88acres/>

## Gendergerechte Sprache in diesem Buch

Vorab noch ein kurzer Hinweis zu den verwendeten Personenbezeichnungen: Gendergerechte Sprache, so sehr sie manchmal auch den Lesefluss beeinträchtigen kann, ist ein wichtiges Element des Brand Storytelling, bei dem es immer auch um »Empowerment« des Publikums geht und mehr und mehr um Themen der sozialen Haltung und Gerechtigkeit. Mein Credo lautet, Gendervielfalt über die Sprache zu repräsentieren, ohne dabei dogmatisch zu sein. Daher finden Sie mit Blick auf Ausgewogenheit von Kapitel zu Kapitel männliche und weibliche Bezeichnungen im Wechsel.

# Wirkung von Geschichten

Die Unternehmenswelt war noch nie so dominiert von Daten und Zahlen wie heute. Technologie, Tracking und Targeting ermöglichen es in der Kommunikation nach außen wie nach innen, personalisierte Botschaften zum perfekten Zeitpunkt auf das richtige Endgerät an den passenden Empfänger zu senden. Marketingentscheidungen werden bis zum kleinsten Detail durchrationalisiert. Auf der anderen Seite wird die Kommunikation zwischen Unternehmen und Stakeholdern – Mitarbeitenden wie Kundinnen – trotz, oder auch aufgrund, aller Daten und Analysen immer menschlicher. Zumindest fordert dies das Publikum.

Die größte Herausforderung für Unternehmen heutzutage ist es, sich in dem Meer an Botschaften und Informationen wie ein Leuchtturm abzuheben und ihrem Publikum immer Orientierung zu geben. Gut erzählte Unternehmensgeschichten haben diese Wirkung und sind daher wichtiger denn je, denn Markentreue und Aufmerksamkeit nehmen in der heutigen Generation rapide ab. Werbebotschaften verlieren an Bedeutung, da sie einerseits kaum aufgenommen werden. Andererseits werden sie – wenn wahrgenommen – dann auch kritischer hinterfragt oder gar gegen das Unternehmen verwendet, weil es keine authentische Botschaft ist und das Publikum dies durch die Transparenz der sozialen Medien auch weiß. Von »Bashtags« über »Shitstorms« – die Macht der Konsumenten kennt heutzutage viele Wege, aus der Unternehmensbotschaft eine Persiflage zu machen.

Was können Geschichten in dieser Welt für Marken nun bewirken? Sie ziehen unsere Aufmerksamkeit an, statt Botschaften aufzudrücken. Sie halten uns länger in ihrem Bann, statt uns nur für einen Moment abzulenken. Sie erkennen universelle Bedürfnisse an und schaffen dadurch eingeschworene Gemeinden, statt das Ego eines Einzelnen zu adressieren. Und zu guter Letzt bewirken sie im besten Fall Handeln durch Inspiration statt Lethargie durch Informationsüberflutung.

Bevor wir uns in die Welt des Storytelling begeben, machen wir zuerst eine kurze Expedition durch das menschliche Gehirn. Denn die Frage, ob und wie Geschichten wirken, ist keine Frage des Bauchgefühls, sondern wissenschaftlich nachweisbar. Indem wir verstehen, dass unser Gehirn auf Geschichten gepolt ist, dass wir sie brauchen, um unsere Welt und unser Leben zu begreifen, zu erinnern und zu planen, werden wir auch den Sinn von Storytelling in einer von Nullen und Einsen dominierten Zukunft sehen. Indem wir erkennen, wie sich Geschichten auf Erin-

nerungen, Handlungen und Einstellungen auswirken, können wir mit Brand Storytelling Einfluss darauf nehmen.

## Magnetische Anziehungskraft für unsere Aufmerksamkeit

Fokus ist die mittlerweile größte Herausforderung für das menschliche Gehirn. Neben einem Strom von über 10.000 Werbebotschaften, denen wir täglich ausgesetzt sind, fabrizieren wir zusätzlich über 2.000 Tagträume pro Tag und lassen unsere Gedanken die Hälfte unserer wachen Zeit schweifen. Wenn wir eine gute Geschichte hören, sinkt die Zahl der Tagträume auf null und wir können uns trotz Tausender Ablenkungen fokussieren. Dieser beinahe hypnotische Zustand verdeutlicht eines: Tatsächlich lieben wir als Menschen nicht nur Geschichten, wir **brauchen** sie sogar.

Aufs Einfachste heruntergebrochen, ist eine Geschichte das Bindeglied zwischen Ursache und Wirkung. Und genau so speichert unser Gehirn auch alle Informationen ab, mit denen es konfrontiert wird beziehungsweise die es ins Bewusstsein schaffen. Diese Mikro-Stories formen eine Landkarte vernetzter Pfade miteinander, die unser Handeln, unsere Erfahrungen und Entscheidungen strukturieren und unsere Gedanken, Ideen und Konversationen von A nach B bringen. Wir brauchen Geschichten sogar so sehr für das Einordnen unserer Erlebnisse, dass sich unser Gehirn zum Teil Geschichten ausdenkt, ohne dass wir es merken.

In den 1970er Jahren hat der US-Amerikaner Michael Gazzaniga<sup>1</sup>, einer der führenden Neurowissenschaftler unserer Zeit, eine erstaunliche Entdeckung gemacht, als er mit »Split-Brain-Patienten« arbeitete. Bei diesen Patienten musste die Verbindung zwischen der linken und rechten Gehirnhälfte getrennt werden. Obwohl sie weiterhin normal leben können, gibt die Trennung der Gehirnhälften Aufschluss darüber, wie Informationen interpretiert werden. So weiß die rechte Hand zum Teil buchstäblich nicht, was die linke Hand tut, um genauer zu sein: warum sie es tut. Trotzdem versucht die linke Gehirnhälfte, Erklärungen zu finden und unter Umständen auch zu erfinden.

Das Gehirn kann mithilfe früherer Erfahrungen fehlende Informationen beim Sehen ergänzen. Das Gleiche tut es auch mit den Zusammenhängen von Botschaften. Unser Gehirn verlangt danach, allem eine Bedeutung zu geben, und geht dabei sogar so weit, Dinge automatisch über Geschichten miteinander in Verbindung zu bringen.

---

1 Gazzaniga, Michael S. – Who's in Charge?: Free Will and the Science of the Brain (2012)

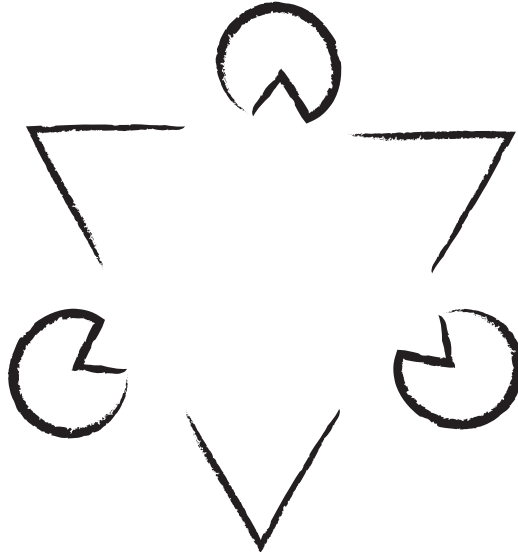


Abb. 1.1: Formen werden automatisch vom Gehirn vervollständigt und interpretiert.

Kendall Haven<sup>2</sup> illustriert dies an folgendem Beispiel:

- Er ging in den Laden.
- Fred starb.
- Sharon bekam Hunger und weinte.

Jeder wird diese drei Sätze unterschiedlich aufnehmen. Sehr wahrscheinlich ist es jedoch, dass wir einige dieser Informationen in den einen oder anderen Zusammenhang setzen: Weinte Sharon vielleicht, weil Fred starb? Ist Fred im Laden gestorben? Wollte er dort Sharon etwas zum Essen holen? Für unser Gehirn ist es fast unmöglich, diese Sätze **nicht** in eine Geschichte und somit eine Logik zu bringen.

Dass Menschen Geschichten in Dingen sehen, wo es keine gibt, belegt eine weitere Studie aus dem Jahr 1944 am Smith College in den USA. Dort bekamen 34 Studierende einen Kurzfilm zu sehen, in dem sich zwei Dreiecke und ein Kreis über den Bildschirm bewegten und auch ein Rechteck zu sehen ist. Im Anschluss wurden sie befragt, was sie gesehen haben. 33 von ihnen interpretierten die geometrischen Figuren von sich aus als personifizierte Figuren einer Geschichte. Bei der Befragung fielen Worte wie, der Kreis sei »besorgt«, das »kleine Dreieck« sei ein »unschuldiges, junges Ding«, während das große Dreieck »wütend und frustriert« sei. Lediglich ein Student sah nichts anderes als Dreiecke, ein Rechteck und einen Kreis.

---

2 Haven, Kendall – Story Proof: The Science Behind the Startling Power of Story (2007)

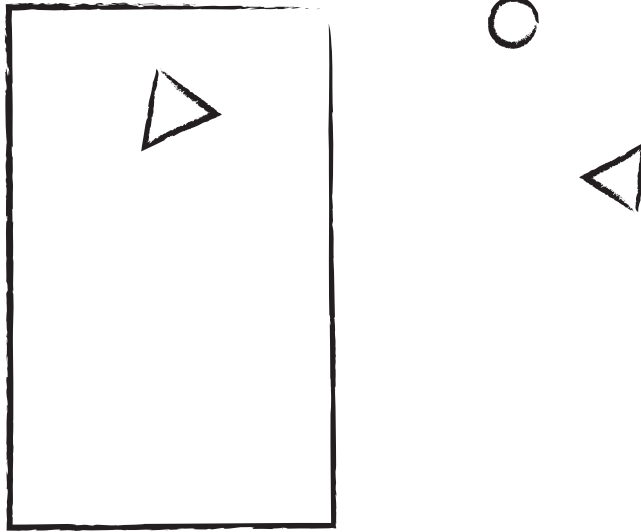


Abb. 1.2: Bildschirm der Animation zur Studie vom Smith College aus dem Jahr 1944

Unsere Suche nach Sinn, Erklärungen und Erfahrungen durch Geschichten ist laut Neuroökonom Paul J. Zak vergleichbar mit dem »Autounfall-Effekt«. Man kann einfach nicht wegsehen. Das liegt nicht nur an den schockierenden Bildern. Beim Autofahren handelt es sich um eine Aktivität, die uns allen sehr geläufig ist. Allein durch das Betrachten des Unfalls und der Frage, wie dieser wohl zustande gekommen ist, wie es den Insassen geht, wie sich die Rettungsleute verhalten, versuchen wir wieder neue Zusammenhänge für unser eigenes Handeln in einer ähnlichen Situation zu lernen. Die Erkenntnis, dass wir unsere Erinnerungen und Erfahrungen als narrative Logik abspeichern, wird mittlerweile sogar in der Entwicklung von Robotern und künstlicher Intelligenz eingesetzt.<sup>3</sup>

Nicht nur die Suche nach Erklärungen und Erfahrungen lässt unser Gehirn automatisch auf Geschichten anspringen. Im Gegensatz zu aufgelisteten Fakten wecken Storys buchstäblich größere Teile unseres Gehirns, was es uns wiederum ermöglicht, diese viel besser – um genau zu sein: um das 22-Fache – in Erinnerung zu behalten als nackte Fakten. Bei einer PowerPoint-Präsentation mit aneinander gelisteten Stichpunkten wird das Sprachzentrum aktiviert, das uns ermöglicht, Wörter zu verstehen. Aber mehr auch nicht. Bei einer Geschichte werden auch die Teile des Gehirns aktiviert, die für das Erleben des Erzählten tatsächlich gebraucht werden. Wenn von salziger Meeresluft die Rede ist, wird der Teil des Gehirns, der für Geschmack beziehungsweise Geruch zuständig ist, aktiviert. Sogar wenn über körperliche Bewegung erzählt wird, läuft sich der für Bewegung verantwortliche Teil des Gehirns, der motorische Kortex, warm.

3 Schank, Roger C. – Tell Me a Story: Narrative and Intelligence (1995)



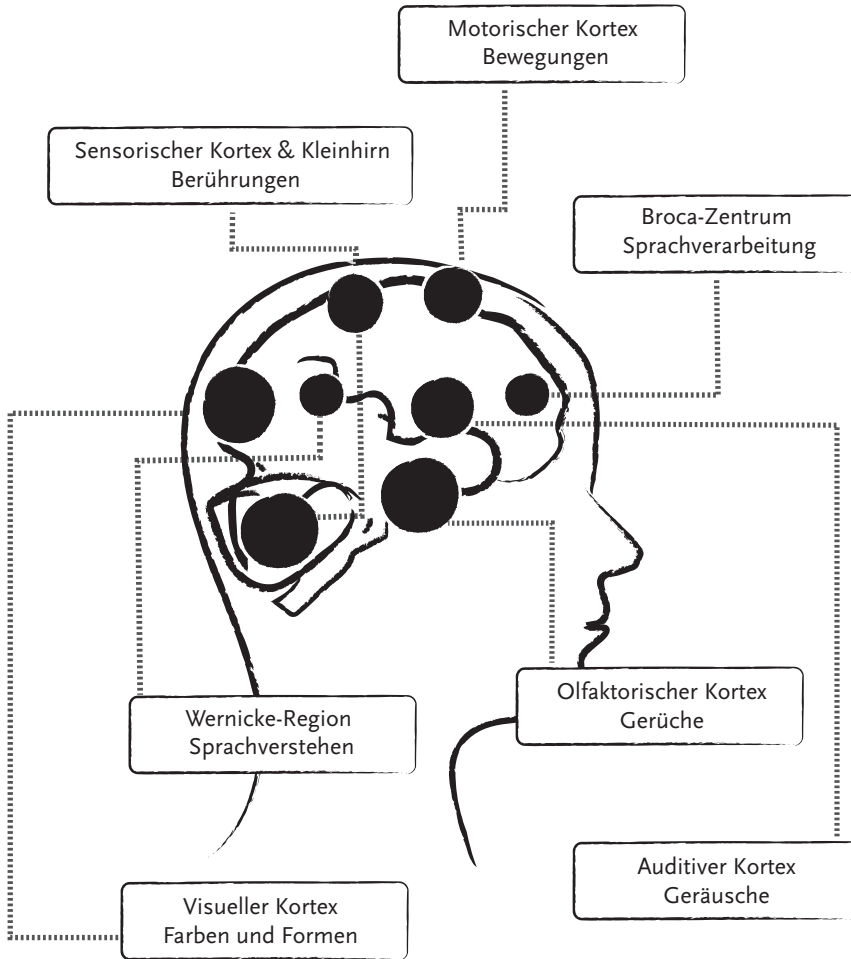


Abb. 1.3: Gehirnregionen verschiedener Sinne

Dank Storytelling verbündet sich das Gehirn mit dem Erzählten, als ob es die beschriebenen Situationen wirklich erleben würde. Ausgelöst wird dies durch sogenannte Spiegelneuronen, die ausgesendet werden, wenn man einer Person bei einer bestimmten Handlung zusieht. Die eigene Hand bewegt sich zwar nicht, aber das Gehirn spielt gedanklich mit, wenn man jemanden sieht, der am Klavier sitzt. Dieser Prozess der »neuronalen Kopplung«<sup>4</sup> setzt auch ein, wenn man nur eine Handlung erzählt bekommt, oder auch, wenn man sie selbst erzählt. Fürs Brand Storytelling hat das eine noch viel spannendere Implikation. Da sowohl bei der Erzählerin als auch beim Publikum die gleichen Spiegelneuronen ausgelöst

4 Hasson Brings Real Life Into the Lab to Examine Cognitive Processing <http://www.princeton.edu/main/news/archive/S32/27/76E76/index.xml?section=science> (2011)

werden, heißt das im Umkehrschluss, dass durch Geschichten Sender wie auch Empfänger in ihren Köpfen »gleichgeschaltet« werden. Es ist also kein Zufall, dass Hunderte Zuschauende im Kino meist genau zur gleichen Zeit das Gleiche empfinden. Unsere Gehirne synchronisieren sich.

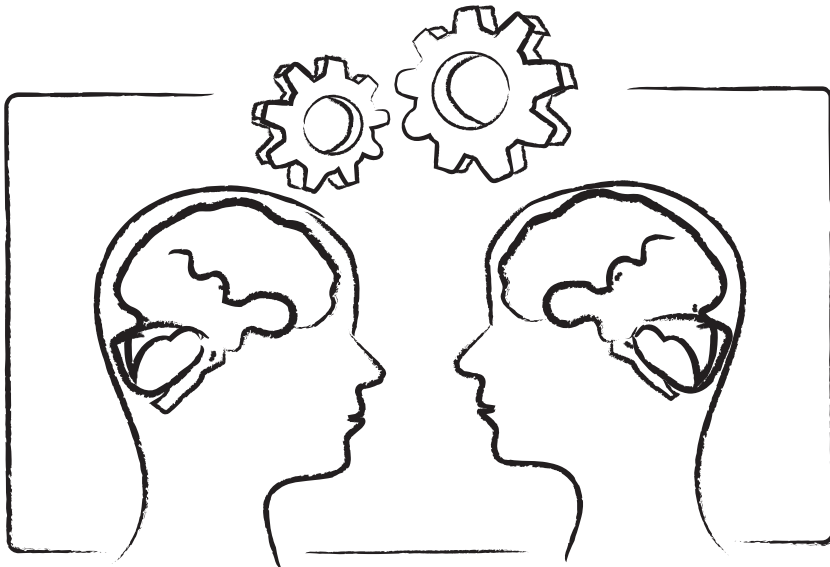


Abb. 1.4: Neuronale Kopplung

## Akku für unser Interesse

Geschichten sind ein wichtiger Auslöser für unser Gehirn, hellhörig zu werden. Doch ist unsere Aufmerksamkeit auf einen bestimmten Punkt gelenkt, besteht trotzdem jederzeit die Gefahr, auch diesen wieder aus den Augen zu verlieren, abgelenkt zu werden oder schlichtweg das Interesse zu verlieren. Was bewegt uns dann dazu, uns über 90 Minuten für einen Film in einen dunklen Raum zu setzen, stundenlang zu lesen, ein dreiminütiges Online-Video anzuschauen, das von einem Unternehmen produziert wurde, oder einen 15-minütigen Vortrag über 3D-gedruckte Organe bis zum Ende zu verfolgen?

Storytelling-Formate unterscheiden sich von trockenen Business-Präsentationen in einem weiteren wichtigen Punkt: Spannung. Was den typischen Spannungsbogen einer Geschichte betrifft, gibt es einige, sehr ähnliche Modelle. Paul J. Zak bezieht sich auf Gustav Freytags pyramidenförmigen Aufbau eines Dramas und untersuchte, welche Hormone in welchen Teilen einer Geschichte mit welchem Effekt ausgeschüttet werden. Er kam zu dem Ergebnis, dass unser Gehirn vermehrt das Stresshormon Cortisol ausschüttet, während die Handlung von der Exposition bis zum Höhepunkt ansteigt und Konflikte und Krisen die Entwicklung

bestimmen. Der biologische Sinn dahinter ist unser reiner Überlebensmodus, da Cortisol dafür sorgt, dass wir in belastenden Situationen Ruhe bewahren und uns vor allem besser konzentrieren.

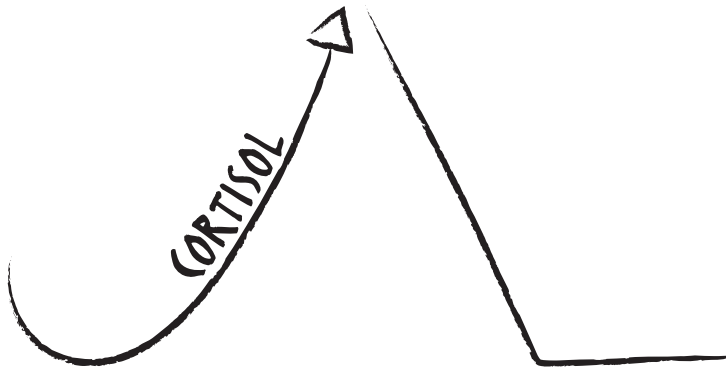


Abb. 1.5: Cortisol-Ausschüttung bei steigender Handlung

Doch wenn uns spannende Geschichten vermeintlich unter Stress setzen, was bewegt uns dazu, diese überhaupt aufzunehmen? Der Grund liegt im letzten Teil einer Geschichte beziehungsweise im letzten Teil ihres typischen Aufbaus, der Resolution, auch Auflösung oder »Dénouement« genannt, bei dem sich der Knoten sprichwörtlich löst. Diese »Ent-Spannung« löst die Ausschüttung des Glückshormons Dopamin im limbischen System, unserem Belohnungszentrum im Gehirn, aus. Mit dem Happy End werden wir buchstäblich glücklich und optimistisch.

Storytelling ermöglicht es also, die Aufmerksamkeit über einen langen Zeitraum hinweg zu halten. Über spannungsreiche Charaktere und Handlungsbögen gelingt dies, wie bei Serien, sogar zum Teil über viele Jahre hinweg. Für die Bindung an und das Interesse für ein Unternehmen ist dies eine ungemein wichtige Funktion in Zeiten kurzer Aufmerksamkeitsspannen und sinkender Markentreue.

## Spiegel für unsere Bedürfnisse

In früheren Zeiten klassischen Marketings ging es darum, Bedürfnisse zu **wecken**, häufig verbunden mit dem Wecken von kleineren und größeren Ängsten. Waren die Kaffeetassen nur halb ausgetrunken, stand das Ansehen bei den Gästen auf dem Spiel. Nur mit der richtigen Kaffeesorte konnte dieses Problem gelöst werden.

Das Ziel und gleichzeitig wichtiger Bestandteil von Storytelling ist es, Bedürfnisse zu **erkennen** und zu verstehen. Diese Fähigkeit, sich in die Gefühle, Wünsche und Erlebnisse der Zielgruppe einzufühlen, heißt Empathie und gehört heutzutage zu den wichtigsten Sozialkompetenzen von Unternehmen und Kommunikatoren. Mit Hilfe von Geschichten ist es möglich, eine emotionale Bindung zwischen dem

Publikum, der Erzählerin und dem Erzählten herzustellen. Erst wenn das Vertrauen darüber aufgebaut ist, werden Unternehmensbotschaften vom Publikum als glaubwürdig eingestuft.

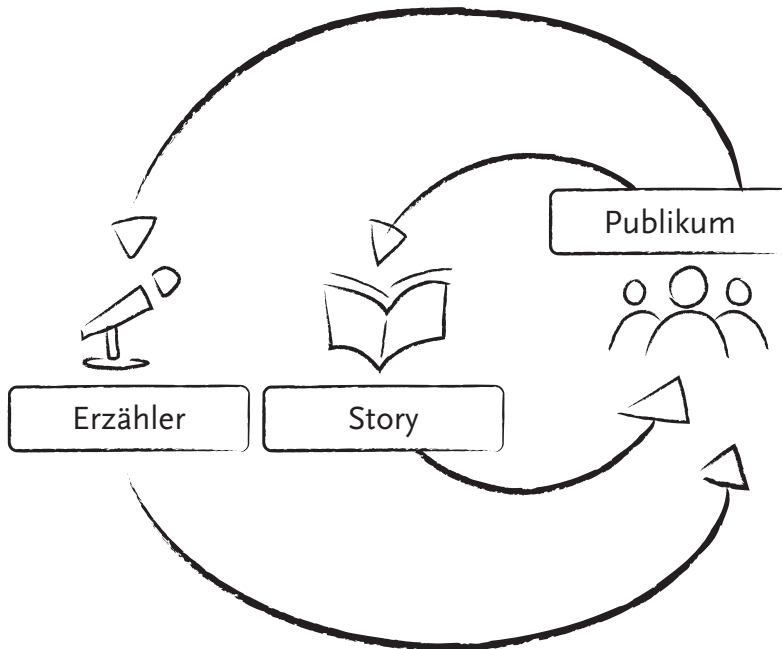


Abb. 1.6: Verständnis zwischen Erzähler, Story und Publikum

## Das Publikum versteht die Bedürfnisse des Helden

Neben Cortisol und Dopamin gibt es noch eine Zutat für den Hormon-Cocktail, den Geschichten in uns bewirken. Es heißt Oxytocin und ist der Verursacher unserer Vorliebe für Bilder von süßen Kätzchen oder Babys. Denn emotionale Informationen bewirken mithilfe dieser Chemikalie, dass wir Empathie, Verbundenheit, Großzügigkeit, Mitgefühl und Vertrauen empfinden, eben die Bedürfnisse und Gefühle unseres Gegenübers nachfühlen können. Ob mit Katzen oder ohne, Empathie ist eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür, ob und wie eine Geschichte aufgenommen wird. Erst wenn wir nachvollziehen können, was einen Helden antreibt, was sein Ziel, seine Hürden, seine guten wie schlechten Eigenschaften sind, dann sind wir daran interessiert, mitzufiebern und der Geschichte weiter zu folgen. Aufgrund seines starken Einflusses auf unsere Empathie nennt Paul J. Zak Oxytocin das »Moral-Molekül«<sup>5</sup>. Mit zunehmender Spannung versetzen wir uns immer mehr in die Lage des Helden, sodass selbst unsere Hände anfangen zu schwitzen oder unser Herz schneller schlägt, wenn es brenzlich wird.

5 Zak, Paul J. – The Moral Molecule: The Source of Love and Prosperity (2012)

## Das Publikum versteht die Erzählerin

Die Spiegelneuronen, die Sie bereits kennengelernt haben, schalten unsere Reflexe und unbewussten Hirnaktivitäten gleich. Je stärker und länger eine Geschichte diese Kopplung auslöst und aufrechterhält, desto mehr Emotion und Empathie bewirkt sie beim Publikum nicht nur im Hinblick auf die Geschichte, sondern auch auf die Erzählerin. Wie Sie später noch genauer erfahren werden, ist dies im Content Marketing meist gar nicht das Unternehmen selbst. In der internen Kommunikation jedoch, insbesondere bei direkten Anlässen, wie Reden, Vorträgen oder Mitarbeitergesprächen, ist der Erfolg besonders davon abhängig, ob das Publikum eine Verbindung mit der Rednerin oder dem Gesprächspartner aufbauen kann. Hierbei ist es nicht entscheidend, dass man sich mit der Erzählerin identifiziert. Wichtig ist allein die Tatsache, dass wir ihre Motive nachvollziehen können und mitfühlen. Das heißt, eine CEO kann es durch gutes Storytelling schaffen, 500 Werksarbeitende mit einer Rede in Zeiten einer Krise zu motivieren, wenn sie es schafft, dass ihr Publikum ihre Beweggründe nachvollziehen kann. Indem die eigenen inneren wie äußeren Herausforderungen und Motive dargelegt werden, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass die Zuhörenden Empathie für die Erzählerin entwickeln.

Im Vergleich zu allen anderen Lebewesen haben Menschen nicht nur die meisten sozialen Beziehungen untereinander. Wir sind auch die Einzigen, die persönliche Beziehungen auf Basis von Geschichten aufbauen. Fremde werden zu Freunden, wenn sie gegenseitig verstehen, wo sie herkommen, was sie machen, was sie erreichen wollen und welche Hürden ihnen dabei gegebenenfalls im Wege stehen.

## Das Publikum erkennt sich selbst in der Geschichte

Wie Sie bereits erfahren haben, bringen Spiegelneuronen und neuronale Koppung das Erzählte mit den Gehirnaktivitäten des Zuhörers und der Erzählerin in Einklang. Jedoch sollte uns diese Tatsache nicht in die Irre führen, dass jeder im Publikum genau das Gleiche sieht, hört oder liest. Obwohl mit hoher Wahrscheinlichkeit die gleichen Grundemotionen und Sinne angesprochen werden, verknüpft jeder Einzelne die Details einer Geschichte mit seinen oder ihren persönlichen Erfahrungen, Werten und Einstellungen. Je mehr Bilder im Kopf entstehen, desto mehr vernetzen sich diese mit unserem eigenen Leben.

»Im Sommer 2005 trat ich meinen ersten Angestelltenjob an. Ich gesellte mich an diesem schwülen Morgen zu etlichen Pendlern in die überfüllte U-Bahn. Die kalte Brise der Klimaanlage im Büro war Erfrischung und Schrecken gleichzeitig.« Diese kurz ausgedachte Einleitung kann bei vielen ähnliche, jedoch auch sehr persönliche Assoziationen wecken, die in die Geschichte mit eingebunden werden: der erste Tag im neuen Job; die stickige U-Bahn-Fahrt, wenn man nicht schwitzend ankommen sollte; der Moment, in dem man in einen zu kalt klimatisierten Raum kommt; der Sommer 2005. Gut dosiert, das heißt mit genug Raum für ein