

Bernhard Fischer-Appelt

STORYVERSE PLAYBOOK

Finde die
Geschichten, die alles
verändern



MURMANN

**The universe
is made out
of stories,
not of atoms.**

Muriel Rukeyser, US-amerikanische Schriftstellerin und Aktivistin



Zum Ausgleich für die entstandene CO₂-Emission bei der Produktion dieses Buches unterstützen wir die landesweite Bereitstellung von energieeffizienten Biomassekochöfen in Uganda. Die verbesserten Kochöfen verbrauchen erheblich weniger Brennmaterial und verringern so die Luftverschmutzung und die Umweltzerstörung, während gleichzeitig Treibhausgasemissionen eingespart werden.

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

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass er, sofern dieses Buch externe Links enthält, diese nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung einsehen konnte. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlages ist daher ausgeschlossen.

Copyright © 2022 Murmann Publishers GmbH, Hamburg

Illustrationen und Grafik: Thomas Kappes, Hamburg
Layout: Christoph Schulz-Hamparian, Stuttgart

ISBN 978-3-86774-749-3

Besuchen Sie unseren Webshop: www.murmann-verlag.de
Ihre Meinung zu diesem Buch interessiert uns!
Zuschriften bitte an info@murmann-publishers.de
Den Newsletter des Murmann Verlages können Sie anfordern unter newsletter@murmann-publishers.de

Bernhard Fischer-Appelt

STORYVERSE PLAYBOOK

Finde die
Geschichten, die alles
verändern

MURMANN

Dieses Buch beginnt mit einer guten Geschichte: der Zukunft der Bücher.

Räume mit Büchern haben mich schon immer fasziniert. In Bibliotheken und Buchläden habe ich viel Zeit verbracht. Mit Lesen oder Stöbern und immer auf der Suche nach Neuerscheinungen. Das Buch hat eine lange Tradition als Medium des Wissens und als Transporteur von Geschichten. Und mehr noch, oft ist es selbst eine ganz eigene Geschichte und prägt ein Narrativ. «Das Buch mit sieben Siegeln» oder «das Buch der Bücher». Bücher sind mehr als nur ihr Inhalt, sie können etwas Größeres, Mobilisierendes symbolisieren. Bücher von heute sind morgen Taten, hat Heinrich Mann gesagt.

Umso gespannter war ich, als unser Team zum Verlag aufbrach, um die Idee für dieses Buch vorzustellen.

Während meiner ganzen Karriere habe ich Organisationen in Kommunikationsfragen beraten. Über die Jahre

hinweg habe ich gelernt, dass strategische Entscheidungen und die Vorstellungen von Zukünften – also dem, was möglich oder auch schier unmöglich erscheint – sich wechselseitig beeinflussen. Außerdem wurde mir klar, dass Zukunftsstrategien und ihre Entwicklung eng mit jenem Erzählkosmos verknüpft sind, der jede Organisation umgibt. So entstand die Wortneuschöpfung: Storyverse. Darüber wollte ich ein Buch schreiben. Genau genommen ein Playbook, also ein Buch mit Werkzeugcharakter. Denn ich möchte Menschen dazu befähigen, die Welt aus der erzählerischen Perspektive zu betrachten, den strategischen Wert dieser Sicht zu erkennen und die von mir und meinem Team entwickelte Methode zur Entwicklung von Zukunftsstrategien selbst zu nutzen: die Storyverse Canvas.

Vor dem Eingang des Verlags, das Manuskript unterm Arm, dachte ich an den Satz der US-amerikanischen Autorin Muriel Rukeyser: «The universe is made out of stories, not of atoms.» Das zeigt, welche Relevanz Geschichten für unser Leben haben. Was wären wir Menschen ohne Erzählungen und ohne die Fähigkeit, Ereignisse um uns herum ebenso wie das eigene Tun auf der Grundlage von Erzählmustern einzuordnen, zu beurteilen und zu begründen?

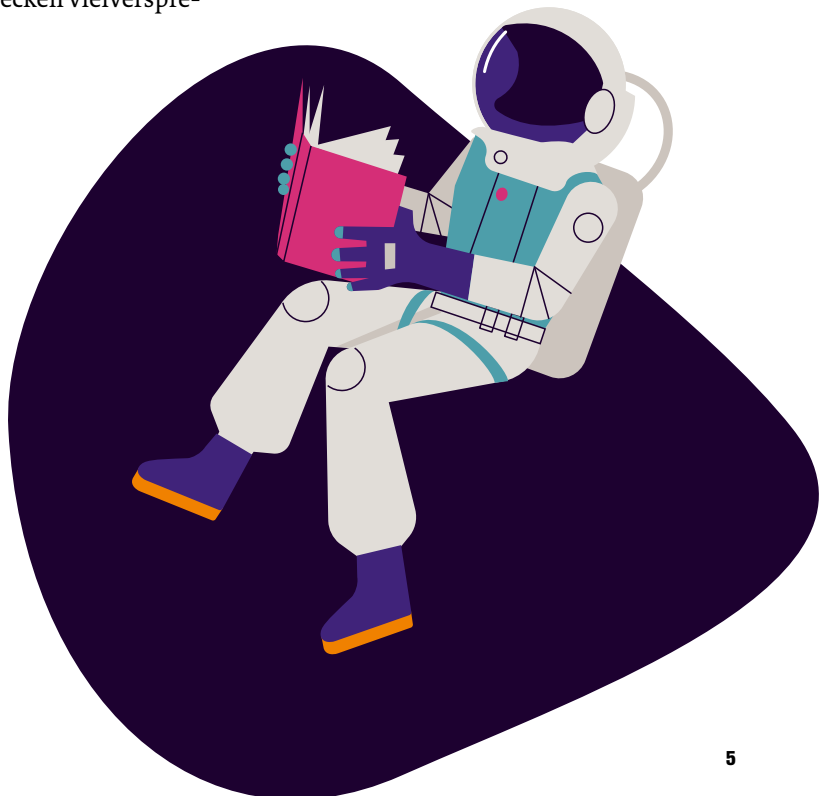
Wir wurden vom Verlagsteam herzlich empfangen und saßen schließlich bei Tee und Kaffee zusammen. Eigentlich wollten wir nur das mitgebrachte Buchmanuskript besprechen. Doch das Verlagsteam war neugierig, ob wir unsere Methode auch direkt für ihr Hauptprodukt – das Buch – anwenden könnten, um Zukunftsstrategien für den Verlag zu explorieren.

Natürlich nahmen wir die Herausforderung an.

Das Team erzählte uns von den Schwierigkeiten der Verlagsbranche, den «guten, alten Zeiten» und dem Disruptor Amazon. Aber es ging auch um Glücksgefühle beim Entdecken vielverspre-

chender Manuskripte, um Hoffnungen und wünschenswerte Zukünfte. Wir waren neugierig darauf, mehr zu erfahren: über den Wandel der Verlagsbranche, neue Lesegewohnheiten und noch unbekannte Geschäftsmodelle. Schon waren wir mittendrin im Storyverse – dem Erzählkosmos eines Buchverlags.

Was könnte die Zukunft des Buches für die Zukunft der Verlage bedeuten – und damit auch für diesen Verlag? Wir starteten einen Testlauf mit unserer Storyverse Canvas.



Dabei leiteten uns drei Fragen: Erstens, welche Geschichten erzählt ihr über euch, zweitens, welche Geschichten werden über euch erzählt, und drittens, was sind die Geschichten über eure Zukunft und eure Vergangenheit?

Wie sieht sich der Verlag selbst? Erlebt er sich in der Rolle des Verteidigers des Buchs, des Bewahrers, in der des Disruptors, des Innovators oder gar des Revoluzzers? Sind Bücher im Abo-Modell vorstellbar? Wer liest warum digitale Bücher? Ab wann gewinnt ein anderes Format, zum Beispiel der Audio-Podcast? Was könnten zukünftige Geschäftsmodelle dieser Branche und dieses Verlages sein? Werden Bücher künftig noch gedruckt? Und wenn ja: welche? Welche Zielgruppe liest wirklich noch Bücher, welche blättert bloß in Coffee Table Books? Welche Typen von Autor:innen werden sich durchsetzen? Wandelt sich ihre Rolle noch stärker hin zu Influencer:innen und Self Publishers? Machen Buchverlage zukünftig ihren

Umsatz mit dem Produkt Bücher oder werden sie eher eine multimediale Persönlichkeitsplattform für Autor:innen und deren Inhalte sein? Was könnte die beste Positionierung dieses speziellen Verlags sein?

Bücher sind, und das war ein schnell gefundenes neues Narrativ, auch ein Instrument zur Selbstinszenierung von Autor:innen. Ein Werkzeug, mit denen kreative Menschen eine bleibende Botschaft prägen. Dies war eine potenzielle Entwicklungslinie für die Zukunftsstrategie des Verlags.

Nach zwei Stunden wurde erkennbar, wie und wo sich der Verlag gegenwärtig verortet, welche Zukunftsideen aussichtsreich oder noch wenig erkundet sind und welche konkreten Limitationen den strategischen Handlungsraum beeinflussen würden. Dabei entwickelten wir Formulierungen, wie sich die vielversprechenden Neuausrichtungen des Verlags kommunizieren ließen – intern und extern.

Überlegungen zur Zukunft des Buches und des Verlags sind unabdingbar, um die künftigen Herausforderungen zu meistern. Dabei ist es wichtig, progressive und kühne Zukünfte zu entwickeln, also solche, die tatsächlich transformative Potenzial haben. Das gilt nicht nur für das Buch oder den Verlag, sondern ebenso für das Start-up, für eine soziale Organisation oder für ein politisches Programm. Nicht minder entscheidend ist aber auch, wie sich diese Transformationen überzeugend erzählen lassen – um Teams und Communities für die Veränderung zu begeistern und zu mobilisieren. Denn eine Zukunftsstrategie ist resilient und langfristig nur nutzbar, wenn sie einer großen Idee folgt und ein emotionales Echo erzeugen kann.

Die Erarbeitung einer Zukunftsstrategie und ihre Kommunikation müssen kein langwieriges Projekt sein. Sie können agil, in schnellen Schritten erfolgen und zu einem ersten Wurf führen. Sie aber gründlich zu machen, braucht Training und Methodik.

Mit diesem Buch will ich Dir Tools an die Hand geben, mit denen Du Geschichten systematischer erzählen und für die Zuspitzung von Zukunftsstrategien nutzen kannst. Denn nur, was erzählbar, vermittelbar, argumentierbar ist, kann realisiert werden, kann Vertrauen stiften und eine überzeugende Strahlkraft entwickeln.

**Und jetzt viel Freude beim
Lesen und Anwenden.**

Drei Fragen

- 1 Möchtest Du die Zukunft mitgestalten?
Nicht nur kleinteilig etwas verbessern,
sondern einen großen Schritt machen?
- 2 Willst Du Dich von den ausgedienten
Erzählungen lösen, die Deine Branche
fest im Griff haben, und neue Richtun-
gen ausprobieren?
- 3 Ist Dir daran gelegen, Dein Anliegen
zusammen mit anderen zu realisieren,
sie davon zu überzeugen, zu gewinnen
und mitzunehmen?

**Falls du diese Fragen gerade mit
«Ja» beantwortet hast: Willkommen
im Storyverse.**

Dies ist das Handbuch für Visionäre,
Veränderungsspezialist:innen und
Menschen, die den Status quo heraus-
fordern und eine andere, bessere
Zukunft mit erschaffen wollen – mit
ihrem Engagement, einem innovativen
Geschäftsmodell oder der Realisierung
eines großen Projekts.



Das Storyverse Playbook richtet sich an alle, die auf der Suche nach den Geschichten sind, die alles verändern. Es ist das Buch für die nächste Generation.



Zur Idee dieses Buches ⁰⁴

Mit dem Storyverse die Zukunft gestalten

Grundlagen

Was ist das Storyverse?

Den Erzählkosmos ausloten ¹⁴

Wer braucht das Storyverse?

Navigation auf Zukunftskurs ¹⁸

Was sind Narrative?

Wie der Sinn von Geschichten durch Muster entsteht ²²

Was bewirken Zukünfte?

Über die Kraft von Narrativen, Veränderung anzustoßen ²³

Welches Mindset braucht die Zukunft?

Über die Möglichkeit, Unmögliches zu denken ²⁴

Wie entstehen Zukunftsstrategien?

Narrative aktivieren, um ein Storyverse zu entwickeln ²⁶

Wie arbeitest Du mit diesem Buch?

Werkzeuge für die Entwicklung von Zukunftsstrategien ³⁰

Der Weg, Zukunftsstrategien zu entwickeln

Storyverse Canvas

Reisetipps ³⁴

Dein Reiseziel ³⁶

Dein Logbuch für die Reise ³⁸

Die Elemente des Narrativen Sky-Modells ³⁹

Das Narrative Sky-Modell ⁴²

Dein Flugplan der Reise ⁴⁴

Die Storyverse Canvas ⁴⁸

Arbeiten mit der Storyverse Canvas ⁵⁰

Narrative und Zukunftsstrategien, die vieles verändert haben

Cases

Sylt ¹⁵⁴

Ferrari ¹⁶⁰

Milch ¹⁶⁶

Rügenwalder ¹⁷²

Netflix ¹⁸²

Bündnis 90/DIE GRÜNEN ¹⁸⁸

Joey Kelly ¹⁹⁴

Ausblick ¹⁹⁹

Autor ²⁰⁴

Dank ²⁰⁴

Quellen ²⁰⁵

Entwickle die Geschichten, die alles verändern

Storyverse Journey

Schritt 01

Home Base klären
Von wo startest Du, um
eine Zukunftsstrategie
zu entwickeln? 54

Schritt 02

Zukünfte ausrichten
Finde einen Fokus auf
die Zukunft 60

Schritt 03

Geschichten sammeln
Verschaffe Dir einen
Überblick über den
Erzählkosmos Deiner
Organisation 66

Schritt 04

Narrative entwickeln
Identifiziere die narrati-
ven Muster hinter Deinen
Geschichten 84

Schritt 05

Sparks entdecken
Finde Gelegenheiten,
Dein Projekt zum
Leuchten zu bringen 96

Schritt 06

Black Holes begegnen
Schätze Risiken ein
und nutze die Energie
daraus 102

Schritt 07

**Narrative
Konstellationen bauen**
Schaffe Orientierung
für Deinen Weg in die
Zukunft 112

Schritt 08

Nordstern fokussieren
Finde ein narratives
Statement für die
Zukunft 120

Schritt 09

Umlaufbahn planen
Wo und wem Du Deine
Zukunft vermitteln
willst 134

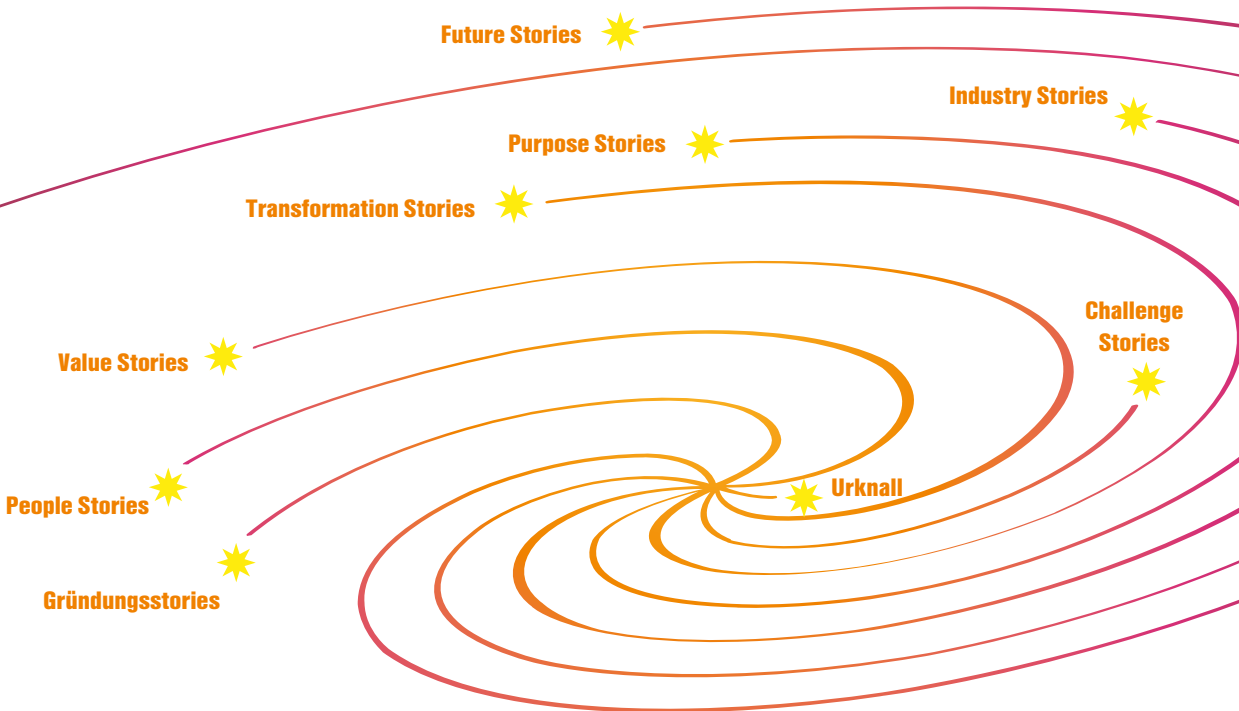
Grundlagen Mit dem Storyverse die Zukunft gestalten

Was ist das Storyverse?

Den Erzählkosmos ausloten

Am Anfang war das Wort. Erzählen ist eine zutiefst menschliche Aktivität. Seit Anbeginn unserer Existenz erzählen wir Menschen Geschichten.

Wir lauschen ihnen, verdichten sie oder tragen sie hinaus in die Welt. Früher am Lagerfeuer, heute auf Twitter. Geschichten sind überall und umgeben uns ständig.



Sie sind so umfassend wie das Universum. Blicken wir nachts in den Himmel, können wir es erahnen. In einer klaren Nacht können wir den Mond betrachten.

Vielleicht entdecken wir Sternbilder. Und manchmal leuchten einzelne Sterne hell auf. Das Universum ist ein faszinierendes Gebilde.

Wir wissen nur wenig von der unermesslichen Weite, von fernen Galaxien. Aus der Wissenschaft kennen wir höchstens die Lichtjahre weit entfernten Planeten auf ihren Umlaufbahnen. Beim Blick ins Weltall mögen wir uns klein fühlen. So viel größer ist das, was uns da umgibt und von dem wir ein Teil sind.

Denken wir an die Geschichten, die uns umgeben. Auch wenn wir sie in ihrer Komplexität und Vielfalt nicht direkt erkennen können, sind sie ständig da – und strukturieren unser Dasein in der Welt. Sie durchfließen uns. Sie verdichten sich und sind miteinander verbunden. Das Universum der Geschichten, das Storyverse, um das es hier geht, steht für den erzählerischen Raum, der uns umgibt – und in dem unaufhörlich neue Geschichten entstehen.

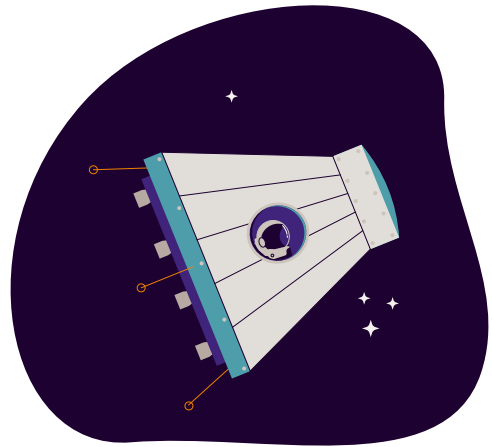
Erzählen liegt in der Natur des Menschen. Aus vielen Erzählungen entsteht Sinn und Ordnung: eine Idee davon, wie wir die Welt verstehen. Ganz so, wie es auch im Universum eine gewisse Ordnung aus Sternbildern, Milchstraßen, Planeten und deren Monden gibt.

Das Storyverse ist nicht irgendwo da draußen, sondern ist ein wesentlicher Teil von Dir und Deiner Organisation.



Die Welt ist ein Storyverse. Wir sind seit jeher darin eingebettet, gleichzeitig füllen wir diesen Erzählkosmos mit neuen Geschichten. Das gilt für die Einzelperson, für Unternehmen oder Organisationen.

Durch neue Kommunikationstechniken und Medien hat sich jedoch verändert, wie Geschichten entstehen und in uns nachhallen: Geschichten lassen sich heute leichter teilen, kommentieren, weitererzählen und verfremden. Sie sind kürzer geworden, auf Twitter nur maximal 155 Zeichen lang. Das Storyverse wird dadurch dichter und immersiver, weil wir Stories an vielen Orten und Geräten erleben können und dort in einen interaktiven Austausch mit ihnen treten: liken, sharen, kommentieren. Das Storyverse ist mehr denn je ein Raum, in den wir tief eintauchen und aktiv Zeit verbringen. Es übt eine immer stärkere Anziehungskraft aus und ist zugleich immer weniger kontrollierbar.



In diesem Buch geht es um den Erzählraum rund um Deine Organisation. Da Du Teil dieses Raumes bist, kannst Du ihn nicht nur verstehen, seine Muster erkennen, seine Wirkung einschätzen, sondern ihn auch mitgestalten.

Oft ist die Rede davon, dass wir in einem postfaktischen Zeitalter leben. Der Begriff mag überspitzt klingen, doch zu beobachten ist auf jeden Fall, dass in vielen Debatten die Emotionen stärkeren Einfluss haben als die Fakten. Die Anerkennung dieser Realität heißt keinesfalls, dass Fakten irrelevant geworden sind. Doch allein Erzählungen können die Menschen so sehr inspirieren, motivieren oder ängstigen, dass Fakten infrage gestellt oder bedeutungslos werden.

Mehr denn je ist es deshalb erforderlich, dass es Führungspersonen und Organisationen gelingt, Erzählungen zu identifizieren und zu formulieren, die ihre Mission oder ihren Zweck stärken. Geschichten können Strahlkraft haben, sie können ein Fundament legen für die Werte und die Glaubhaftigkeit einer Organisation. Sie können aber auch Vertrauenskrisen auslösen und Projekte oder Organisationen vom Kurs abbringen.

Ja, Geschichten gibt es seit Beginn der Menschheit. Aber die Notwendigkeit für die systematische und strategische Arbeit mit Narrativen, mit sinnstiftenden Erzählungen, ist neu.

Die Arbeit mit Narrativen und Stories, die sie transportieren, ist spannend. Oftmals erkennt man erst auf diesem Weg die Widersprüche, die in einer Organisation existieren, aber auch, wie sich verschiedene Stories zu einer Konstellation zusammenstellen lassen und sich gegenseitig positive Resonanz

geben. Natürlich birgt das Geschichtenerzählen auch die Gefahr der Manipulation. Narrative kann man mit der Absicht in die Welt setzen, andere hinteres Licht zu führen. Aber narrative Strategien sind keineswegs per se unredlich. Im Gegenteil: Wir Menschen denken und verstehen Sinnzusammenhänge fast immer in Narrativen. Dabei hilft das Wissen, um die Wirkungskraft von Narrativen und manipulativen Geschichten zu entschlüsseln.

Bewusst und strategisch mit Zukunftsnarrativen umzugehen, kann im besten Fall zu einer transparenteren und ehrlicheren Weise führen, wie wir uns und unsere Gegenwart und Zukunft erzählen.

Wer braucht das Storyverse?

Navigation auf Zukunftskurs

Wenn Du Dich im Kreis drehst und nicht weiterweißt, und vor allem dann, wenn Du etwas großes Neues vorhast oder herausarbeiten willst, eine Zukunftsstrategie: Dieses Buch hilft Dir, neue Perspektiven gegenüber Deiner Organisation oder Deinem Unternehmen einzunehmen und zu verstehen, wie Du Geschichten für Dich nutzen kannst.

Denn heute geht es nicht mehr nur darum, das beste Produkt auf den Markt zu bringen, der oder die Erste damit zu sein, sondern darum, das richtige Narrativ zu identifizieren, es zirkulieren zu lassen und die medialen Kanäle und Strukturen, etwa digitale Plattformen, dafür zu etablieren. Schließlich gilt es, andere Menschen mitzunehmen und zu überzeugen. Hinzu kommt, mittels

Narrativen die Fragen, Probleme und Belastungen, aber auch die unendlichen Möglichkeiten der Welt von morgen und übermorgen antizipieren zu können, um ein Unternehmen zukunftsfähig zu machen.

Im Storyverse hilft die Narrative Strategie, Zukünfte zu fokussieren.

Du brauchst die Arbeit mit dem Storyverse, wenn Deine Erzählungen von Deiner Organisation oder Deinem Unternehmen Dich selbst und andere nicht mehr überzeugen.

Start-ups & Gründer:innen

...können die Narrative Strategie nutzen, um Geschäftsmodell und Idee zu schärfen und eine transformative Strategie herauszuarbeiten.

Wirksame Narrative vermitteln dabei die Kernkompetenzen, das disruptive Potenzial und auch den Sinn des Start-ups für Markt, Kund:innen und Gesellschaft zu entdecken.

Die Narrative Strategie hilft Dir, die Kommunikation mit wichtigen Stakeholdern, Investor:innen oder potenziellen Partnern vom frühen Ideenfindungsprozess bis hin zu fortgeschrittenen Finanzierungsrunden zu verbessern.



Öffentliche Personen & Meinungsbildner:innen

...können die Narrative Strategie einsetzen, um ihr Profil zu schärfen oder die gewünschte Aufmerksamkeit zu erzielen.

In der Welt der Wirtschaft, der Politik, der Wissenschaft oder der Kunst bist Du tief im Wettbewerb um das Narrative Leadership. Von Dir wird erwartet, der Öffentlichkeit einen klaren Standpunkt zu vermitteln, ein transformatives Ethos zu verkörpern und den Weg in eine Zukunft weisen zu können. Die Geschichten, die Du erzählst, können helfen, die Werte einer Organisation in konkrete Handlungen umzusetzen.

Dies ist nicht nur ein Wettbewerb um die besten Ideen, sondern auch um die überzeugendsten, transformationsfähigsten Erzählungen. Genau hier macht die Narrative Strategie einen großen Unterschied.

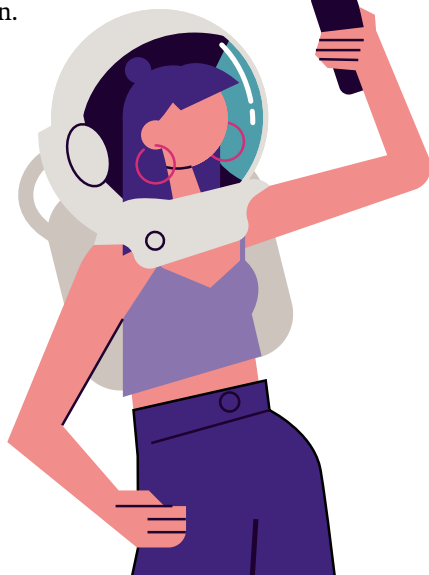


Brand Manager:innen & Influencer:innen

... können die Narrative Strategie nutzen, um die Positionierung ihrer Marken und Profile zu verbessern. Neben dem bewährten Baukasten zur Markenführung gibt es jetzt auch ein Instrument, um den Erzählraum zu klären.

Du kannst Narrative identifizieren, die die Werte und Haltungen einer Marke für die Öffentlichkeit produktiv machen. Häufig verlieren Marken und Influencer:innen im Laufe der Zeit ihre klare Vision und Anziehungskraft. Die Narrative Strategie kann helfen, neben dem Kontinuum der Marke auch die Zeitläufte systematisch einzubeziehen und in die Zukunft zu führen.

Steuere die Beziehungen zwischen Verbraucher:innen und Marken, indem Du die tieferen Muster hinter den Geschichten berücksichtigst, die wir über Marken und über uns selbst erzählen.



Corporate Executives & Strateg:innen

... können die Narrative Strategie anwenden, um Zukunftsstrategien zu entwickeln und Vorhaben nachvollziehbar und plausibel zu machen.

Viele Unternehmen – besonders große – tun sich schwer, ein intuitives Verständnis für ihre Beziehung und ihren Beitrag zur Welt zu entwickeln. Die Narrative Strategie kann helfen, eine transformative Geschichte zu formen, die eine solide Grundlage für die langfristige strategische Entwicklung bietet und den Binnenfokus vermeidet.

In vielen Unternehmen herrscht eine Diskrepanz zwischen der Strategie auf der Managementebene und ihrer Anwendung in anderen Unternehmensbereichen. Diese Diskrepanz kannst Du durch ein vermittelndes Narrativ verringern.

