

Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG ☒ FAZ.NET

Storytelling im Beruf : Mensch, was für eine Geschichte!

Von [Ursula Kals](#)

-Aktualisiert am 03.02.2023-20:06



[Bildbeschreibung einblenden](#)

Der Zauber der spannenden Erzählung: 1001 Geschichten soll Scheherazade dem Sultan in 1001 Nacht vorgetragen und damit ihr Leben gerettet haben. Bild: Interfoto

Eine gute Rhetorik ist in der Arbeitswelt Gold wert – in den verschiedensten Berufen. Neudeutsch heißt das „Storytelling“. Was es bringt und wie es funktioniert.

Rayk Hahne hat eine Berg-und-Tal-Fahrt-Biographie und trotz seiner 34 Jahre viel zu erzählen. Der Leistungssportler und Unternehmensberater erlitt mit 25 Jahren einen herben Rückschlag und wird immer wieder von seinen Kunden nach persönlichen Einschätzungen gefragt – „wie hast du das geschafft, dich wieder zu berappeln?“. Das, was der Norddeutsche verkörpert, finden sie tausendmal interessanter, als sich über Fakten oder Optimierungsprozesse auszutauschen. Heute ist Hahne ein gutes Beispiel dafür, wie eine spannende Geschichte packen kann. „Das Thema Storytelling kam recht organisch“, sagt der Mann, der einen Podcast hat, „um genau solche Geschichten zu erzählen“. Ihm hören jeden Monat mehr als 100 000 Leute zu. Kein Wunder: Was der gebürtige Neubrandenburger über sein Leben auf der Überholspur berichtet, lässt einem den Atem stocken. Aufgewachsen in der mecklenburgischen Provinz, war sein Leben von früh an auf Sport ausgerichtet, beide Eltern waren Leistungssportler und -trainer, „die haben Weltmeister geschmiedet“. Rayk war Leichtathlet, „da war Dampf dahinter, und nicht alles war positiv“. Mit zwölf Jahren war damit Schluss, er bekam Pfeiffersches Drüsenfieber. Eine harte Zäsur zu Beginn der Pubertät, die Trennung der Eltern verschärfte das. Ein halbes Jahr durfte er gar keinen Sport machen, es fühlte sich an, „als wäre ich aus einem fahrenden Zug rausgeworfen worden“. Irgendwann fing er sich, sattelte um auf BMX-

Fahren. „Da habe ich mich reingefräst, sechs, sieben Stunden trainiert.“ Er wurde Europameister, schaffte es bei der Weltmeisterschaft aufs Podest. Parallel holte er sein Abitur nach, gründete mit 19 Jahren sein erstes Beratungsunternehmen, machte ein duales BWL-Studium und rieb sich mit 15-Stunden-Tagen auf. „Um das zu schaffen, habe ich Schlaf reduziert, fand das total clever und war bei zwei Stunden pro Nacht.“ Bei einer Routineuntersuchung bremste ihn die Hausärztin aus: „Wenn du so weitermachst, bist du in wenigen Monaten tot.“ Da war er 25 und hatte längst gemerkt, das etwas in ihm rumrumorte. Sein Weckruf.

Warum er mit dieser Erzählung bei seinen Kunden so gut punkten kann? Menschen schätzen Anschaulichkeit. Eine Geschichte zu erzählen, eine Rede oder einen Text mit einer kleinen Begebenheit zu eröffnen, das ist ein gängiges Rhetorikrezept. Was früher steif als Impulsreferat angekündigt wurde, heißt heute immer häufiger „Storytelling“. Meist geht es darum, den Einstieg in eine mitunter dröge Materie zu finden. In einer Arbeitswelt, die mit Reizüberflutung nicht geizt, sehnen sich Menschen danach, von „echten“ Erlebnissen aus dem richtigen Leben zu hören. Verpacke jemand Informationen bildhaft in einer Geschichte, höre man ihm gerne zu, sagt der Kölner Strategieexperte Nico Rolli. „Das ist in uns allen tief angelegt, früher am Feuer wurden überlebenswichtige Geschichten erzählt.“ Statt uns mit [Powerpoint](#) zu fluten, sollten wir zurück zum Lagerfeuer, findet er: „Storytelling hilft uns, Informationen gehirngerecht zu behalten. Geschichten stimulieren das Gehirn.“

Soziale Medien verleihen der Methode Schubkraft

Der Münchener Organisationsberater Gregor Adamczyk hat mehrere Bücher über das Storytelling geschrieben und sagt: „Geschichten unterhalten und schaffen Vertrauen. Sie motivieren und trösten. Sie zetteln zwar auch Konflikte an, können aber genauso gut eine hoffnungsvolle Zukunft entwerfen.“ Der Mann, der selbst Drehbücher geschrieben hat, stellt fest: „PR-Agenturen und Denkfabriken, Therapeuten und Priester, Influencer und Netflix-Abonnenten müssen über die Macht von Storytelling nicht aufgeklärt werden.“

Aber auch viele Unternehmen haben das mittlerweile begriffen und nutzen diese Methode strategisch in ganz unterschiedlichen Situationen des Berufsalltags. Um Informationen narrativ weiterzugeben und komplexe Zusammenhänge greifbar zu machen. Genutzt werden solche Erzählungen von Mitarbeitern oder Führungskräften, nicht nur, um Werte und Traditionen zu vermitteln, sondern auch, um Konflikte zu lösen. Mit persönlichen Stellungnahmen, verpackt in subjektive Geschichten, ist das weniger abstrakt und bleibt länger im Gedächtnis. Die Nutzung neuer Medien verleiht der Methode Schubkraft. Zieht zum Beispiel ein größeres Unternehmen um, ist das eine logistische Herausforderung und dehnt sich in der Vorbereitungsphase über Monate. Ballast muss weg, dazu gibt es immer wieder seitenlange Informationen im Intranet, anfangs werden die noch aufmerksam gelesen, später erlahmt das Interesse. Auf der Zielgeraden hilft dann ein Video, das die Geschäftsleitung zeigt, wie sie selbst Hand anlegt und Umzugskisten packt, sich über verschollene Fundstücke freut und anderes dem Abfallcontainer überantwortet. Ein Vorbild-Filmchen, das wieder Leichtigkeit ins Kistenschleppen bringen soll. Legendär ist der TED-Talk, das steht für Technologie, Entertainment und Design und hat sich als eine Art Ideen-Konferenzformat in Kalifornien etabliert: Vordenker, Unternehmer, Aktivisten und Künstler stellen dort auf raffinierte und unterhaltsame Weise ihre Ideen in maximal 18 Minuten vor. Selbst wenn live vor Publikum gesprochen wird, sind das wahre Ziel möglichst viele Klicks auf die zugehörigen Internet-Filmchen.

„Storytelling ist die Brücke dazu, das Emotionale zuzulassen“

Antje Brüggmann, Coach aus Hamburg, hat das Storytelling in ihren Jahren in North Carolina kennengelernt und erlebt, „wie Storytelling als Marketinginstrument eingesetzt wird, weil man verstanden hat, dass ein Thema mit einer guten Geschichte bei den Leuten landet“. Wichtig findet

sie, etwas aufzugreifen, das zum Leben des Zuhörers passt, worauf er sich beziehen kann. Heute arbeitet sie als Führungskräftetrainerin und erlebte jüngst einen skeptischen Mann, geschickt von seinem Chef mit dem Auftrag, er solle lernen, sich besser zu präsentieren. „Vom Storytelling war er genervt, dahinter vermutete er viel manipulativen Verkaufsimpuls, um Leute einzulullen. Aber das ist ein Missverständnis, ein Fehlgebrauch“, erklärte ihm Brügmann. „Es geht darum, eine Geschichte zu erzählen, um eine gedankliche Verknüpfung zu bekommen, um andere anzuregen, ihnen Lösungsmöglichkeiten zu eröffnen. Was hat das mit mir zu tun? O ja, das versuche ich auch einmal!“ Das können die mutmachenden Fuck-up-Stories sein, wo etwas total schiefgelaufen ist, das gewendet werden konnte, aber auch die harmlose Aufforderung: Erzähl uns von deinem besten Erlebnis in der vergangenen Woche! „Ganz schnell ist man zum Beispiel beim Thema Veränderung. Wir sind so auf das ‚Was‘ des Arbeitslebens fokussiert, dass wir das ‚Wie‘ vergessen und wer dahintersteckt. Wir koppeln Entscheidungen von unserer Emotion ab. Storytelling ist die Brücke dazu, das Emotionale zuzulassen, weil Emotionen unsere Entscheidungen beeinflussen.“ Die wichtigste Botschaft für die Wirksamkeit von Storytelling fasst Antje Brügmann so zusammen: „Ich nutze die Geschichte als Vehikel, demjenigen, der sie hört, eine andere Perspektive zu eröffnen. Diese Perspektive wird getriggert durch Emotionen. Dann kann er es transferieren.“

Immerhin war es das MIT, das Massachusetts Institute of Technology, das Mitte der 1990er-Jahre den Learning-Histories-Ansatz entwickelte. Diese Methode gilt als Klassiker: Mitarbeiter teilen ihr Erfahrungswissen, indem sie über wichtige Ereignisse wie eine Fusion, ein neues Projekt, eine Reorganisation, eine große Krise in Interviews sprechen. Diese Perspektiven werden ausgewertet und in einer gemeinsamen Erfahrungsgeschichte aufbereitet, damit davon alle profitieren können. Das kommt deutlich besser an, als wenn der Vorstand eine Tabelle nach der anderen präsentiert. Durch Corona sei eine gute Kommunikationstechnik noch attraktiver geworden, sagt Anja Brügmann. Sie wird häufig gefragt: „Wie kann ich meine Kommunikation verändern, um den Leuten Zugehörigkeit, Teamgeist zu verschaffen?“ Das gelingt unter anderem durch Personalisieren und Nähe. Hundert Tote bei einem Unglück im Ausland lassen sich als Statistik schnell verdrängen, aber die früh gestorbene Kollegin aus der Nachbarabteilung ist ein Drama. Je konkreter, je persönlicher der Bezug, umso mehr wirkt etwas.

Das zeigt auch ein Abstecher ins Gedächtnistraining. Unmöglich, sich eine lange Zahlenfolge zu merken. Wie machen das die Gedächtnis-Gurus nur? Unter anderem, indem sie die Zahlen von 1 bis 10 gedanklich illustrieren. Die 1 steht für eine Katze, die 2 für ein Fahrrad, die 3 für eine Eiche, die vier für einen Schlüssel, die 5 für ein Bett. Jetzt bitte die Zahl 4155323 merken. Glückwunsch dem, der das auf Anhieb kann. All die anderen denken sich eine Geschichte dazu aus: Ich nehme meinen Schlüssel, lasse die Katze herein, die springt zweimal aufs Bett, blickt auf die Eiche, das Fahrrad und wieder auf die Eiche. Solche kleinen Begebenheiten können sich Menschen bildlich vorstellen und dann besser merken als Zahlen.

Wiederkehr der Heldenerzählung

Wer sich mit Rayk Hahne unterhält, braucht keine Umwege und ist gleich beim Eingemachten. Sofort stellt er klar, dass er sein Gegenüber duzt. Das hat er auch bei einem Coaching für Controller durchgezogen, wo ein Professor Doktor Soundso auftrat, den keiner mit Vornamen anzusprechen wagte. Hahne tat es trotzdem. Er verkörpert die Unerschrockenheit von Menschen, die einmal am Abgrund gestanden, fast alles verloren haben. Die Warnung der Ärztin rüttelte ihn vor neun Jahren wach. Er begann in aller Konsequenz Dinge zu verändern, sein Umfeld, seine Arbeitsweise, seine Einstellung. Erzählt er das von sich, kommt das bei Klienten anders an, als wenn jemand rein theoretisch über Burnout und harte Krisen referiert. Rayk Hahne ist extravertiert, hat ein hohes Sprechtempo und eine innere Unabhängigkeit. Er ist authentisch, und das spüren andere. „Anfangs hat mich das wahnsinnig Überwindung gekostet, so offen zu erzählen. Das war ein

Reinigungsprozess, die Leute fühlen sich abgeholt.“ Beileibe sieht er sich „nicht als Superjunge“, der anderen den Weg zeigen will. „Was Leute nicht wissen: wie schwer es ist, wie viel Einsatz und Leid ein Profisportler aufbringen muss, wie er seine Grenzen absolut verschieben muss, um erfolgreich zu sein.“ Er desillusioniert auch naive Vorstellungen vom schnellen Geld als Unternehmer und versucht, „die Leute mit Scheinwerfern hinter Kulissen blicken zu lassen“. Die sähen nämlich nicht, dass sich Unternehmer Sonntagabend hinsetzen müssten, um Buchhaltung zu machen, dass sie Existenzängste hätten, wenn Kunden absagen. „So etwas haben Angestellte nicht im Kosmos.“ Er aber berichtet davon und erklärt: „Auch bei einem Mittelständler siehst du diese Wunden nicht. Die tragen die Wunden innen.“

Der Vater von zwei Kindern, der seine Jugendliebe geheiratet hat, ist ein wortgewaltiger, guter Geschichtenerzähler. Aber wie geht das, wenn jemand weniger talentiert ist? Längst bringen Kommunikationstrainer in Seminaren und mittels einfacher Vorschläge anderen das Storytelling bei. Zum Beispiel an der BSA-Akademie in Saarbrücken, bei der auch Nico Rolli aus Köln Dozent ist. Der Coach wird schnell persönlich, wenn er neue Studenten begrüßt: „Vor 25 Jahren gab es einen Mann in Ihrem Alter, dem schnürte es die Luft ab vor Angst, einen Vortrag zu halten. Der steht heute vor Ihnen“, sagt der 49-Jährige dann und nennt vier Kriterien für eine gute Geschichte: Die Zuhörer sollen sich mit dem Helden identifizieren, sie soll Neugierde wecken, sich nicht in Details verlieren und witzig, berührend oder bewegend enden. Eingängig ist die 4-K-Technik: Erstens Komfort – anfangs ist alles ruhig, der junge Mann lebt vor sich hin. Zweitens folgt die Katastrophe: Er hat Angst vor dem Vortrag. Drittens dann der Kampf: Er kämpft mit sich selbst, oder es gibt eine Schurkengeschichte. Viertens folgt das Kuscheln: Der Held hat gesiegt. Der Sportwissenschaftler und Betriebswirt hat für Laien zwei weitere Tipps: sich Zeit nehmen, um eine gute Geschichte zu finden, „letztens ist mir etwas in der Bahn passiert . . .“, kann schon ein Einstieg sein. Und anders reden, nämlich im Comic-Stil, wie er es nennt, also in kurzen Sätzen: „Ich sitze im Auto. Plötzlich kommt einer von rechts. Ich erschrecke mich.“

Hollywood lässt grüßen

Entweder muss sich der Zuhörer anstrengen, weil das Gesagte öde ist, oder es ist der Redner, weil er sich vorher überlegen sollte, was andere interessieren könnte. Der berühmte Rhetorikexperte Carmine Gallo hat fünf Kategorien von überzeugenden Rednern ausgemacht : diejenigen, die begeistern, die lehren, die vereinfachen, die motivieren und die Menschen bewegen. Bei den meisten dürfte es eine Mischung aus diesen fünf Aspekten sein. Und dann gilt es, zu üben, auszuprobieren, zu wiederholen. Das tat schon Winston Churchill, der mit seinen ersten Reden krachend scheiterte und später brillierte.

Mehr zum Thema

Was seit Menschengedenken fasziniert, sind Heldengeschichten und ihr Zickzackpfad von Rückschlägen bis hin zum Erfolg. In der Filmindustrie gibt es dazu eine siebenstufige Struktur des Geschichtenerzählens, Hollywood lässt grüßen. Ein Held oder eine Heldin reifen an Krisen, scheitern und richten sich die Krone neu. Storytelling-Experte Gregor Adamczyk findet, dass „tief verborgen in jeder menschlichen Biographie Vorlagen für bewegende und spannende Geschichten schlummern, die eine Persönlichkeit hervorheben und sie zu einer unverwechselbaren und authentischen Marke machen“. Wer in Erinnerung bleiben möchte, der sollte sein Licht nicht unter den Scheffel stellen, „sondern den Scheinwerfer ankniplen und eigene Storys erzählen. Denn manchmal ist das die größte Heldentat, sich selbst zu mögen und zu eigenen Geschichten zu stehen.“

Quelle: F.A.Z.

<https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/storytelling-im-beruf-mensch-was-fuer-eine-geschichte-18652415.html?premium>

Ich liebe Geschichten Geschichten sind erzähltes Leben....