

MIRIAM RUPP

STORYTELLING **FÜR** UNTERNEHMEN

2. Auflage



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



Inhaltsverzeichnis

	Einleitung	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
1	Wirkung von Geschichten	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
Teil I	Was ist eine Geschichte?	35
2	Was ist eine Geschichte?	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
3	Vision – Ziel der Heldenreise	67
	Warum?	67
	Alte vs. neue Welt	70
4	Konflikte – Hindernisse der Helden und Heldinnen	75
	Mensch gegen Mensch	75
	Mensch gegen Gesellschaft.	78
	Die Ruhe nach dem Sturm	83
5	Unternehmen als Mentor und Mentorin	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
6	Kundinnen und Mitarbeitende als Heldinnen: Sieben Plots	115
	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
7	Unternehmen als Held und Heldin – Sieben Plots	129
	Die Heldenreise eines Unternehmens	129
	Sieben Unternehmensplots	132
Teil II Wie werden Geschichten erzählt?		141
8	Der zentrale Charakter	143
	Fiktional	143
	Nicht-fiktional	144
	Welcher Charakter ist am beliebtesten?	147
	Diversität bei der Wahl der Charaktere	149
9	Aufmerksamkeit bekommen, halten und belohnen	153
	Payoff – Aufmerksamkeit belohnen	153
	Hook – Aufmerksamkeit bekommen	155
	Hold – Aufmerksamkeit halten	159
10	Transmedia-Strategien	165
	Warum Transmedia?	167
	Was ist Transmedia?	169
	Partizipation des Publikums	171
	Transmediale Strategien	174
11	Visuelles Storytelling	185
	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	Storytelling mit Daten	199
	Typen von Daten-Geschichten	201
Teil III Welche weiteren Anlässe für Storytelling gibt es?		217
13	Storytelling für Technik- und B2B-Themen	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	Employer Branding	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	Leadership Storytelling	241
	Anlässe für Leadership Storytelling	241
	Wie erzählen Führungskräfte Geschichten am besten?	259
	FROM: Satya Nadella TO: All Employees	262
	Fazit	264
Teil IV Wie finden Unternehmen Geschichten?		267
16	Storylistening	269
	Perspektivwechsel	272
	Social Media Monitoring	273
	Weitere Story-Ideen	275
17	Checklisten	277
	Das Unternehmen als Mentor	278
	Plot	279

Charaktere	279
Kampagnen und Content	280
Employer Branding	280
Leadership	281
Stichwortverzeichnis	283



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 Hunderter 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 Verkaufsargumenten 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 Gazzaniga¹, 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)

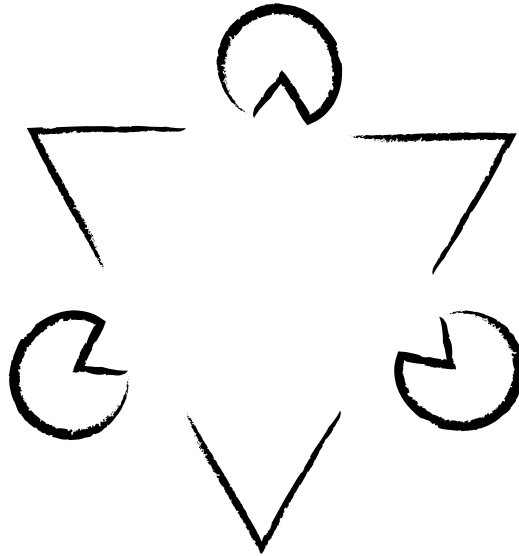


Abb. 1.1: Formen werden automatisch vom Gehirn vervollständigt und interpretiert.

Kendall Haven² 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)

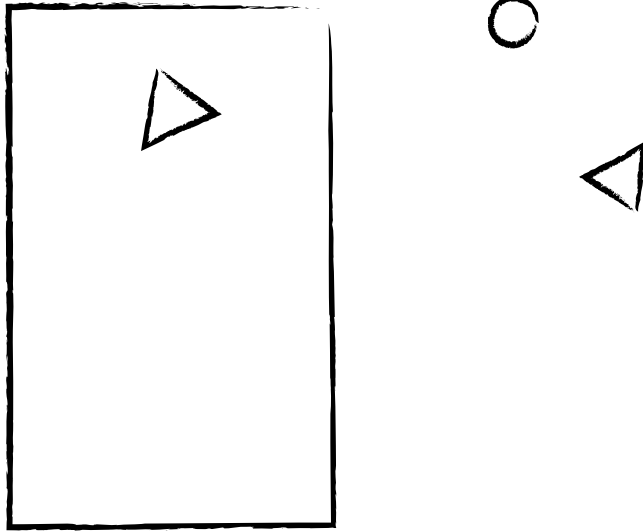


Abb. 1.2: Bildschirm der Animation zur Studie vom Smith College aus dem Jahr 1944

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.³

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)

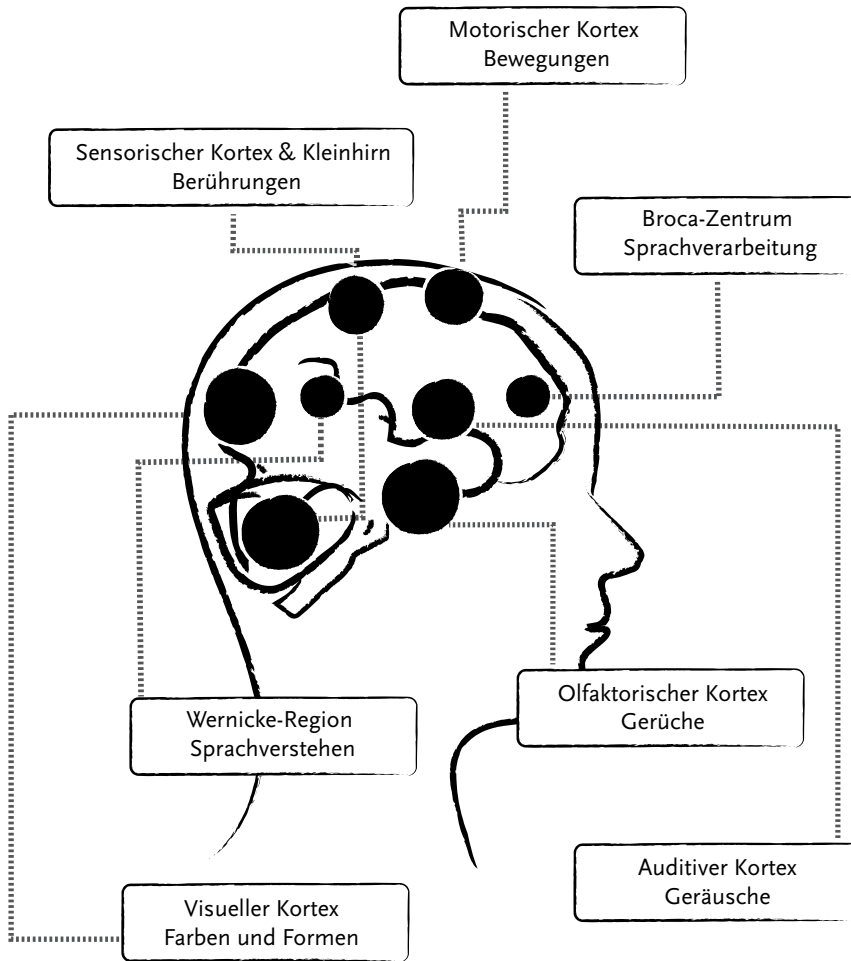


Abb. 1.3: Gehirnregionen verschiedener Sinne

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«⁴ 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.

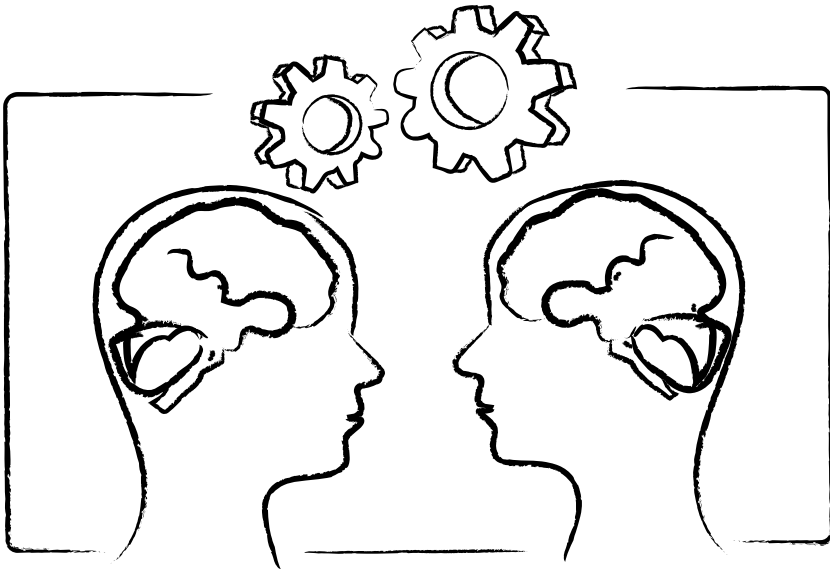


Abb. 1.4: Neuronale Kopplung

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.

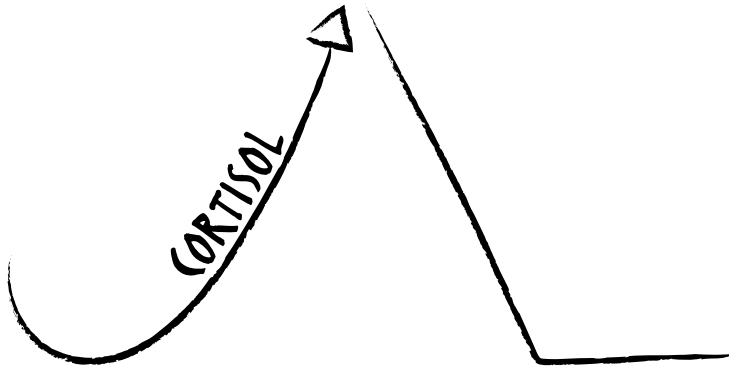


Abb. 1.5: Cortisol-Ausschüttung bei steigender Handlung

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.

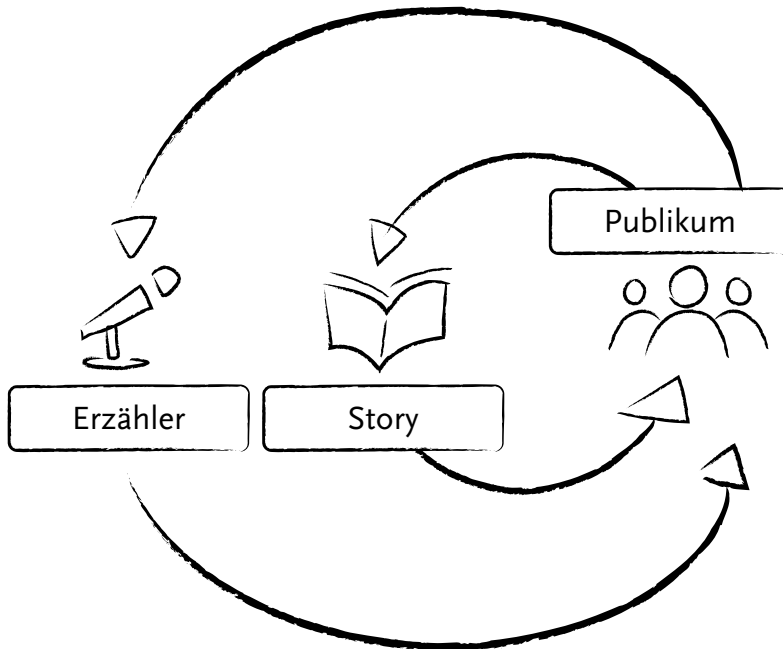


Abb. 1.6: Verständnis zwischen Erzähler, Story und Publikum

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«⁵. 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 brenzlig 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 Kopplung 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

vielfältiges Publikum, sorgen solche Details dafür, dass der Zuhörer sie zu **seiner** Geschichte macht und sich selbst darin wiedererkennt.

Die Erzählerin versteht das Publikum

Die größte Herausforderung für Unternehmen besteht vor allem darin, mithilfe von Storytelling dem Publikum einen Spiegel vorzuhalten, in dem sie sich selbst erkennen. Doch woher sollen sie wissen, was genau sie widerspiegeln sollen? Hier kommt die Wirkung von Geschichten in anderer Richtung zutage. Denn zuzuhören, worüber Menschen bereits sprechen, welche Geschichten sie beschäftigen, also **Storylistening**, ist für Marken und Führungspersönlichkeiten genauso wichtig wie die Fähigkeit, selbst gute Geschichten zu erzählen.

Traditionelle Versuche, Zielgruppen greifbarer zu machen, zum Beispiel Lifestyle-Typologien und Buyer Personas, sind ebenfalls nur kalte Fakten. Auch Unternehmensentscheider benötigen Geschichten, um sich an mehr Details zu erinnern, sich mehr mit ihrer Zielgruppe zu synchronisieren und sie mit all ihren Motiven, Bedürfnissen, Werten und Einstellungen am Ende auch besser zu verstehen. Der Einsatz und die Wirkung von Storylistening ist die Grundvoraussetzung für erfolgreiches Storytelling.

Sprungbrett für echtes Handeln

Was bewirken nun all diese Neurochemikalien und Hormone, wie Cortisol (für Konzentration bei Stress und Spannung), Oxytocin (für Empathie bei emotionalen Reizen) und Dopamin (Glücksgefühl nach der Auflösung einer Geschichte), hinsichtlich unseres täglichen Handelns?

Paul J. Zak untersuchte vor allem die Wirkung von Cortisol und Oxytocin. Er zeigte Studienteilnehmern eine traurige Kurzgeschichte von einem Vater und seinem krebserkrankten Sohn und gab ihnen danach die Option, einen Teil ihres Honorars zu spenden. Diejenigen, bei denen nach der Geschichte am meisten Cortisol und Oxytocin festgestellt wurde, spendeten am meisten. Tatsächlich konnte er anhand der Menge an produziertem Oxytocin vorhersagen, wie viel Geld die Probanden jeweils weggeben würden.

»Unsere Ergebnisse zeigen, warum Hundewelpen und Babys in Werbung für Toilettenpapier vorkommen. Die Forschung zeigt, dass Werbetreibende Bilder einsetzen, die dafür sorgen, dass unser Gehirn Oxytocin ausschüttet, mit dem Ziel, Vertrauen in ein Produkt oder eine Marke aufzubauen und letztendlich den Umsatz anzukurbeln«, so Paul J. Zak.⁶

⁶ The Psychology of Storytelling and Empathy, Animated <http://www.spring.org.uk/2014/01/the-psychology-of-storytelling-and-empathy-animated.php> (2014)

Jedoch spielt auch das Stresshormon Cortisol eine entscheidende Rolle. Ein 100-sekündiges Video, das den Vater mit seinem krebserkrankten Jungen durch den Zoo gehen zeigte, bewirkte ... nichts. Denn es passierte nichts. Für erfolgreiche Geschichten sind daher der Spannungsbogen, Konflikte und Krisen genauso wichtig wie die empathische Beziehung zu den Charakteren.

Welche Wirkung Geschichten auf unser Handeln haben, bringt uns vor allem zu der Frage, warum wir als Menschen überhaupt Geschichten erzählen. Die wichtigste Funktion seit den frühesten Zeiten der Höhlenmalerei bis hin zum 21. Jahrhundert liegt darin, Erfahrungen auszutauschen, die uns auf das echte Leben vorbereiten. Geschichten sind wie ein Katalog an Handlungsmöglichkeiten, für Situationen, die wir selbst noch nicht erlebt haben, oder auch ein »Flugsimulator für unser Gehirn«. In ihrem Buch »Made to Stick«⁷ verweisen die Autoren Chip und Dan Heath als nur ein Beispiel auf Feuerwehrleute. Nach jedem Einsatz teilen sie ihre Erfahrungen meist auf eine narrative Art und Weise, nicht als Aufzählung von Fakten und Daten. Nach jahrelangem Austausch haben sie eine Vielzahl an kritischen Situationen mental durchlebt, denen sie selbst einmal begegnen könnten, und haben dafür nun ein entsprechendes Repertoire an Reaktionen im Kopf. Das mentale Einstudieren von Situationen hilft uns, diese im echten Leben besser zu meistern. Chip und Dan Heath fassen die Wirkung von Geschichten auf unser Handeln auf zwei Ebenen passend zusammen: Sie bieten Simulation (Wissen darüber, wie es zu handeln gilt) und Inspiration (Motivation zu handeln). Letzteres bringt uns zum Dopamin zurück. Wenn wir eine gute Geschichte hören, bleiben wir nicht passiv, sondern sitzen in den Startlöchern für aktives Handeln.

Attention – Interest – Desire – Action

Wenn es um die Wirkung von Werbebotschaften geht, steht das klassische AIDA-Modell bereits seit einiger Zeit auf dem Prüfstand. Tatsächlich lässt sich Storytelling jedoch einsetzen, um die vier Phasen Aufmerksamkeit (Attention), Interesse (Interest), Bedürfnis (Desire) und Handeln (Action) neu zu besetzen. Während sich diese vier Konzepte im klassischen Marketing des 20. Jahrhunderts im Orbit eines Produkts befanden, dreht es sich heute um die Inhalte. Das AIDA-Modell mag aufgrund seiner Simplifizierung nicht jedermanns Liebling sein. Um die Wirkung und Wichtigkeit des Storytelling in der Unternehmenskommunikation darzustellen, hält es jedoch einige einfache, gelernte Konzepte zur Orientierung parat.

7 Heath, Chip and Dan – Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die (2010)

Significant Objects

Storytelling wirkt. Wer eher Umsatzzahlen statt Hormonen und Gehirnaktivitäten glaubt, für den gibt es noch ein abschließendes Beispiel, um den letzten Zweifel beiseitezuräumen.

Mit ihrem Experiment »Significant Objects« haben Rob Walker und Joshua Glenn eindrucksvoll und einfach bewiesen, welchen Einfluss Storytelling auf den Umsatz von noch so banalen Produkten haben kann. Auf eBay haben sie Gegenstände versteigert, die sie zuvor in Ramschläden und auf Flohmärkten kauften, darunter einen Eimer, ein Jo-Jo oder eine Fliese mit der Zahl Vier darauf. Der durchschnittliche Einkaufspreis der ersten 100 Produkte lag bei 1,29 US-Dollar. Im Schnitt wurden sie für 36,12 US-Dollar versteigert. Woher kam die Preissteigerung von über 2.700 Prozent? Über Geschichten. Die beiden Initiatoren haben professionelle Autoren engagiert, die für jeden Gegenstand eine fiktive narrative Beschreibung verfassten. Die Differenz zwischen dem Verkaufs- und Einkaufspreis stellt aus Sicht der Autoren den objektiven Wert der Geschichte dar.

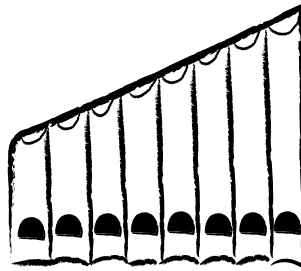


Abb. 1.7: »Significant Objects«: Panflöte

Eine Panflöte aus Plastik zum Beispiel hat einen Ursprungswert von einem US-Dollar. Die folgende dazugehörige Geschichte der Autorin Deb Olin Unferth hat den Auktionspreis auf 63,50 US-Dollar erhöht:

Beispiel

»Ich war einst Botschafter in einem kleinen afrikanischen Land. Für uns Diplomaten ist das der Traum: Botschafter sein, wenigstens einmal, wenigstens für eine kleine Weile. Viele von uns bekommen ein kleines östliches oder afrikanisches Land für ein,zwei Jahre. Und wir machen das mit großer Freude, denn dann ist unser Lebensziel erreicht. Jedoch ist es dann meist doch nicht so besonders. Bald ist die Zeit um und wir ziehen weiter. Wir sind wieder Diplomaten und unsere glorreiche Zeit wird auf einen Satz reduziert, den wir im Vorbeigehen auf einer Party erzählen können: ›Oh, ich war dort einmal Botschafter, 18 Monate lang.‹ Oder bei einem Meeting: ›Nun, als ich Botschafter war, wenn ich mich recht entsinne, hatte Hexerei noch eine große Macht im Norden. Ich kannte einen Mann, der glaubte, seine Tochter hätte sich in einen Baum

verwandelt.« Oder wenn ich mich mit einer Freundin meiner Frau unterhalte: »Diese Flöte? Oh ja, als ich Botschafter war, ritt der Prinz dieses Landes zwei Tage auf seinem Kamel, um sie mir zu überreichen. Ich habe keine Ahnung, wo er sie herhatte. Sie lieben Plastik, weißt du. Was sage ich? Plastik war eine richtige Revolution.««

We kehr for you



Abb. 1.8: BVG-Kampagne »We kehr for you«

Die BSR – Berliner Stadtreinigung hatte Ende der Neunzigerjahre ein gewaltiges Imageproblem. Die Landesregierung überlegte, die BSR zu privatisieren. René Heymann, Geschäftsführer der kreativen Markenberatung HEYMANN BRANDT DE GELMINI und hauptverantwortlich für die Kultkampagne »We kehr for you« der BSR, die bis heute noch die Plakatwände, Müllwagen und Mülleimer Berlins schmückt, schildert die damalige Herausforderung wie folgt:

Die BSR wollte die Berliner Bevölkerung mit einer Kampagne »belehren«, den Dreck nicht auf den Boden zu werfen, denn die BSR reinigt in einer regelmäßigen Frequenz die Straßen, wischt aber nicht jedem Einzelnen hinterher. So kommt es, dass durch die Unachtsamkeit der Menschen die Gehwege Berlins dreckig wirken. Bei näherer Betrachtung wurde jedoch deutlich, dass der Kern des Problems die Einstellung der Bürger war:

»Wenn du dein Taschentuch arglos auf die Straße schmeißt, dann fühlst du dich schuldiger, wenn dich ein Freund darauf hinweist, als wenn dich ein Fremder ermahnt. Bei Letzterem ist die Reaktion eines typischen Berliners eher: »Haste nix anderes zu tun?« Anhand dieses kleinen Vergleichs wird das Problem sehr deutlich: Wenn wir den Berlinern sagen würden, »Macht doch bitte den Dreck in die Tonne«, können wir noch so kreativ sein, das interessiert eigentlich keinen. Wenn das ein Freund sagt, dann aber schon.

Für den Pitch für die externe Kommunikation der BSR haben wir uns mit den Menschen in den Höfen unterhalten, sind morgens um sechs Uhr rausgefahren, bevor die Müllabfuhr und die Straßenreinigung losgingen, und haben uns mit den Mitarbeitern ausgetauscht. Der damalige Vorstand war der Meinung, dass die Mitarbeiter ihren Job nicht richtig machen, weil die Straßen ja dreckig seien. Das Problem ist aber eigentlich, dass die BSR den Dreck nicht macht, sondern ihn wegräumt. Die Bürger sorgen für den Dreck. Bei der Umfrage, die wir damals mit einem Marktforschungsinstitut gestartet hatten, fragten wir: ›Wer ist für das öffentliche Straßenbild in Sachen Sauberkeit verantwortlich? Hausverwaltung/Eigentümer, die Bevölkerung, das Land Berlin oder die BSR?‹ 80 Prozent der Befragten gaben der BSR die Verantwortung. Das ist eine Umkehrung der Wirklichkeit, aber die Haltung war damals tatsächlich so, dass man sagte: ›Wir können doch den Dreck auf die Straße werfen, das ist deren Job, und außerdem bezahlen wir sie mit unseren Steuergeldern.‹

Deswegen waren wir fest davon überzeugt, dass eine Kommunikation im Sinne ›Wir sind die Guten‹ nicht reicht. Mit unserer Strategie haben wir uns dann eines sozialen Tricks bedient: Wenn ich einem Freund aus der Patsche helfe oder für ihn etwas in Ordnung bringe, was er eigentlich verursacht hat, dann fühlt dieser sich meist nicht nur dankbar, sondern hat häufig auch das Bedürfnis, dies wiedergutzumachen. Statt ›Mach mal bitte den Dreck in die Tonne‹ war die Botschaft also ›Wir bringen das in Ordnung‹, immer in Verbindung mit einer humoristischen Seite, die aber ein Leistungsversprechen innehat. ›Saturday Night Feger‹ ist ein Versprechen: ›Wenn andere Leute Party machen, machen wir die Straße sauber.‹ Die Strategie war: Wir machen die BSR zum Freund der Berliner.

Das hat so gut funktioniert, dass die Leute tatsächlich innerhalb von elf Wochen im Laufe der Kampagne ein komplett anderes Meinungsbild hatten. Während vorher fast 60 Prozent der Meinung waren, die BSR mache ihren Job nicht richtig, stellte sich nun nach der Kampagne das genaue Gegenteil heraus: Knapp 60 Prozent waren der Meinung, die Straßen sind sauberer. In Wirklichkeit waren die Straßen weder sauberer noch dreckiger, nur die Einstellung hat sich geändert, weil die Leute plötzlich positives Feedback hatten und außerdem überall auch orange gesehen haben.

Das hat auch viel mit Neuromarketing zu tun. Bilder und Geschichten lösen Dopamin-Ausschüttung und selektive Wahrnehmung aus. Die positive Wahrnehmung auf die BSR wurde dann auch dadurch gesteuert, dass die Wagen, die auch in Orange sind, mit den positiven Botschaften der Kampagne verknüpft wurden und die Leute außerdem sehr aufmerksam neue Motive und Wortspiele der Kampagne wahrgenommen haben.«

Wenn Kinder über die Evolution lernen sollen, dann am besten mit Geschichten

Ende 2020 erlangte Professor Laurence Hurst mit seinen Mitforschenden am Milner Center for Evolution der University of Bath eine weitere, überraschende Erkenntnis über die Wirkung von Geschichten. Entgegen der geläufigen Annahme, dass Kinder vor allem am besten lernen, wenn sie sich selbst interaktiv mit den Inhalten beschäftigen, musste er feststellen, dass – zumindest, wenn es um das Thema Evolution in der Grundschule geht – vorgelesene Geschichten noch besser zum Verständnis des Stoffes beitragen.

Bei 2.500 Grundschulern und -schülerinnen untersuchte er mit seinem Team verschiedene Lehransätze im Evolutionsunterricht und verglich dabei vor allem zwei Methoden: den Schüler-zentrierten Ansatz, bei dem die Lernenden an einer Aktivität teilnehmen, und den Lehrer-zentrierten Ansatz, bei dem die Lehrkraft eine Geschichte zum Thema vorliest. Bei letzterer Methode wurde zusätzlich unterschieden, ob Beispiele der Evolution, die sich auf den Menschen beziehen (Vergleich unserer Armknochen mit denen von Tieren), oder von abstrakteren Beispielen, die emotional schwieriger zu erfassen sind (Vergleich der Muster von Trilobiten), bessere Ergebnisse in Bezug auf das Verständnis der Kinder für die Evolution erbrachte.

Das Ergebnis dieser randomisierten kontrollierten Studie zeigt: Grundsätzlich sorgten alle Methoden dafür, dass die Kinder mehr über die Evolution lernten und erinnerten. Aber am besten schnitt der Geschichten-basierte Ansatz in Kombination mit abstrakten Beispielen ab. In der Fachzeitschrift *Science of Learning*, wo die Studie publiziert wurde, kommentierte Professor Laurence Hurst:

»Wir waren von den Ergebnissen wirklich überrascht. Wir hatten erwartet, dass sich die Schüler eher mit einer Aktivität beschäftigen würden als mit dem Hören einer Geschichte und dass sich die Kinder stärker mit den menschlichen Beispielen der Evolution identifizieren würden als mit dem etwas abstrakten Beispiel der Trilobiten, aber das Gegenteil war der Fall. [...] Dies ist die erste große randomisierte, kontrollierte Studie, die die Wirksamkeit verschiedener Lehrmethoden bewertet und dabei ähnliche wissenschaftliche Methoden anwendet, wie sie in Studien zur Wechselwirkung von Medikamenten verwendet werden, um zu testen, ob eine neue Behandlung wirkt.«⁸

Beispiel

8 Buchan, L., Hejmadi, M., Abrahams, L. et al. A RCT for assessment of active human-centred learning finds teacher-centric non-human teaching of evolution optimal. *npj Sci. Learn.* 5, 19 (2020). <https://doi.org/10.1038/s41539-020-00078-0>

Beispiele

Studie am Smith College über die Interpretationen des Kurzfilms mit geometrischen Figuren: <http://www.jstor.org/stable/1416950>

Kurzgeschichte des Vaters und seines krebskranken Sohns für die Studie von Paul J. Zak: <https://www.youtube.com/watch?v=DHeqQAKHh3M>

Significant Objects: <http://significantobjects.com/>

Vom Straßenfeger zur Kultfigur:

<http://www.hbdg.de/kampagnenelement/wir-bringen-das-in-ordnung/>

Stichwortverzeichnis

6-3-5-Methode 275
6-Hüte-Methode 276

A

Action 260
AIDA-Modell 29
Aimaq von Lobenstein 180
airbnb 78, 146
 Breaking down walls 85
 Employer Branding 233
 Plot 132
 Vision 70
Akhwari, John Stephen – Marathon 253
Alternate Reality Games (ARG) 171
Always 120
Amnesty International 86
Analogie 225
Apple 68
 Cliffhanger 163
 Diversität 150
 I'm a Mac, I'm a PC 76
 Jobs, Steve 57, 271
 Mentor 97
 Plot 116
 Stanford-Rede 57
Archetyp 94
 Typübersicht 104
Audi 123
Audio 195
Aufbau von Geschichten
 Aristoteles 37
 Campbell, Joseph 44
 Drama in fünf Akten 37
 Freytag, Gustav 24, 37
 Heldenreise 44, 54
 Vogler, Christopher 55
Auflösung 25
Aufmerksamkeit 153
Ausreißer 207

B

Barmer 102
Bedürfnispyramide 90
Ben & Jerry's 86

Berentzen
 Unfake 180
Bericht 202
Berufseinsteiger 236
Blick
 lenken 192
Blickwinkel 272
Bodyform 144
Booker, Christopher – The Seven Basic Plots 115
BSR – Berliner Stadtreinigung
 Employer Branding 231
 Storylistening 269
 We kehrt für you 31
Budweiser
 Heldenreise 60
 Lost Dog 42, 60, 157
Buzzfeed 158

C

cardstore
 Worlds Toughest Job 273
CAR-Modell 259
Change over Time 204
Charakter
 Beliebtheit der Typen 148
 fiktionaler 144
 Kunden 145
 Markenfans 147
 Mitarbeitende 145
 zentraler 143
Charaktere
 Beliebtheit bei verschiedenen Altersgruppen 148
Chipotle
 The Scarecrow 143
Cinderella 2.0 165
Cliffhanger 163
Coca-Cola
 Mentor 93
 Vision 69
 Visuelles Storytelling 187
Context 259
Cortisol (Stresshormon) 24
Crossmedia 169

D

Daten-Storytelling 199
 Davenport, Thomas H. – Big Data at Work 200
 ELSEY Paris 122
 D  nouement 25
 Destination 177
 Deutsche Telekom 96
 Disney
 Magic Happens 97
 Diversit  t 149, 251
 Dopamin (Gl  ckshormon) 25
 Dove
 Beauty Sketches 61, 127, 158
 Diversit  t 150
 Heldenreise 61
 Mentor 93, 101
 Plot 127
 Real Beauty 146
 Seitenzahl 101
 Storylistening 269
 Visuelles Storytelling 187
 Drill-down 205
 Drittel-Regel 193

E

Edeka 159
 Supergeil 156
 einhorn
 Mentor 109
 Plot 136
 Einstudieren
 mentales 29
 Emotionale Informationen 26
 Emotionales Storytelling 226
 Empathie 26
 Empathy Map 270
 Employee Storytelling 234
 Employer Branding 231
 Erinnerungen 160
 Erkl  rende Umfrage 202
 Etsy
 Handmade Portraits 196
 Expedia 203
 Explanatory survey 202

F

Faktoren 206
 Farbe 191
 Feedbackkultur 257
 Finding Nemo 38
 Flashback 160
 Flashforward 162
 Fokus 192

Forrest Gump 185
 Franchise 170
 Fremdw  rter 224

G

Gehirn 20
 Kortex 22
 Gehirnregion
 verschiedene Sinne 23
 General Electric
 Childlike Imagination 100
 Mentor 100
 Perspektivwechsel 272
 The Sounds of GE 197
 General Motors 123
 Geschichte
 Aufbau 24
 und Gehirn 20
 warum 29
 Gilbert, Miriam – Data Stories 212
 Gl  ckshormon 25
 GoldieBlox 71
 Mentor 93
 Google
 Mentor 103
 Reunion 103
 GoPro 81
 Grafik
 Daten 212
 Gr  ndergeschichte 137
 Gr  ndungsgeschichte 135

H

Hamburger Helper 257
 Happy End 83
 Harry Potter 169
 Heath Chip/Dan – Made to Stick 224
 Heldenreise 44, 54
 Aufbruch 45
 Budweiser 60
 Campbell, Joseph 45
 Dove 61
 Feedbackkultur 257
 Storytelling 70
 Unternehmen 130
 Vogler, Christopher 55
 Heureka-Geschichte 203
 Heymann, Ren   – Heymann Brandt de Gelmini 231
 Heymann Brandt de Gelmini 31
 Hold 159
 Honda 82
 Ferris macht blau 123
 Hook 155
 Hornbach 82

I

IBM
 Leadership 246
 Identifikation
 mit Protagonisten 157
 IKEA
 bookbook 80
 Ikea
 Anklopfen 160
 Informationen
 emotionale 26
 Inklusion 252
 In medias res 161
 Innerer Konflikt 82
 Innocent Drinks
 Mentor 108
 Payoff 153
 Intel
 Perspektivwechsel 272
 Plot 118
 Sponsors of Tomorrow 118
 Intersection 206
 Island 80

J

Jägermeister 135
 Janssen Deutschland
 Mentor 100
 Testimonials 149
 Jeep
 Built Free 95, 158
 Jenkins, Henry – Convergence Culture 169
 Johnny Walker
 The Man Who Walked Around the
 World 134

K

Karriereseiten von DAX-Unternehmen
 Employer Branding 238
 Visueller Gender-Kontrast 189
 Kausalbeziehung 203
 Kennedy, John F. – Mondlandung 224
 Komödie 123, 137
 Konflikt 75
 innerer 82
 Mangel an 83
 Kontext 259
 Kontrast 190, 205
 Kontrolle
 abgeben 171
 Kopplung
 neuronale 23
 Kreuzung 206

L

LegalEagle 100
 Lenovo 103
 Liebherr
 Mr. Torque 220
 Listerine 89
 Logik
 narrative 22

M

Maersk 219
 Mangel an Konflikten 83
 Maslow, Abraham Harold – Bedürfnispyra-
 mide 90
 Mayfield, Ross – The Power Law of Participa-
 tion 175
 Mentales Einstudieren 29
 Mentor 93
 Alchemist 100
 Archetyp 94
 Architekt 103
 Detektiv 103
 Friedenswächter 101
 Heiler 104
 Kapitän 98
 Magier 97
 Muse 99
 Narr 97
 Orakel 101
 Pionier 95
 Professor 100
 Rebell 96
 Rewe 99
 Seitenzahl 101
 Verteidiger 99
 Zeuge 102
 Mentorpersönlichkeit
 suchen 94
 Metapher 225
 Meyer Logistik 145, 223
 Storylistening 269
 Microsoft
 I'm a Mac, I'm a PC 76
 Leadership 262
 Microsoft Stories 14
 Nadella, Satya 262
 Storylistening 269
 Mitarbeitergeschichte 234
 Moleskine 137
 Monster
 Plot 133
 Motor-Flugzeug 67
 Mulan 78
 Muster 156

N

Nachhaltigkeit 106
 Nadella, Satya – Microsoft-CEO 262
 Narration 200
 Narrative Logik 22
 Neuronale Kopplung 23
 Nike
 Anti-Rassismus 78
 Kaepernick 79
 Last 98
 Mentor 98
 Perspektivwechsel 272
 Plot 116
 Vision 69
 Nokia 138
 Nordstrom
 Leadership 244
 Plot 135

O

Odysseus 45
 Old Spice
 Destination 177
 Responses 178
 Transmedia 171
 Oreo 274
 Osmann, Murad – Reisereportage 193
 Outlier 207
 Oxytocin 26

P

Partizipation 171
 Patagonia
 Mentor 106
 Perspektivwechsel 272
 Visuelles Storytelling 188
 Werte 86
 Payoff 153
 Penny 157
 Penske 223
 Persil 72
 Personalabteilung 236
 Perspektive 193
 Perspektivwechsel 272
 Plot
 Ausreißer 207
 Change over Time 204
 Drill-down 205
 Intersection 206
 Komödien 123, 137
 Kontrast 205
 Kreuzung 206
 Monster 115, 133

Outlier 207
 Quest 119, 134
 Rags-to-Riches 117, 133
 Rebirth 126
 Reise und Rückkehr 121, 135
 Sonderfall 207
 Suche 119, 134
 Tragödien 124, 137
 Typenübersicht 115
 vom Tellerwäscher zum Millionär 117, 133
 Warum 202
 Was 202
 Wendepunkt 206
 Wie 202
 Wiedergeburt 126, 138
 Zoom-out 205

Portmanteau 171
 Pratten, Robert – Getting Started with Transmedia 176
 Prediction 202
 PricewaterhouseCoopers
 PwC Jobmatcher 236
 Prudential
 Day One 127, 272
 Puppo 102
 Pyramidenmodell 38
 Freytag, Gustav 38
 und Heldenreise 45
 Werbeclips 42

R

Red Bull
 Flugtag 147, 149
 Storydoing 147
 Stratosphärensprung 81
 Red Lobster 275
 Reporting 202
 Result 260
 Revlon 245
 Rolling Stone Magazin 191
 Rückblende 160
 Rule of Thirds 193

S

Sachs, Jonah – Story Wars 86, 89
 Schindlers Liste 162
 Schweden
 Twitter 146
 Sichtweise 272
 Significant Objects 30, 272
 Sinek, Simon – Start with Why 67
 Singapore Airlines
 The lengths we go to 134

Sixt 274
 Skittles
 Update the Rainbow 173
 Smith, Paul – Lead with a Story 241
 Smith-College-Studie
 Kurzfilm mit Dreiecken 21
 Sonderfall 207
 Split-Brain-Patient 20
 Spotify 211
 Stabilo 191
 Starbucks 69
 Star Wars
 Aufbau einer Geschichte 38
 Heldenreise 45
 Transmedia 168
 Stellenbeschreibung 236
 Stephenson, G.R. – Experiment mit Affen
 und Bananen 252
 Stereotyp 95
 Stille 196
 Storydoing 147
 Storylistening 28, 269
 Story-Schritte nach Pixar 59
 Storytelling
 visuelles 185
 Stresshormon 24
 SUCCEsS 224
 Suche nach Sinn 22
 Super-Bowl-Studie 42

T

Tagesschau
 Countdown 162
 Tatort-Untersuchung 203
 TED
 Mentor 93
 Vision 69
 Thai Life Insurance
 Unsung Hero 79
 The Truman Show 156
 Tiananmen-Platz 185
 Tiananmen Square 78
 Tirol 138
 TOMS Shoes
 Mentor 104
 Plot 136
 Tony's Chocolonely 133
 Tragödie 124, 137
 Transmedia 165
 Transmedia Storytelling 169
 Twitter
 Schweden 146

U

Über 78
 Plot 132
 Umfrage
 erklärende 202
 Unternehmen
 Heldenreise 130
 Unternehmenskultur 245

V

Verständnis
 Erzähler, Story, Publikum 26
 vfa – Verband der forschenden Pharma-
 Unternehmen 183
 Video 194
 Vision 67, 242
 Visuelles Storytelling 185
 Volkswagen 137
 Volvo Trucks
 The Epic Split 228
 Vorahnung 162
 Vorgang
 im Bild darstellen 190
 Vorher-Nachher-Vergleich 190
 Vorhersage 202
 Vorschau 161

W

Warren Buffett 226
 Warum-Geschichte 202
 Was-Geschichte 202
 Washington Post
 The Depth of the Problem 208
 Was wäre, wenn-Methode 275
 Wendepunkt 206
 Werbeclip
 Pyramidenmodell 42
 Werte 86
 What if-Methode 275
 Wie-Geschichte 202
 Wien Tourismusportal 187
 Wortassoziation 275
 Wren
 First Kiss 99
 First-Kiss 157
 Wright, Orville/Willbur, Motorflugzeug 67

Z

Zeitreise 276
 Zoom-out 205
 Zuhören 269