

ZUHÖRER FESSELN

Präsentationen brauchen Storys. Denn wenn Sie keine Geschichte erzählen, reimt sich Ihr Publikum eine eigene zusammen – und es könnte sein, dass Sie darin nicht gut wegkommen.

VON VEIT ETZOLD

Führungskräfte verbringen den Großteil ihrer Zeit mit Kommunikation. Der Managementforscher Henry Mintzberg kam in einer Untersuchung einmal auf einen Anteil von fast 80 Prozent. Das Problem ist, und das kann ich aus meiner persönlichen Erfahrung bestätigen: Manager und Mitarbeiter finden das meiste von dem, was sie hören, langweilig.

Es gibt eine Ausnahme: Unser Gehirn mag Geschichten viel lieber als Fakten. Warum? Weil es immer noch, wie in der Steinzeit, stark vom Selbsterhaltungstrieb gesteuert wird. Wie, fragt es sich, kann ich in einer feindlichen Welt überleben und das bekommen, was ich haben möchte? Es gibt also immer etwas, das sich dem eigenen Streben entgegenstellt. Darum muss in jeder großen Story wie der „Odyssee“, dem „Herrn der Ringe“ oder in

„Star Wars“ der Held ein Hindernis überwinden, das in der Regel nicht nur ihm, sondern auch vielen anderen das Leben schwer macht. In einer klassischen Geschichte kann das der „Schurke“ sein oder in einer Präsentation das „Problem“, das Sie als Führungskraft lösen wollen.

Deutsche Manager versuchen häufig, den rationalen Teil des Gehirns, die Großhirnrinde (eine Art Vorstandschef), mit logischen Argumenten zu überzeugen. Dabei vergessen sie, dass die Amygdala im Gehirn (eine Art Vorzimmerdame) Geschichten hören möchte. Sie ist deutlich älter als die Großhirnrinde und prüft, ob das, was wir hören und sehen, für unser Überleben hilfreich ist. Nur dann lässt sie diese Inhalte durch zum Vorstandschef.

DER RICHTIGE AUFBAU

Storys müssen geplant und entwickelt werden, und das bedeutet Arbeit. Ein griffiger Titel reicht nicht. Wir kennen zur Genüge lustlos vorgetragene Präsentationen, bei denen Geschäftsführer die Mitarbeiter über die „Strategie 2020“, „Multichannel Deutschland“ oder „Digital First“ informieren. Unser Gehirn kann damit nur begrenzt etwas anfangen – und schaltet ab, wenn die Folien mit Text vollgestopft sind und der Redner mehr zur Leinwand als zum Publikum spricht. All das führt dazu, dass der Vortragende für unser Gehirn unglaubwürdig wird. Wir fragen uns: Würde ich mich diesem Menschen anvertrauen, um Mammuts jagen zu gehen? Steht diese Person hinter dem, was sie sagt?

Dabei ist es nicht schwer, eine Geschichte zu konzipieren. Fast jede gute Story, sei es ein Buch, ein Film oder eine Präsentation zur digitalen Transformation, besteht aus vier Elementen:

- Die Situation: Wo stehen wir als Unternehmen gerade und wohin geht die Reise?
- Desaster: Was hindert uns daran, unser Ziel zu erreichen? Wer ist der Schurke, der uns droht, wenn wir nicht handeln?
- Wendepunkt: Welche Opfer müssen wir bringen, die vielleicht kurzfristig wehtun, uns langfristig aber zu einem erfolgreicherem Unternehmen machen?
- Happy End: Wie sieht die glorreiche Zukunft aus, die dann auf uns wartet? Warum lohnt es sich, dafür all die Mühe auf uns zu nehmen?

Wichtig ist, dass der Vortragende nicht nur den Blick in die Zukunft richtet, sondern auch seine Glaubwürdigkeit als Geschichtenerzähler unter Beweis stellt. Was qualifiziert ihn als Absender der Story? Was hat er bereits erlebt und welche Desaster hat er schon überwunden? Warum könnte er der Held sein?

GESCHICHTEN SCHLAGEN FAKTEN

Man muss US-Präsident Donald Trump nicht mögen, aber er hat im Wahlkampf mit großem Erfolg eine gute, wenn auch sicher nicht korrekte Story

Klatsch und Tratsch verbreiten sich, weil sie der Struktur guter Geschichten folgen.

erzählt. Die Situation: Amerika war offenbar bedroht - Drogen und Migranten fluteten, laut Trumps Story, das Land. Das Desaster: Mexikanische Schurken konnten ihre kriminellen Aktivitäten ungehindert ausüben. Der Wendepunkt: eine Mauer, die Trump bauen würde. Das Happy End: ein Amerika, das „great again“ sein würde. Warum Trump der Richtige für den Mauerbau war? Seine Antwort: „Weil ich Bauunternehmer bin: Wenn einer eine Mauer bauen kann, dann ich!“

Man mag sich aus intellektueller Sicht über Trumps doch eher plumpe Geschichte ärgern. Das Problem dabei ist, dass Storys immer besser funktionieren als „Nichtstorys“ - selbst wenn sie schlecht sind. Dort, wo nichts gesagt wird, denkt sich der Mensch halt etwas aus, und zwar in einer

Struktur, die fast immer dem beschriebenen Vierklang entspricht. Wenn diese Geschichte besser klingt als die Realität, wird sie ernst genommen und geglaubt, auch wenn sie nicht der Wahrheit entspricht. Das ist eine der Hauptideen des Psychologen und Nobelpreisträgers Daniel Kahneman, die er in seinem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ ausführt.

Früher erzählten sich die Menschen Geschichten am Lagerfeuer. Sie teilten dabei Best Practices des Überlebens in einer feindlichen Welt. Diese Lagerfeuer gibt es heute noch: Es sind die Kaffeeküchen oder Raucherzonen. In Unternehmen breiten sich Gerüchte („Die wollen die Forschung und Entwicklung hier dichtmachen!“) schneller aus als jedes offizielle Statement oder Dementi des Vorstands. Dies liegt daran, dass Klatsch und Tratsch oft nach der Struktur guter Geschichten aufgebaut sind, während es E-Mails der Geschäftsführung oder Unternehmenspräsentationen meist nicht sind.

EINE STORY OHNE SCHURKE IST KEINE STORY

Wir glauben einer Story mit einem „Schurken“ eher als einer Story ohne Schurken oder Problem. „Ein Film ist nur so gut wie sein Schurke“, wusste schon Alfred Hitchcock. Dahinter steckt wieder unser Selbsterhaltungstrieb. Wenn wir Gefahren überschätzen, schadet uns das nicht. Unterschätzen wir sie aber, kann es sein, dass uns der Säbelzahn tiger frisst. Daher hält die Amygdala Geschichten, die keinen „Bösewicht“ haben, für unglaubwürdig, ja sogar gefährlich, weil sie uns eine feindliche Realität als ungefährlich verkaufen wollen. Wenn es keinen Bösewicht gibt, schafft sich unser Gehirn einen eigenen Bösewicht.

Bei einer klaren Story kommt beim Mitarbeiter an: „Wir müssen jetzt zwei harte Jahre überstehen und unseren Wettbewerber aus unserem Territorium verdrängen. Dann werden wir wieder das erfolgreiche Unternehmen sein, das wir waren und auch in Zukunft sein wollen.“ Bei einer unklaren Story macht der Mitarbeiter aus dem Change-Projekt seine eigene, negative Story: „Der böse Vorstand will mithilfe böser Berater die Mitarbeiter feuern.“ Das ist keine gute Ausgangssituation für einen Turnaround.

Wenn so etwas passiert, haben Sie die Interpretation der Ereignisse aus der Hand gegeben. Denn wie eine Botschaft beim Empfänger ankommt, entscheidet letztendlich der Empfänger. Mit einer guten Story, die dem Vierklang „Situation, Desaster, Wendepunkt und Happy End“ folgt, behalten Sie die Hoheit über Ihre Inhalte. Die gute Nachricht ist, dass Manager Geschichten genauso planen können wie Infrastrukturprojekte, Restrukturierungen oder Expansionsstrategien. Und das sollten sie auch. Auch bei Präsentationen gilt der Spruch: „There's no business without show business.“

© HBM 2019 siehe Seite 110



VEIT ETZOLD

ist Professor für Marketing und Vertrieb an der Hochschule Aalen. Er berät zudem Unternehmen zu Strategie und Storytelling und ist Autor von „Der weiße Hai im Weltraum: Storytelling für Manager“.