

## Redest du nur oder bewegst du tatsächlich?

Eine Führungsperson braucht allein 70 % des gesamten Tages für die Kommunikation mit verschiedensten Interessengruppen. Das ist viel Zeit, die gut genutzt werden will. So gut, dass vor allem eines sichergestellt sein sollte: Verstehen diese Menschen, was ich sage und tun sie, was ich will?

VON ANCILLA SCHMIDHAUSER\*

Die Nuss AG macht harte Zeiten durch. In den vergangenen drei Jahren wechselten die Eigentümer zwei Mal, und drei CEOs gaben sich die Klinke in die Hand. Von ursprünglich 300 Mitarbeitenden wurden 150 abgebaut, und die Verkaufszahlen brachen um 20 % ein. Die Mitbewerber wurden mehr und mehr, und gleichzeitig wurde immer unklarer, warum von einem Schweizer Traditionsunternehmen mit hiesigem Produktionsstandort noch Produkte gekauft werden sollten.

**Haltung verändern.** Entsprechend schlecht ist die Stimmung bei den Mitarbeitenden. Vor zwei Wochen wurde ein erneuter Wechsel des Eigentümers und CEOs kommuniziert, und heute hatte dieser eine erste Zusammenkunft mit der gesamten Belegschaft einberufen. Die Mitarbeitenden sitzen in der Aula, die Arme vor der Brust verschränkt oder gelangweilt am Smartphone tippend, als der neue CEO die Bühne betritt. Was er sieht, macht ihm Angst. Er weiss, dass die Menschen vor ihm genervt, frustriert und enttäuscht sind über die letzten Entwicklungen und dass sie Angst haben um ihren Arbeitsplatz. Er schiebt das Rednerpult zur Seite, nimmt das Mikrofon in die Hand, stellt sich ganz vorne auf die Bühne und lässt seinen Blick über die Köpfe schweifen. Er schaut den Menschen in die Augen und sagt: «Ich weiss, was Sie denken. Sie denken, schon wieder so einer, der alles auf den Kopf stellt, alles besser weiss, ein Chaos anrichtet und dann unverrichteter Dinge und ein riesiges Schlachtfeld hinterlassend von dannen zieht, während Sie ohnmächtig zusehen müssen, wie sich Tradition und Werte, Erfolg und Zuversicht und Arbeitsplätze in Schall und Rauch auflösen.» Die Haltung im Saal hat sich verändert. Die Augen aller sind nun auf den Mann auf der Bühne gerichtet, die Smartphones in den Taschen verschwunden, die Haltung der Mitarbeitenden offen und neugierig. Der Ausdruck in den Gesichtern sagt: «Was hat er uns zu sagen?»

Der neue CEO und Eigentümer der Nuss AG hat seine Lektion gelernt. Niederlagen und Erfahrungen haben ihn vor allem eines gelehrt: Wenn du etwas im Leben bewegen willst, musst du die Menschen dafür gewinnen. Aber wie gewinnt man Menschen? Verstehe Storytelling und wende es an. Klingt einfach? Ist es aber nicht. Doch: Storytelling ist lernbar und das Potenzial riesig.



**Authentische Geschichten erzählen.** Storytelling steht für den Einsatz von Geschichten, um Aufmerksamkeit zu bekommen, in Erinnerung zu bleiben und die Menschen zu einer bestimmten Handlung oder Unterlassung zu bewegen. Am besten gelingt dies, wenn man sich einer guten Geschichte bedient. Diese ist gut, wenn sie authentisch ist und der entsprechenden Zielgruppe erzählt wird. Authentizität wiederum können wir generieren, wenn wir uns den Menschen gegenüber öffnen und eine Geschichte aus unserem Leben erzählen. Eine Geschichte, die zeigt, wie menschlich wir sind, weil wir Fehler machen, uns z. B. besserwisserisch verhalten und daraus eine Lektion lernen. Eine Geschichte, die vor allem eines macht: den Zuhörenden aufzeigen, dass wir uns mit ihnen auf einer Ebene befinden, Mensch sind mit Kanten und Ecken, mit Stärken und Schwächen und der Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen. Wenn wir das tun, geschieht, was für die Gewinnung von Menschen unabdingbar ist: Wir bauen Vertrauen auf. Und Vertrauen ist nun mal notwendig, wenn wir auf Menschen einwirken möchten. Wir wissen selbst, dass Zwang und Androhung von Strafe nicht zum gewünschten Erfolg führt und wenn, ist sie nicht von Nachhaltigkeit geprägt.

**Menschen als Träger von Geschichten.** Dann muss eine Geschichte sich von einer Anfangssituation zu einer Endsituation hin verändern, einen Spannungsbogen haben, am besten einen Helden vorweisen, der Hindernisse und Hürden überwindet, mal mit Erfolg, mal mit weniger Erfolg, der jedoch am Ende einen «Sieg» davonträgt. Und jede Geschichte hat eine Botschaft. Wo aber finden sich diese Geschichten? Wir haben bereits gehört, dass eine Geschichte dann glaubwürdig ist, wenn sie authentisch ist. Beim Storytelling geht es also nicht darum, mit erfundenen Geschichten zu arbeiten. Nicht dass es nicht möglich wäre, allerdings schmälern wir so die Wirkung erheblich ein. Wahre Geschichten finden sich dementsprechend überall dort, wo die Menschen sind. In der eigenen Biografie, im Team, in der Abteilung, in der Gründung und Historie eines Unternehmens, in den Produkten



Weniger Blabla,  
sondern mehr  
Geschichten.  
Das hält  
Zuhörer  
bei der  
Stange.

## STORYTELLING

Storytelling ist eine Erzählmethode, mit der explizites, aber vor allem implizites Wissen in Form einer Metapher weitergegeben und durch Zuhören aufgenommen wird. Die Zuhörer werden in die erzählte Geschichte eingebunden, damit sie den Gehalt der Geschichte leichter verstehen und eigenständig mitdenken. Das soll bewirken, dass das zu vermittelnde Wissen besser verstanden und angenommen wird. Heute wird Storytelling neben der Unterhaltung durch Erzähler unter anderem auch in der Bildung, im Wissensmanagement und als Methode zur Problemlösung eingesetzt. (Definition laut wikipedia.org)

und Dienstleistungen. Und Träger dieser Geschichten sind die Menschen: die Mitarbeitenden, die Partner, die Kunden, die Gründer, die Eigentümer, die Investoren usw.

**Mobilisierung des Gehirns.** Einen Grossteil der Zeit verbringen wir also mit Kommunikation. Gleichzeitig werden wir Sekunde für Sekunde, ständig und überall von Informationen geflutet. Gewollt und ungewollt. Über uns spannt sich im übertragenen Sinn ein Regenschirm, an dem die Mehrheit der Informationsflut abprallt. Ein natürlicher Schutz unseres Gehirns, da wir sonst mit der Verarbeitung dieser Informationen überfordert wären und unser Gehirn irgendwann abschalten würde. Stellt man sich gute Geschichten vor, sind sie wie Sonnenstrahlen inmitten dieser Informations-Sturzflut. Sie durchdringen jeden Schirm. Weil Geschichten neurophysiologisch «Kino im Kopf» sind. Es geschieht eine Mobilisierung unseres Gehirns und Aktivierung der verschiedensten Areale vom Sprachzentrum hin zu den Bereichen, die für Schmerz und Empathie zuständig sind. Weil wir Geschichten am ganzen Körper spüren, denn sie lösen Hormonausschüttungen aus, die uns emotional mit dem ganzen Körper mitfühlen lassen. Und weil Geschichten Ideen einpflanzen, als seien sie unsere eigenen. Sie synchronisieren die Gehirne von Erzähler und Zuhörer. Wir verarbei-

ten Geschichten, als seien es unsere eigenen Erfahrungen und Ideen.

**Die Menschen mit Geschichten erreichen.** Ob Sie als Kundenberater Ihre Kunden überzeugen, als Personalverantwortliche die neuen Reglemente durchsetzen, als Führungsperson Ihr Team von den neuen Zielen überzeugen, als neuer Geschäftsführer die Strategie erklären oder als Wissensverantwortliche den Know-how-Transfer sicherstellen müssen – Storytelling bietet eine Möglichkeit, die Menschen zu erreichen, in Erinnerung zu bleiben und zu bestimmten Handlungen oder Unterlassungen zu bewegen. Versuchen Sie es einmal mit einer guten Geschichte!



**ANCILLA SCHMIDHAUSER,**

Betriebsökonomin FH mit Spezialisierung Marketing und Unternehmenskommunikation, Executive Master of Science in Communications Management (EMScM), Trainerin, Beraterin, Rednerin, berät Unternehmen und Organisationen seit 15 Jahren im Marketing und in der Unternehmenskommunikation. Ihre Spezialität: Storytelling im Unternehmen. Sie schreibt selbst Geschichten und ist eine geborene Erzählerin.  
[ancilla.schmidhauser@impactconsulting.ch](mailto:ancilla.schmidhauser@impactconsulting.ch)

Einfach.  
Besser.  
Organisiert.



Einfach ECM

Dokumenten-Management  
Archivierung  
Workflow

[www.elo.ch](http://www.elo.ch)