

**21 KREATIVE
ANSTIFTUNGEN,
DIE GANZE WELT, JEDE
ORGANISATION UND
SOGAR SICH SELBST ZU
VERÄNDERN**

MURMANN



CHAN

Cwie Causality
35

Cwie Challenge
77

Cwie Commitment
87

Cwie Construction
19

Cwie Conflict
67

Cwie Conceptualization
113

Cwie Chapter
133

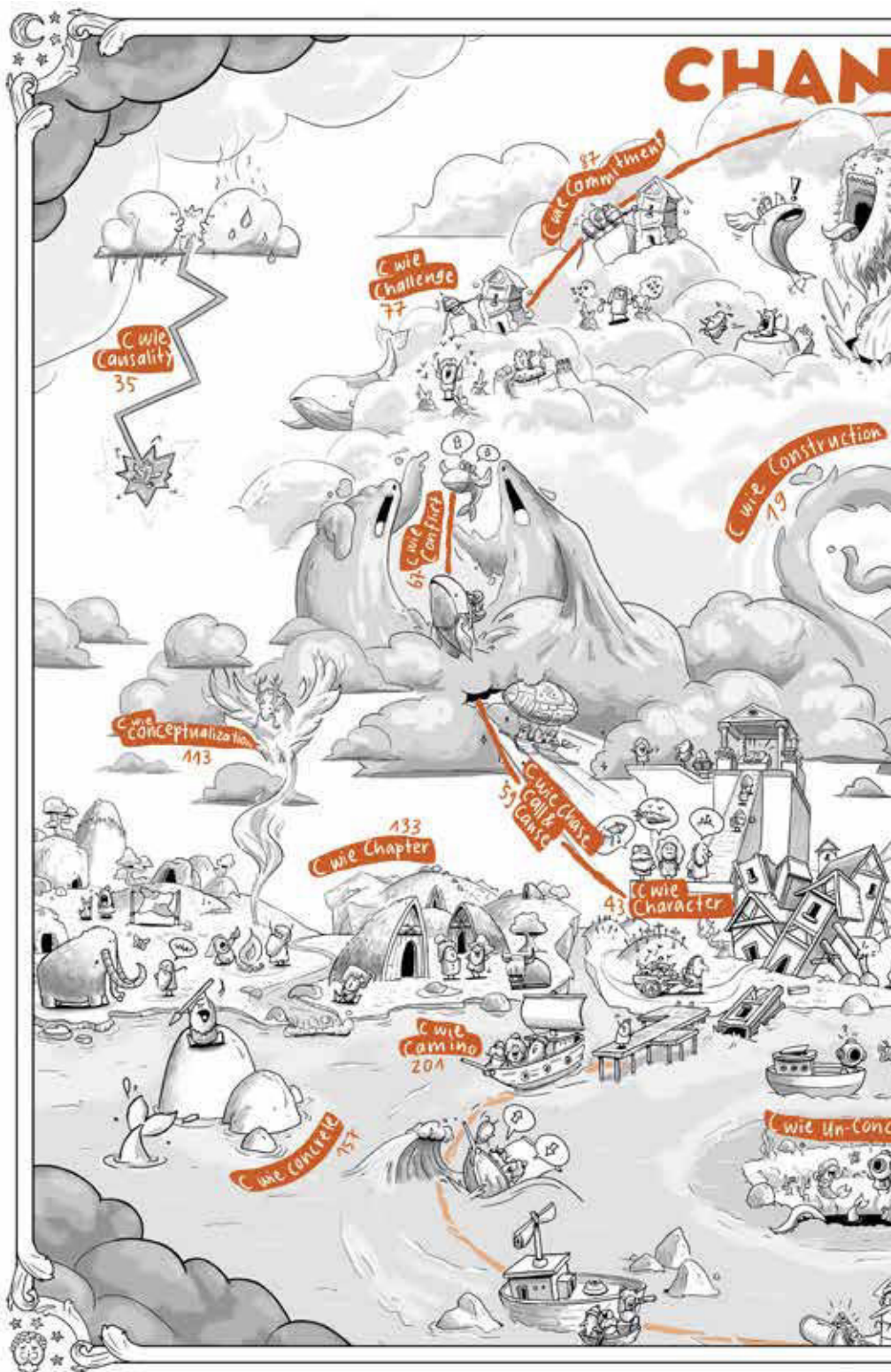
Cwie Chase
55

Cwie Character
43

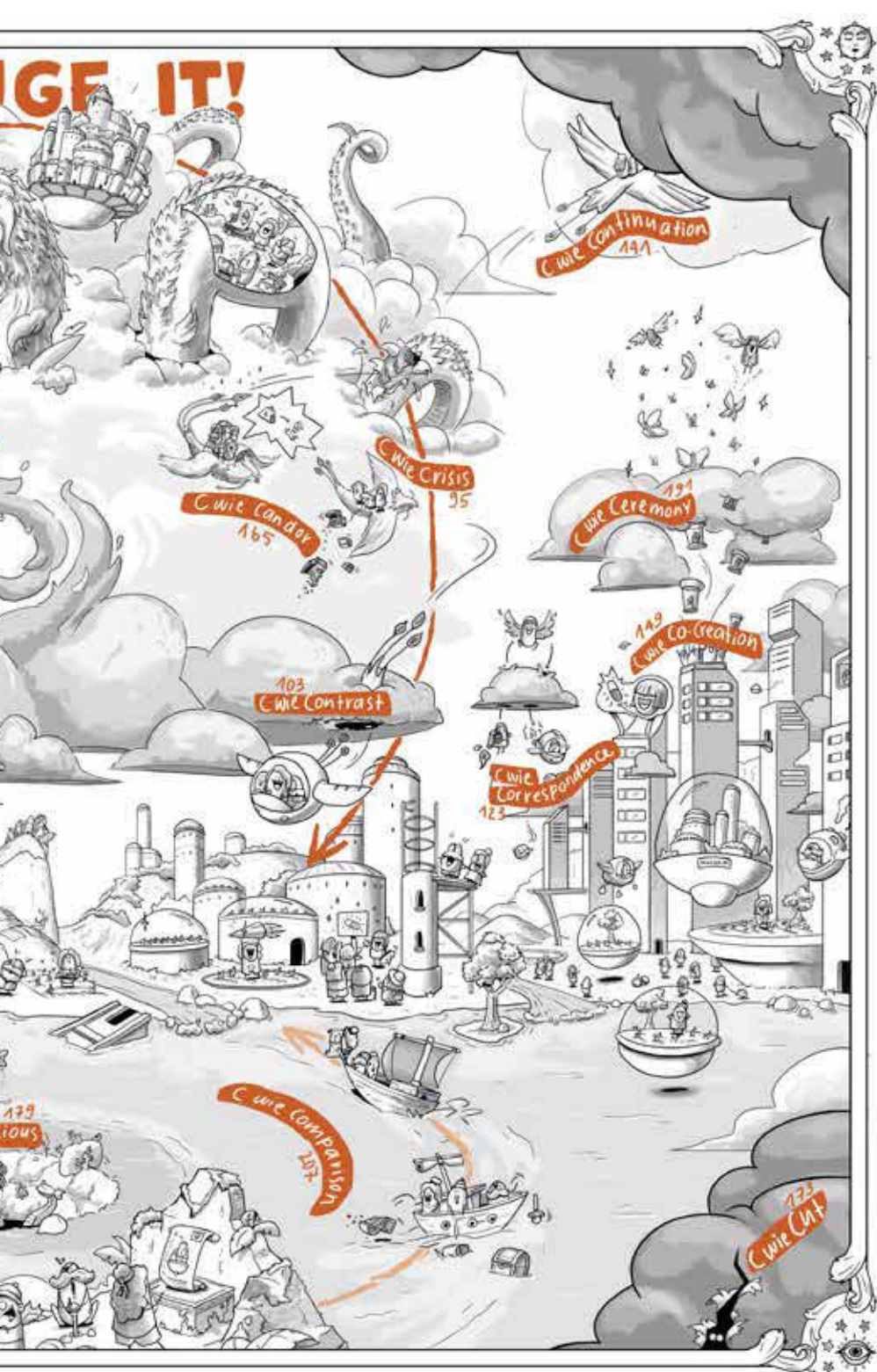
Cwie Camino
204

Cwie Concrete
157

Cwie Un-Conc



GE IT!



CHANGE IT!

21 kreative Anstiftungen, die ganze Welt, jede Organisation und sogar sich selbst zu verändern

*Geschrieben von Andri und Gieri Hinnen,
mit Illustrationen von Sven Aeschlimann, Vivi Ammann,
Marion Deichmann, Madleina Dörig, Yves Erne, Christof
Gähwiler, Stephan Geiger, Patrick Graf, Sarah Kartika
Haller, Pablo Hintermüller, Vanessa Kesselring, Mario
Miles, Hannes Oehen, Carlos Saborío Romero, Mira
Schadt, Alexandra Siebert und Alex Wucherer*

MURMANN

*A worthy fiction leads one
to a worthy life.*

James Hollis

*The darksaber doesn't have power.
The Story does.*

Aus »The Mandalorian«

*Wir brauchen dringend neue Lügen
Die uns durchs Universum leiten
Und uns das Fest der Welt bereiten*

Tocotronic

INHALT

Einführung *Seite 5*

21 KREATIVE ANSTIFTUNGEN

C wie Construction *Seite 19*

C wie Causality *Seite 35*

C wie Character *Seite 43*

C wie Chase, Call und Cause *Seite 59*

C wie Conflict *Seite 67*

C wie Challenge *Seite 77*

C wie Commitment *Seite 87*

C wie Crisis *Seite 95*

C wie Contrast *Seite 103*

C wie Conceptualization *Seite 113*

C wie Correspondence *Seite 123*

C wie Chapter *Seite 133*

C wie Continuation *Seite 141*

C wie Co-Creation *Seite 149*

C wie Concrete *Seite 157*

C wie Candor *Seite 165*

C wie Cut *Seite 173*

C wie UnConscious *Seite 179*

C wie Ceremony *Seite 191*

C wie Camino *Seite 201*

C wie Comparison *Seite 207*

Schlusswort *Seite 222*

Zur Vertiefung *Seite 225*

Danksagung *Seite 230*



EINFÜHRUNG

C wie Change

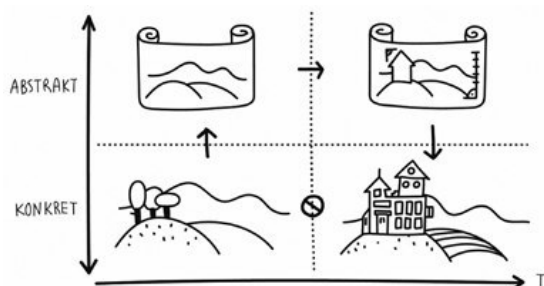
Anfangs war da vor allem die eine Welt. Das Reich des Physischen, Körperlichen und Konkreten, des Fass- und Formbaren, des Hier und des Jetzt, bewohnt von Pflanzen und Tieren, voller unmittelbarer Gefahren. Doch wann immer unsere Vorfahrinnen¹ ihre Augen schlossen, erhaschten sie einen Blick in eine andere Welt, das Reich des Geistes, des Flüchtigen und Abstrakten, des Denk- und Vorstellbaren. Zu Beginn unserer Geschichte zeigte sich diese Welt nur selten. Und wenn, dann sandte sie verschlüsselte Botschaften in Form von Träumen und Gedanken, von Erinnerungen und »Was-wäre-wenns«.

Dann entdeckten unsere Vorfahrinnen das Feuer. Schatten flackerten über die Höhlenwände. Rauch stieg zum Himmel. Man saß zusammen und erzählte Geschichten. Es begann mit Klatsch und Tratsch. »Keule, hast du gehört, was Beule mit dem Mammut angestellt hat? Und jetzt ist es schwanger!« Fakten wurden mit Fiktion angereichert, das Jetzt mit Vergangenheit und Zukunft, die Realität mit Abbildern. Die zweite Welt wurde größer, begehrter – und kollektiver. Inhalte, die eben noch in Beules Schädel gefangen waren, gelangten jetzt auch in Keules Kopf. Es entstanden Höhlenzeichnungen, Statuen, Landkarten und Mythen.

Die Menschen lernten, zwischen den beiden Welten hin- und herzu-reisen, die zweite zugunsten der ersten zu nutzen. Wenn Keule ein Haus

¹ Bereits in unserem Buch *Reframe it!* haben wir die weibliche Form als Standard benutzt und waren erstaunt über die vielen wutentbrannten Kommentare. Sollten auch Sie ein Problem mit den vielen Ins und Innen in diesem Buch haben, schlagen wir erneut vor, dass Sie sich schleunigst auf Ihr Pferd schwingen, ins nächste Dorf reiten, die Pfarrerin aus dem Bett klingeln und ihr von den schlimmen Neuigkeiten berichten. Dieses Mal wird sie den weiten Weg zu uns höchstpersönlich auf sich nehmen, um uns Ihre Besorgnis zu erläutern.

bauen wollte, malte er jetzt zuerst einen Plan des Terrains. Er stellte sich vor, wie das Haus beschaffen war. Und erst dann, nach dem »Umweg« über die zweite Welt, setzte er seinen Plan in der physischen Realität in die Tat um.



Über die Jahrtausende hinweg wurde die zweite Welt von der exotischen Feriendestination zum Zweitwohnsitz. Egal ob Göttermythologien, Gesellschaftsordnungen oder theoretische Abhandlungen: Sie half dem Menschen, besser in der ersten Welt zurechtzukommen, Sinn in der vermeintlichen Sinnlosigkeit und Ordnung im Chaos zu finden. Die physische Wirklichkeit, deren Entwicklungsprinzip der Zufall zu sein schien, wurde dank regelmäßiger Trips in die zweite Welt erklär-, gestalt- und ertragbar.

Der berühmte Kinderbuchautor Oliver Jeffers schreibt: »Wir schauten nach oben, zeichneten Linien zwischen den Lichtern am Nachthimmel und versuchten dadurch, Sinn im Chaos zu finden. Wir schauten nach unten und zeichneten Linien übers Land, um zu wissen, wo wir zu Hause sind und wo nicht. Aber meist vergessen wir, dass diese Linien, welche die Sterne verbinden und das Land teilen, nur in unseren Köpfen existieren. Auch sie sind Geschichten.« In seinem Eifer realisierte der Mensch gar nicht, dass er sein Zuhause immer mehr von der einen in die andere Welt

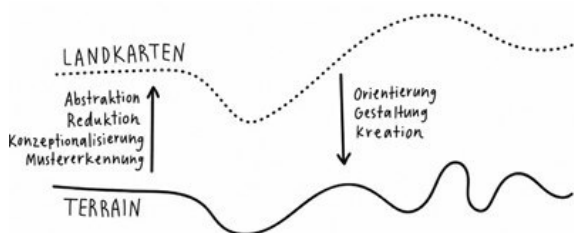
verlegte. Dass er vieles, was er für »real« oder »wahr« hielt, der geistigen Schöpfungskraft seiner Artgenossinnen und Vorfahrinnen zu verdanken hatte. Gesetze waren nicht wirklich in Stein gemeißelt, Geldscheine nicht bare Münze. Sie waren erfundene Ordnungen,² kollektive Konstrukte aus der zweiten Welt. Diese wurde jetzt immer dominanter und autoritärer. Bald war sie es, die den Ton angab. Aus Mythologien wurden Religionen, aus Ideen Ideologien.

Doch aus kollektiv wurde kaum je allgemeingültig. Dank Sprache, Geschichten und anderen Medien wurde ein Teil der zweiten Welt gemeinsam begehbar, aber jede soziale Gruppe schuf ihre eigenen Inseln. Zwischen manchen von ihnen entstanden Brücken und Fährdienste. Viele andere scheinen bis heute Lichtjahre voneinander entfernt. Die zweite Welt wurde zum riesigen, stetig wachsenden Archipel.

Und natürlich bestand das Zuhause des Menschen erst dann aus zwei Welten, als der Mensch beschloss, dass es aus zwei Welten bestand. Er – Platon, Descartes, Nietzsche, wir alle – kreierte den Unterschied zwischen dem Konkreten und dem Abstrakten, zwischen Leib und Seele. Und erst dann – als der Mensch aus eins zwei machte – ging die Handelsbilanz der beiden Welten so richtig durch die Decke. Wissenschaftlerinnen begannen jetzt, bewusst und zielgerichtet hin- und herzureisen. Sie exportierten Beobachtungen, Messungen, Daten von der ersten in die zweite Welt. Dort, in ihren Köpfen, aber auch auf Schriftrollen und Wandtafeln, verarbeiteten sie diese Rohstoffe zu Hypothesen, Modellen und verrückten Ideen aller Art. Und diese wiederum transportierten sie zurück in die erste Welt, um sie zu testen, mit Experimenten weiterzuentwickeln und in konkrete Anwendungen zu überführen. Der große Trick der Wissens-

2 Sie kennen diesen Begriff vielleicht vom israelischen Superhistoriker Yuval Noah Harari.

gesellschaft war und ist es, die zwei Welten immer mehr miteinander zu verzahnen.



Im Zuge der industriellen Revolution begannen sich auch die Nichtwissenschaftlerinnen in der zweiten Welt zu organisieren. Man führte die Schulpflicht ein, erfand Berufe, die nicht mehr physisch, sondern kognitiv anspruchsvoll waren, packte seine Gedanken immer raffinierter in Worte, Bilder und Medien, erfand Schrift, Radio, Fernsehen, Computer und Internet. Die erste Welt, die alte »Realität«, wurde kleiner, unwichtiger. Der Erstwohnsitz verstaubte. Pflanzen wurden nicht mehr gegossen, die Katze musste wieder lernen, wie man Mäuse fängt.

Heute verbringt ein beträchtlicher Teil der Menschheit einen beträchtlichen Teil seines Lebens in der zweiten Welt. Unser Lebensraum ist zweidimensional und rechteckig geworden, dominiert vom Virtuellen, Hypothetischen, Konzeptionellen, Abstrakten und Fiktiven.

Es ist daher kaum erstaunlich, dass der durchschnittliche IQ, eine Messgröße für die Qualität abstrakten Denkvermögens, in den letzten Jahrzehnten angestiegen ist.³ Und auch der Wortschatz der Menschen, ein weiterer Indikator für die Fähigkeit, Komplexes zu erfassen, nimmt zu. Nie war unsere Spezies versierter, Kategorien zu bilden, sich Szenarien vor-

3 Dies wurde vom neuseeländischen Politologen und Intelligenzforscher James R. Flynn entdeckt und wird daher »Flynn-Effekt« genannt.

zustellen oder Argumente zu bauen. Es gelingt uns nicht immer – und nicht allen gleich gut –, Schritt zu halten mit dieser immer vielschichtigeren und komplexeren Umwelt. Doch wir sind ihr dicht auf den Fersen. Gemessen an traditionellen Kennzahlen ist der Fall klar: Wir werden klüger.⁴

Aber heißt das, dass es uns dank unserer gesteigerten Fähigkeit, die Welt zu abstrahieren, zu konzeptionalisieren, also von der ersten in die zweite Welt zu reisen, auch leichter fällt, von der zweiten in die erste zu reisen, die physische Realität tatsächlich zu verbessern, sie zu verändern?

Ja und nein. Wir sind heute in der Lage, kilometerhohe Gebäude zu bauen, Stauseen größer als der Titicacasee, Flugzeuge schneller als der Wind. Dank Computern können wir alles Mögliche voraussagen und berechnen. Doch wie sieht es aus mit Klimawandel, Bürgerkriegen, Ungleichheit, Populismus, Menschenrechtsverletzungen, Migrationsströmen, Umweltverschmutzung, Pandemien und dem Vorhaben, nächstes Jahr regelmäßig Sport zu treiben? Bei gesellschaftlichen, organisationalen oder psychologischen Problemen tut sich die Menschheit nach wie vor schwer. Denn mit der Migration vom körperlichen in den geistigen Lebensraum kommen auch ein paar Probleme:

Erstens verlieren wir den Bezug zur ersten Welt: zur physischen, körperlichen Realität. Der deutsche Philosoph und Ökonom Karl Marx sprach einst von »Entfremdung«. Durch Arbeitsteilung verlieren wir die Verbindung zu den Früchten unserer Arbeit. Und siehe da, bekanntlich wissen heute längst nicht mehr alle Kinder, bei wem sie sich für die Milch bedanken dürfen. Von Kopfschmerzen geplagte Burn-out-Patientinnen klagen über Gedankenkreisen und Unvermögen, den Geist auszuschalten.

4 Vielleicht denken Sie jetzt: Die Menschheit wird klüger! Doch was ist mit diesen durchgeknallten Verschwörungstheoretikerinnen, die das amerikanische Regierungsgebäude stürmten? Oder wer weiß heute noch, wie Proust mit Vornamen hieß? Lesen Sie erst mal weiter. Ah, und Jean-Jacques hieß er.

Sehr viele Menschen inszenieren ihr Leben als aufregende Geschichte auf Social Media oder verfolgen solche Inszenierungen anderer. Doch der damit einhergehende Realitätsverlust treibt nicht wenige in Depressionen.

Und die geneigte Managerin verbringt Monate damit, Strategien, Pläne, Strukturen, Prinzipien, Prioritäten, Leitplanken, Werte, Führungsgrundsätze und andere Blaupausen zu definieren, doch versagt sie nicht selten, wenn es darum geht, diese in der Realität zu verankern, sie auf den berühmten Boden zu bringen.

Zweitens entgleitet uns auch der gemeinsame geistige Boden. Besagter Archipel der zweiten Welt wird fragmentierter. Wo früher Brücken gebaut wurden, entstehen heute tiefere Gräben. Durch die selbstverstärkenden Mechanismen digitaler sozialer Netzwerke (die teils von Gruppierungen oder Staaten kontrolliert werden) entstehen geschlossene Filterblasen oder Echoboxen. Diese funktionieren nach dem Prinzip »Mehr desselben«. In einem Forum von Verschwörungstheoretikerinnen erhalten nur die Meinungen »Likes«, welche die Theorie bestätigen und weiter aufblasen – statt ihre ganz individuell gewordenen Realitäten hie und da zu durchbrechen. Weltansichten und Meinungen werden extremer. Es wird immer schwieriger, individuelle Wirklichkeiten miteinander zu vereinbaren.

Drittens fällt es uns immer schwerer, zwischen der ersten und der zweiten Welt zu unterscheiden. Hat der Präsident das wirklich gesagt, oder handelt es sich um eine computergenerierte Fälschung? Ist die Geschichte, die uns der Präsident auftischt, wahr oder erlogen? Die Grenzen zwischen Fakt und Fiktion, zwischen Realität und Abbild verschwimmen. Mehr denn je wirkt die geistige Welt auch physisch real. Haben Sie mal eine Virtual-Reality-Brille der neuesten Generation ausprobiert? Sind Sie sicher, dass Sie die Brille auch wieder abgesetzt haben? Noch immer lieben es die Menschen, darüber zu streiten, welches Modell das einzig wahre ist – und vergessen meistens, dass es sich eben »nur« um Modelle han-

delt. Statt zu akzeptieren, dass wir eine Vielzahl von Linsen nutzen und brauchen, um der Realität gerecht zu werden, heißt es dann: Es gibt nur einen Gott! Es gibt nur eine Art, zwischen Geschlechtern zu unterscheiden! Es gibt nur eine Art, einer Sache Wert beizumessen!

Doch gibt es keinen Rat der Weisen, keinen Weltgerichtshof, der uns an der Hand nimmt und den Weg aus dem Dickicht aus Sein und Schein zeigt. Weshalb wir, viertens, das Vertrauen in das Wechselspiel zwischen den beiden Welten verloren haben.

Die einen besinnen sich auf ein veraltet anmutendes Prinzip zurück: Ich glaube nur, was ich mit eigenen Augen gesehen habe. Es schneit im Juni? Da soll mir keiner erzählen, dass die Erde immer wärmer wird. Einwanderung ist gut fürs Land? Kann schon sein, aber ich habe schlechte Erfahrungen mit gewaltbereiten Flüchtlingskindern gemacht.

Doch bevor sich die linksliberalen, humanistisch aufgeklärten Primarlehrerinnen unter Ihnen jetzt allzu sehr in ihrer Meinung bestätigt fühlen: Auch das blinde Vertrauen in die Statistik birgt bekanntlich Gefahren. Es führt zu einer Illusion von Sicherheit und Berechenbarkeit. Selbstverständlich sollten wir uns von ein paar Gewalttäterinnen nicht dazu verleiten lassen, unsere offene Grundhaltung infrage zu stellen. Aber wir dürfen anerkennen, dass nicht alles reibungslos funktioniert. Einmal mehr: So einfach ist es nicht.⁵

5 An die vorangegangene Fußnote anknüpfend: Nur weil die Zeitungen uns mit Bildern einiger weniger Idiotinnen bombardieren, heißt das noch lange nicht, dass die ganze Welt verblödet. Im Gegenteil. Psychologen nennen dies eine »Verfügbarkeitsheuristik«. Wir tendieren dazu, das zu überschätzen, was in unserem Gehirn gerade »verfügbar« ist. Oft sind das Bilder von Un- oder Vorfällen, die wir in den Medien aufgeschnappt haben. Doch der Clou ist: Die Medien haben ja nur über diese berichtet, weil es sich um besondere und eben nicht häufige Ereignisse handelt.

Das Prinzip der Wissensgesellschaft baut darauf auf, kollektive geistige Welten zu errichten und diese in Änderungen in die reale Welt zu überführen. Das Wechselspiel von Terrain und Landkarte, Fakt und Fiktion, ist der Motor menschlichen Fortschritts und der Veränderung. Doch die Entfremdung von der physischen Welt, die Erosion kollektiver Glaubens- und Referenzsysteme, die zunehmende Vermischung von Fakt und Fiktion sowie der Vertrauensverlust in besagtes Wechselspiel bringen dieses Fundament ins Wanken. Ein Gefühl der Ohnmacht macht sich breit. Klimawandel, Demokratiekrise, Ungleichheit, monopolistische Organisationen, wahnsinnig gewordene Despoten und der Plan eines gesunden Lebens? Wir haben keine Chance.

Ein häufiger Lösungsvorschlag lautet: Mehr Rationalität! Mehr Fakten! Mehr Realitätsbezug! Nur: Ist es dafür nicht längst zu spät? Ist es nicht besser, den gegenteiligen Weg einzuschlagen? Leidet ein Mensch an Wahnvorstellungen, bringt es bekanntlich nichts, ihm zu erklären, dass es sich nur um Wahnvorstellungen handelt. Nur wenn Sie einen Schritt auf ihn zu machen und seine individuelle Wirklichkeit an- und wahrnehmen, können Sie ihm helfen, in eine allgemein akzeptierte Wirklichkeit zurückzukehren. Mit der Menschheit verhält es sich ähnlich. Möchte sie in die erste Welt zurückfinden, kommt sie nicht umhin, die zweite Welt und deren Mechanismen besser zu verstehen. Sie braucht Landkarten, um sich in der Welt der Landkarten zurechtzufinden. Doch mehr noch muss sie lernen, das Wechselspiel zwischen den Welten besser zu verstehen und bewusster zu leben. Darum geht es uns in *Change it!*.

Im Zentrum steht das zentrale Vehikel, um zwischen den Welten hin- und herzureisen: die Geschichte. Als ältestes Instrument, um Wirklichkeit zu konzeptionalisieren und zu reimaginieren, hatte das menschliche Gehirn Hunderttausende von Jahren Zeit, sich an sie zu gewöhnen. Weshalb sie die meisten von uns auch heute noch jeder Exceltabelle oder jedem logischen Argument vorziehen. Richtig eingesetzt, liegt ihr die Kraft inne,

Völker zu Kreuzzügen und Genoziden anzustiften, Traumata zu heilen und dazu anzuspornen, zum Mond zu fliegen. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass die Geschichte – im Gegensatz zu allen anderen Formen der Konzeptionalisierung – per Definition ein Stück Information ist, das eine Transformation beinhaltet. Die Geschichte holt uns an Punkt A ab und trägt uns zu Punkt B – und transformiert dadurch auch uns. Geschichte ist Veränderung.

Doch natürlich reicht es nicht, einfach bessere, unterhaltsamere, modernere, archetypischere oder in sonst einer Weise optimierte Geschichten zu erzählen, um das Wechselspiel zwischen den Welten wirkungsvoller zu gestalten. Nein! Vielmehr gilt es, die Wirklichkeit geschichtlicher und Geschichten wirklicher zu begreifen – und zu verstehen, wo dem Grenzen gesetzt sind. Dazu möchten wir Sie mit *Change it!* anstiften.

Aber der Reihe nach.

WIE IST CHANGE IT! ENTSTANDEN?

»Storytelling« und »Change« sind seit Jahren in aller Munde. Doch zu unserer großen Überraschung erleben wir sie nie in der Kombination. Mit *Change it!* möchten wir einen Beitrag leisten, damit sich dies – genau – ändert. Wie in einer Buddy-Cop-Komödie erteilen wir zwei komplett unterschiedlichen Charakteren – die quirlige Story auf der einen, der strenge Change auf der anderen Seite – den Auftrag, zusammen einen Fall zu knacken. Anfangs finden beide: Mit dem soll ich arbeiten? Unmöglich! Doch am Schluss geben sie zu: Okay ... alleine hätte ich es nicht geschafft.

Doch wieso gerade wir?

Wie viele andere Menschen auch haben wir beruflich viel mit Transformation zu tun. Andri begleitet mit der Beratungs- und Kreativagentur Zense organisationale Veränderungsprozesse mittels Medien aller Art. Gieri arbeitet derzeit an der Transformation einer Airline mit und verhandelt Gewerkschaftsverträge. Beide haben wir immer wieder festgestellt: Es geht nicht ohne geschichtliche Referenzsysteme, ohne die Freude am Spiel mit den Wirklichkeiten und die Lust am Fabulieren und Imaginieren. Doch wirklich gefährlich wird es, wenn das Bewusstsein abhanden kommt, auf welcher (Un-)Wirklichkeitsebene man sich gerade befindet.⁶

Mit unserem ersten Buch *Reframe it!* haben wir die oben erwähnte Landkarte der Landkarten skizziert. Es umfasst eine Sammlung von Linsen, Modellen oder eben »Frames«, die die Annäherung an komplexe Wirklichkeiten erleichtern: wissenschaftliches Denken, Metaphern, Heuristiken, Sprache, Visualisierung und so weiter.

Mit *Change it!* machen wir den für uns logischen nächsten Schritt und fragen: Was braucht es, um diese komplexen Wirklichkeiten auch effektiv zu gestalten? Dafür wagen wir es, tiefer in die Welt des wirkungsmächtigsten Frames einzutauchen: der Geschichte.

Und wir geben es gerne zu: Auch wir sind manchmal grauenvolle Zauderer und Zögerer, gefangen in Fantasien, Konzepten und, ja, Geschichten. Und so ist die Arbeit an *Change it!* für uns auch mit einem eigennützigen Zweck verbunden: dass wir selbst lernen, entschiedener und mutiger auf das Neue zuzugehen und Konzeptionelles auf den echten, physischen Boden zu bringen.

⁶ Auch wir beobachten mit großer Besorgnis, wie immer weiter auseinanderdriftende Wirklichkeiten die friedliche Gestaltung unseres Heimatplaneten gefährden. Man denke an den imperialistischen Einmarsch Russlands in die Ukraine, an den Totalitarismus Chinas, an den Größenwahn superreicher Tech-Magnaten oder die Geflüchtetenpolitik Europas.

WIE IST *CHANGE IT!* AUFGEBAUT?

Das Buch widmet sich drei Fragen:

- Wie wird die Wirklichkeit zur Geschichte?
- Wie wird die Geschichte zur guten Geschichte?
- Und wie wird die gute Geschichte zur Realität?

Das Wechselspiel zwischen den Welten ist ein fortwährender Prozess. Die erste und die dritte Frage sind somit kaum voneinander zu trennen. Deshalb befassen wir uns in der ersten Hälfte des Buches mit den Zutaten guter (Veränderungs-)Geschichten. Was macht diese spannend und zugänglich? Was können wir von Geschichten lernen, um Wirklichkeit zu gestalten und zu begreifen? Was nicht? Zum Beispiel zeigen wir, dass das geschichtliche Verständnis des Begriffs der »Krise« dazu anzustiften vermag, tatkräftiger zu handeln – dass jedoch das für Geschichten so wichtige Prinzip der Kausalität in der Realität an seine Grenzen stößt.

Nach einem fließenden Übergang wendet sich die zweite Hälfte besagtem Wechselspiel zu. Wie muss unsere Vorstellung mit der Wirklichkeit korrespondieren, damit sich Gestaltungsräume öffnen? Welche Anforderungen stellt unsere sich so sehr im Wandel befindende Welt an die Art, wie wir uns Geschichten erzählen?

Jean-Luc Godard, der große französische Regisseur, hat einmal gesagt: Jede Geschichte hat einen Anfang, eine Mitte und ein Ende – aber nicht zwingend in dieser Reihenfolge. Ähnlich verhält es sich mit diesem Buch.⁷ Natürlich fühlen wir uns geehrt, wenn Sie es von vorn bis hinten lesen.

⁷ Ansonsten ist *Change it!* hoffentlich lustiger und kurzweiliger als Godard-Filme. Dafür kommen vielleicht nicht ganz so viele attraktive Französinnen und Franzosen vor. Aber wir haben uns Mühe gegeben (siehe unter anderem Morris Honeggers *Liebestriangel* mit Claire und Antoine Dubois auf den Seiten 439 ff.).

Aber wir haben *Change it!* so angelegt, dass jedes Kapitel für sich spricht. Vielleicht sticht Ihnen ja während der nächsten Toilettenpause das »C wie Challenge«-Kapitel ins Auge, oder Sie haben nach der nächsten Lohnverhandlung das Bedürfnis, mehr über »C wie Conflict« zu erfahren. *Change it!* ist ein »Hypertext«. Sie können einsteigen, wo Sie möchten, und fast alle Kapitel nehmen Bezug aufeinander.

Vielleicht werfen Sie an dieser Stelle einen Blick auf die Übersicht im Vorsatz, welche das Wechselspiel der beiden Welten verbildlicht. Wie Sie spätestens jetzt bemerkt haben, beginnt jedes Kapitel mit dem Buchstaben C. C wie Change. In vielen Kulturen ist C ein Symbol für die Offenheit gegenüber Neuem, für das Zusammenführen zweier Hälften und auch für das Göttliche und Spirituelle. Sie werden sehen: Das passt ganz gut.⁸

AN WEN RICHTET SICH CHANGE IT?!

Wie im großspurigen Untertitel versprochen, richtet sich das Buch an alle, die sich privat oder beruflich mit der Gestaltung von Wirklichkeiten beschäftigen.

Mit jedem Kapitel verfolgen wir dreimal drei Ziele. Wir möchten dazu anstiften, gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Wandel neu zu denken. Gleichzeitig wünschen wir uns, dass Sie auf jeder Ebene in dreifacher Hinsicht profitieren: erstens beim Schreiben und Erzählen

8 Geprägt von der angelsächsischen (Pop-)Kultur, haben wir fast allen Kapiteln englische Namen gegeben. Auch sonst sind wir nicht darum herumgekommen, den Welten des »Storytellings« und »Change-Managements« den einen oder anderen Anglizismus zu entlehnen. Bei unserem letzten Buch hat dies – genau wie die konsequente Verwendung der weiblichen Form – einige Leserinnen offenbar über alle Maßen genervt. Zusammen mit unserem lieben Lektor haben wir versucht, unklare Ausdrücke wann immer möglich zu übersetzen oder zu erklären. Aber dieses Buch ist definitiv nichts für (Sprach-)Puristen. Wenn sich die Wirklichkeit verändert, müssen auch deren Abbilder Schritt halten. Und dazu gehört auch die Sprache. Sind Sie anderer Meinung, geben Sie Ihrem Pferd heute Abend besser eine Extraration Hafer, damit es den Weg zur Pfarrerin auch noch ein zweites und drittes und viertes Mal schafft.

von Geschichten. Zweitens beim Kommunizieren komplexer Sachverhalte. Und drittens bei der konkreten Ausgestaltung von Change-Prozessen. Für echte Wirksamkeit bedarf es unserer Meinung nach aller drei Punkte.⁹

Doch Achtung: *Change it!* ist kein Change-Buch im herkömmlichen Sinn. Es gibt Ihnen keine Schablonen an die Hand, um Organisationen umzukrempeln, Regierungen zu stürzen oder Ihr eigenes Verhalten zu bessern. Dafür gibt es klügere Bücher von klügeren Menschen. Und ja, oft ist Veränderung verdammt hart und verdammt schwierig und tut verdammt weh. Dem kann auch *Change it!* nichts entgegensetzen. Aber vielleicht gelingt es uns, der bitteren, aber oft bitter nötigen Medizin den berühmten Löffel Zucker beizufügen und Sie zu einer verspielteren und bewussteren Herangehensweise an die Gestaltung von Veränderung zu verleiten.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und eine gute Reise von der einen in die andere Welt – und wieder zurück.

⁹ Dieser in den Unterkapiteln »Kernpunkte und Anwendungsideen« verwendete Dreiklang führt zwangsweise zu der einen oder anderen Wiederholung. Doch wir halten uns hier an das gute alte Pädagogik-Prinzip repetieren, repetieren, repetieren.

C WIE CONSTRUCTION

Die Dramaturgie der Veränderung

Den japanischen Tausendsassa Takeshi Kitano kennen Angehörige unserer Generation vor allem als Endgegner der abgedrehten Fernsehserie *Takeshi's Castle*. Aber darüber hinaus ist er nicht nur ein von Cineastinnen gefeierter und mit Preisen überschütteter Autorenfilmer, sondern auch der Verfasser des kürzesten Epos der Welt: *Der Samurai auf der Toilette*. Die in ihrer ursprünglichen Form bereits vor fünfzig Jahren, also lange vor dem Emoji-Zeitalter, verfasste Geschichte geht wie folgt:

>_<

o_o

o_v_o
~

^ ^
U

Wir würden das Werk wie folgt zusammenfassen:¹⁰ Es war einmal ein Samurai. Plötzlich musste er mal. Er ging. Und danach ging es ihm besser.

Takeshi Kitanos Geschichte eignet sich gut, um der Lieblingsfrage aller Storytelling- und Change-Interessierten auf den Grund zu gehen: Gibt es eine universelle Struktur, welcher alle Geschichten folgen oder folgen sollten? Seit jeher bemühen sich Denkerinnen aus allen Ecken der Welt darum, Theaterstücke, Märchen, Sagen, Bücher, Hollywoodfilme, Alltagserzählungen, Träume sowie reale Veränderungsprozesse auf gemeinsame Essenzen herunterzukochen.

Der altgriechische Philosoph Aristoteles war einer der Ersten, die sich daran versuchten. Dabei ließ er den Topf so lange auf dem Feuer, bis nur noch drei Elemente übrig waren. Ein Anfang, eine Mitte und ein Ende. Am Anfang ist da also der Samurai. Dann passiert irgendetwas mit ihm. Und am Ende ist der Samurai glücklich(er).

Wir konnten der Einfachheit von Aristoteles' Schema lange Zeit nichts abgewinnen. Ein Anfang, eine Mitte und ein Ende? Ist das nicht selbstverständlich? Doch ein kluger Mann hat mal zu uns gesagt: »Common place is the least common of all places.« Gemeinplätze sind die am wenigsten frequentierten Plätze. Für uns lag die große Einsicht schließlich darin, dass sich Anfang und Ende unterscheiden und die Unterscheidung in der Mitte passiert.

In anderen Worten: Jede Geschichte beginnt mit einer alten Stabilität (Anfang), dann findet ein Aufbrechen und Verändern statt (Mitte), und

10 Im Kapitel »C wie Cut« zitieren wir Jonathan Lethem, gemäß welchem Geschichten zu 50 Prozent von den Lesenden »geschrieben« werden. Das ist in diesem Fall nicht anders. Jede Betrachterin liest Takeshis Miniepos auf ihre Art, projiziert ihre ganz eigene Geschichte in es hinein. Wir hoffen, Sie können mit unsrer Interpretation leben.

schließlich folgt eine erneute Stabilisierung, die in einer neuen Stabilität mündet (Ende).

Genau dasselbe hat auch der deutschamerikanische Psychologe Kurt Lewin mit seinem berühmten, aus keiner BWL-Einführungsveranstaltung mehr wegzudenkenden Change-Schema beschrieben: Unfreeze, change, freeze. Auftauen, verändern, einfrieren.¹¹

Doch was passiert in besagter Mitte? Was ist die Veränderung?

Eines unserer Lieblingsschemata teilt die Mitte entzwei. Es besteht aus den Elementen Aufhänger (Anfang), Problem und Lösung (Mitte), Konklusion (Ende).

Zuerst wirft man den Angelhaken aus, um das Interesse des Publikums zu wecken und es über den Status quo zu informieren. Ein Samurai als Charakter ist da sicher nicht verkehrt (wir lieben Samurais). Dann wird der Charakter mit einem Problem konfrontiert: Er muss mal. Er sucht eine Lösung – eine Toilette – und findet sie. Und am Ende folgt die Konklusion, die Schluss-Folgerung: Das Problem ist gelöst. Und der Charakter ist erleichtert. Er hat sich verändert.¹²

11 Derselbe Dreiklang findet sich auch in verwandten Gebieten. Das klassische Verhaltensmodell der Psychologie etwa beginnt mit einem Trigger. Dieser löst eine Routine aus. Und diese führt zu einer Belohnung. Somit lässt sich jedes Verhaltensmuster auch als Geschichte verstehen, die nach Bedarf umgeschrieben werden kann. Auch Initiationsriten, also Rituale, welche den Übergang von einer Lebensphase in eine andere markieren, bestehen aus drei Teilen: Trennung, Übergang und Vereinigung. Zum Beispiel das Aufnahme-ritual von Jungen in einem Kriegerstamm: Zuerst werden diese oft physisch und symbolisch aus ihrer alten Identität herausgerissen. Dann werden sie Rausch und Orientierungslosigkeit ausgesetzt. Und schließlich werden sie mit ihrer neuen Identität vereinigt (siehe auch »C wie Ceremony«).

12 Verschiedene Autorinnen fügen dem Schema noch einen fünften Punkt an: die Lektion oder die Moral. Was kann die Rezipientin von der Geschichte lernen? Ist es die Tatsache, dass man, wenn man muss, gehen sollte? Oder, ganz »meta«, dass man auch von der kürzesten Geschichte der Welt etwas lernen kann und befähigt wird, Veränderung anzustiften? Dazu mehr im Kapitel »C wie Comparison«.

Popularisiert wurde das APLK-Schema vom Apple-Gründer Steve Jobs, der fast alle seine verblüffend einfachen Präsentationen danach strukturierte. Doch auch viele auf Veränderung ausgerichtete Modelle aus der Betriebswirtschaft folgen im Grunde besagter Struktur. Beispielsweise erzählt die klassische, von amerikanischen Business-Schools geprägte Unternehmensstrategie nichts anderes als eine (Wunsch-)Geschichte:

- Den Aufhänger bildet die Mission, der Auftrag der Organisation. Was macht die Organisation eigentlich? Zum Beispiel: »Wir bieten Bankdienstleistungen an und stellen die Liquidität des Wirtschaftssystems sicher.«
- Es folgt eine Situationsanalyse: Wo liegen die Probleme? »Google und Apple drängen in den Markt!«
- Zur Lösung werden Maßnahmen beschlossen und »Capabilities«, Fertigkeiten, entwickelt. »Wir brauchen ein E-Banking!«
- Und schließlich sollen Ziele und eine übergeordnete Vision erreicht werden. »Wir werden als neuer Global Player aus der Asche emporsteigen!«¹³

¹³ Ein weiterer Aspekt fast jeder Unternehmensstrategie sind übrigens die Werte, die moralischen Leitplanken der strategischen Reise. Siehe hierfür auch die im Kapitel »C wie Character« besprochene Grundfrage jeder Geschichte: Wer bin ich?

Und natürlich lässt sich das Strategie-Schema wiederum auch auf Geschichten anwenden: Die Mission des Samurais ist es, ein guter Krieger zu sein, seine Vision, der flinkste, leichteste, schnellste aller guten Krieger zu sein. Doch sein Problem ist sein Darm (hätte ihm sein Krieger-Konkurrent bloß keine zweite Ramen-Suppe spendiert!). Und die Maßnahme ist das Aufsuchen einer Toilette.

Ein kurzes Zwischenfazit: Es bestehen also nicht nur die meisten Geschichten, sondern auch fast alle organisationalen und psychologischen Change-Modelle aus dem Eintauchen in eine Status-quo-Situation, einem Aufbrechen und Verändern dieser Situation, mit Problemen, Lösungen, Komplikationen etc., und einem Ende in der einen oder anderen – festen – Form.¹⁴

Einer ähnlichen Struktur folgt auch der berühmte »Pixar Pitch«¹⁵, der auf die gleichnamige Trickfilm-Firma zurückgeht: Es war einmal ... Jeden Tag ... Eines Tages ... Darum ... Darum ... Bis endlich ...

Zum Beispiel war da einmal ein ängstlicher Witwer, der seinen Sohn übermäßig behütete. Jeden Tag brachte er ihn zur Schule und warnte ihn davor, den Stadtteil zu verlassen. Doch eines Tages hatten die beiden einen Streit, und der Sohn widersetzte sich den Warnungen seines Vaters – und wurde prompt gekidnappt. Darum musste der Vater seinen Sohn suchen gehen. Darum lernte er Freunde kennen. Darum lernte er sich selbst kennen. Darum lernte er, seine Ängste vor der großen Welt zu

14 Heute wird gerne gepredigt, dass in Organisationen der dritte Teil, die Festigung neuer Normen, nicht mehr stattfinden, sondern dass Veränderung zur ewigen Konstante werden muss. Agilität! Flexibilität! Unsere Gedanken dazu lesen Sie im Kapitel »C wie Continuation«.

15 Das englische Wort »pitch« bedeutet in diesem Fall anpreisen oder bewerben. Wie so viele englische Begriffe aus der Unterhaltungs- und Werbebranche handelt es sich um eine Baseballmetapher. Ursprünglich bedeutet »pitch« das Werfen eines Baseballballs.

überwinden. Und schließlich gelang es dem Vater, seinen Sohn zu finden und ihn zu befreien. Und beide sahen ein, dass Liebe nicht auf Kontrolle, sondern auf Vertrauen basiert. Erkennen Sie die Geschichte?¹⁶

Was in diesem Schema neu dazukommt, ist eben das: das Neue. Der Samurai geht regelmäßig zur Toilette, seine Geschichte wiederholt sich täglich. Wirklich interessant – wirklich verändernd – wird es, wenn er mit etwas Fremdem konfrontiert wird und er sich in der Folge grundlegend verändern muss.

Am Anfang lernen wir die Protagonistin fast immer in einer ihr bekannten Lebenswelt kennen. Nemos Vater in seinem kleinbürgerlichen Riff, Dorothy aus *Der Zauberer von Oz* auf ihrem Bauernhof in Kansas oder die gelangweilte Bankmitarbeiterin Maria in einer Filiale in der Provinz. Doch eines Tages bricht das Neue über die Protagonistinnen herein: Der dunkle Ozean raubt dem Vater seinen Sohn, Dorothy wird von einem Wirbelsturm ins verwunschene Land von Oz geschleudert, und Maria erreicht das CEO-Memo zur neuen Digitalisierungsstrategie. Der Rest der Geschichte ist eine Verhandlung mit dem Neuen. Was uns zur wohl berühmtesten Story- und Veränderungsstruktur bringt.

Man riet ihm, es seinen Zeitgenossinnen gleichzutun und eine hochspezialisierte Doktorarbeit zu schreiben. Nur so würde er es in der Welt der Universitäten zu etwas bringen, nur so würde er die düstere Zeit der Wirtschaftskrise überstehen. Doch stattdessen beschloss der junge Amerikaner Joseph Campbell Ende der 1920er, sich in eine Blockhütte zurückzuziehen und einfach zu lesen, was ihn wirklich interessierte: Geschichten. Jahrelang vertiefte er sich in Mythen, Sagen, Märchen aus

16 Genau: *Findet Nemo*.

aller Welt. Er traf sich mit Anthropologinnen und Psychologinnen, verglich, verglich, verglich und kam allmählich einer Antwort zur anfangs beschriebenen Lieblingsfrage aller Storytelling- und Change-Interessierten auf die Spur – und zwar einer, die auf den ersten Blick weit über Aristoteles' Dreiklang hinausgeht.

Anfang der Fünfzigerjahre veröffentlichte Campbell das bis heute viel zitierte Werk *Der Heros in tausend Gestalten*. Er beschreibt darin den Mono- oder Heldinnenmythos, eine archetypische Reise, welcher fast alle Heldinnen in der einen oder anderen Form folgen. Campbell nennt eine Vielzahl von Stationen dieser Reise – etwa den Ruf zum Abenteuer, die erste Schwelle, die Konfrontation mit einer göttlichen Kraft oder die magische Flucht nach Hause.¹⁷ Im Kern geht es immer darum, dass eine Heldin in die Fremde zieht und sich auf Neues einlässt, um daran zu wachsen und zu ihrem wahren – oder ausgereiften – Ich zu finden.

Das Buch fand zunächst unter Fachkollegen Campbells großen Anklang. Doch Ende der Sechzigerjahre entdeckten es junge Filmemacher und nutzten es, um ihren Drehbüchern eine universelle Kraft zu verleihen. Unter seinem Einfluss entstanden Rekordbrechende Filme wie *Star Wars*, *Indiana Jones* oder *Apocalypse Now*. Heute gehört der Heldinnenmythos zur Entertainmentindustrie wie Micky Maus zu Disney.

Auch umtriebige Werberinnen, Kommunikationsexpertinnen und Change-Gurus predigen den Heldinnenmythos längst als Hausmittel für alles. Das Team tut sich schwer mit dem Projekt? Framen wir es als Heldinnenreise! Doch die auf den ersten Blick willkürlich aneinandergeordneten Etappen und deren Vielzahl (im Original sind es 17 Stationen)

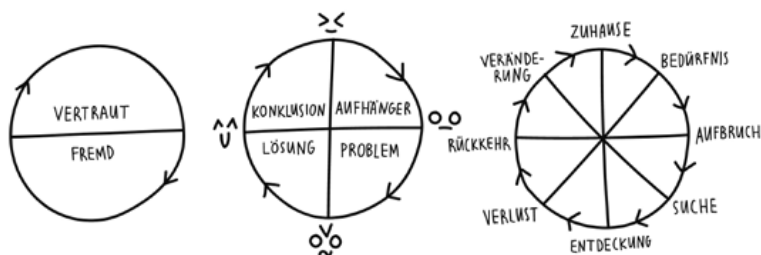
¹⁷ Auch nachzulesen in unserem Buch *Reframe it!*.

verleiten dazu, Campbells Modell wie ein Malen nach Zahlen zu verwenden und es über Inhalte oder Projekte zu stülpen wie eine Pelerine über den bereits tropfnassen Kindergärtner.

Zugang zu einem tieferen, psychologischen Verständnis des Heldinnenmythos schafft eine vereinfachte Form, die auf den von vielen Serienfans gefeierten Drehbuchautor Dan Harmon zurückgeht, bekannt für die Erwachsenen-Schulkomödie *Community* und die durchgeknallte Trickfilmserie *Rick and Morty*.

Genau wie Campbells Original beginnt auch Harmons Modell mit einem aus zwei Teilen bestehenden Kreis. Die obere Hälfte repräsentiert die vertraute Welt: das Riff, den Bauernhof, die Welt der physischen Filialen und analogen Bankdienstleistungen. Die untere Hälfte repräsentiert die Fremde: den Ozean, das fremde Land von Oz, die Digitalisierung.

Dann viertelt Harmon den Kreis mit einer vertikalen Linie – was wiederum das Aufhänger-Problem-Lösung-Konklusions-Schema in Erinnerung ruft. Das erste Viertel repräsentiert die vertraute und alte Welt. Im zweiten Viertel verlässt die Heldin ihr Zuhause, um sich einem Problem zu stellen. Im dritten löst sie es und nimmt die damit einhergehenden Opfer in Kauf. Im vierten kehrt sie zurück, geläutert, verändert und fähig, auch ihr altes Zuhause in ein neues zu transformieren.



Und schließlich teilt Harmon die Reise in acht Stufen ein. Wie ein Uhrzeiger wandert die Protagonistin dann vom Bekannten in die Fremde und wieder zurück:

1. **Zuhause:** Die Geschichte beginnt mit einer Heldin in ihrer mehr oder minder komfortablen Lebenswelt. Luke Skywalker aus *Star Wars* etwa langweilt sich auf seiner Farm in der Wüste (siehe auch »C wie Character«).
2. **Bedürfnis:** Unvermittelt bricht das Fremde in die bekannte Welt hinein. Luke ereilt ein Hilferuf einer entführten Prinzessin aus einem weit entfernten Sonnensystem.

Im Normalfall sträuben sich die Protagonistinnen zuerst gegen den Ruf zum Abenteuer. Zu viel zu tun. Nicht mein Krieg. Moderner Unsinn. Doch dann ringen sie sich dazu durch, das Wagnis einzugehen und ihren Horizont buchstäblich zu erweitern (siehe auch »C wie Chase, Call und Cause«).

3. **Aufbruch:** Die Protagonistin übertritt die Schwelle zur fremden Welt. Jetzt gibt es kein Zurück mehr. Es ist ein Aufbrechen in zweifacher Hinsicht – der Start des Abenteuers, aber auch das Aufbrechen alter Strukturen. Luke Skywalker fliegt mit einem Raumschiff ins All, und damit beginnt auch eine Reise in die psychische Tiefe (siehe auch »C wie Camino« und »C wie UnConscious«).
4. **Suche:** Die Protagonistin macht sich mit dem fremden Land vertraut, lässt sich spielerisch auf das Neue ein. Gleichzeitig muss sie alte Gewohnheiten ablegen. In der Wildnis gibt es weder Colaautomaten noch

Toilettenpapier. Es folgen erste Herausforderungen, Wegelagerinnen oder kleinere Monster. Oft ist der Suchen-Teil auch eine Zeit des Trainings. Luke Skywalker beispielsweise übt mit seinem Mentor Obi-Wan Kenobi den Umgang mit dem Laserschwert (siehe auch »C wie Challenge«).

5. **Entdeckung:** Die Protagonistin hat den entferntesten Punkt ihrer Reise erreicht. Im tiefsten Inneren. Es ist ein Ort der Offenbarung, wo die Heldin das findet, was sie sucht. Im Falle von *Star Wars* gelingt es Luke, die Prinzessin aus dem Bauch des »Todessterns« zu befreien.
6. **Verlust:** Die Heldin ist im dritten Quadranten angelangt. Sie reagiert nun nicht mehr einfach auf das Fremde, sondern ist aktiver Teil der neuen Welt geworden. Doch dafür zahlt die Heldin einen hohen Preis. Sie kann im Neuen nur aufgehen, wenn sie Vergangenes loslässt. Luke Skywalker muss seinen Mentor Obi-Wan Kenobi seinem Schicksal überlassen. Und damit stirbt auch Lukes unschuldiges, kindliches Ich. Er ist jetzt selbst verantwortlich für sein Leben (siehe auch »C wie Crisis«).
7. **Rückkehr:** Die Heldin kehrt in ihre alte Lebenswelt zurück. In manchen Geschichten wird das schnell erzählt – man nennt das dann auch »magische Flucht«. In *Der Herr der Ringe* kommen Frodo bei der Flucht vom Schicksalsberg Adler zu Hilfe. (Wieso konnten sie Frodo nicht auch hinbringen? Eine Frage, der sich wahrscheinlich etwa zehn Prozent aller Internetforen widmen.) In *Der Zauberer von Oz* muss Dorothy nur ihre Absätze gegeneinanderklopfen, und schon ist sie wieder zu Hause. In anderen Geschichten ist die Rückkehr von Stra-

pazen geprägt. Luke Skywalker und seine Kameradinnen etwa werden von feindlichen Raumschiffen verfolgt.

- 8. Veränderung:** Die Protagonistin ist zu Hause angekommen. Als Veteranin ist ihr das Vertraute fremd geworden. Gleichzeitig erweist sie sich als Brückenbauerin. Sie ist jetzt »Herrin zweier Welten«. Luke Skywalker hat sich mit der »Macht« vertraut gemacht. Jetzt ist er imstande, die Raumstation des bösen Imperiums anzugreifen und zu zerstören.

Und der Clou ist: Die Heldinnenreise funktioniert nicht nur auf der Ebene der Akteure, sondern auch auf der ganzen Systeme. Besagte Traditionsbank zum Beispiel:

- Der Status quo ist der einer auf analoge Finanzdienstleistungen ausgerichteten Organisation in einer komfortablen Lage (**Zuhause**).
- Doch dann brechen eine neue Technologie und entsprechende Konkurrentinnen in deren Welt hinein (**Bedürfnis**).
- Das System bekommt erste Risse. Auch wenn es sich die alten Managerinnen wünschen, gibt es jetzt kein Zurück mehr (**Aufbruch**).
- Es wird experimentiert und pilotiert. Einige Abteilungen machen erste Gehversuche mit digitalen Produkten (**Suche**).

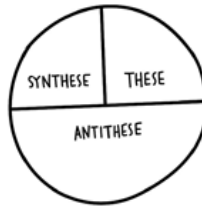
- Diese tragen Früchte. Es entsteht Momentum. Das Digitale nimmt überhand (**Entdeckung**).
- Schwerzen Herzens wird beschlossen, physische Filialen aufzugeben, die verbleibenden Scheckbücher einzustampfen und vielleicht sogar Menschen zu entlassen (**Verlust**).
- Und schließlich kehrt eine neue Normalität ein (**Rückkehr**). Das System hat sich nicht nur verändert, es hat auch gelernt, wie das geht (**Veränderung**).

Die »Heldinnenreise« ist ein Kreislauf, ein Tanz zwischen dem Alten und Neuen, der sich immer und immer wieder wiederholen darf und so Aufbrechen, Veränderung, Loslassen und Fortschritt vorantreibt. Sie folgt dem gleichen natürlichen Rhythmus wie die vier Jahreszeiten, der Kreislauf des Lebens oder der Gedanke von Tod und Auferstehung.

Sie zeigt uns, dass sich die vertraute Welt nur über den Umweg durch die fremde, tiefe, fluide Welt verändern lässt. Nemo und sein Papa mussten den Umweg über den Ozean nehmen, um ihre Beziehungsprobleme zu lösen. Luke Skywalker musste zuerst einen inneren Reifeprozess durchlaufen, bevor er bereit war, die Weltraumstation anzugreifen. Und auch Psychotherapien, in welchen die Klientinnen tief in ihr Unbewusstes eintauchen, oder Restrukturierungen von Großunternehmen folgen derselben archetypischen Struktur.

Die Schriftstellerin Susan Sontag schrieb einmal, dass es die Aufgabe von Erzählerinnen sei, ihre Leserinnen über eine Schwelle zu tragen und sie so an einen Ort zu bringen, wo sie noch nicht waren. Die Struktur der Heldinnenreise hilft ihnen, genau das zu tun.

Auch wenn wir es uns noch so sehr wünschen: Die Mitte lässt sich nicht einfach überspringen. Die Heldinnenreise zeigt, dass Veränderung nicht durch die reibungslose Ablösung des Alten durch das Neue, eines Pols durch einen anderen, einer These durch deren Antithese passiert, sondern eben durch die Synthese des Alten und des Neuen, durch die Verhandlung. Doch mehr dazu im Kapitel »C wie Contrast«.



EIN BEISPIEL

Schauen Sie sich einmal den großartigen Apple-Werbespot »HomePod. Welcome Home« von Spike Jonze auf Youtube an. Erkennen Sie die Heldinnenreise wieder?

KERNPUNKTE UND ANWENDUNGSEIDEN

Story

- Nutzen Sie etablierte Grundstrukturen, um schneller bessere Geschichten zu skizzieren. Zum Beispiel:
 - Anfang, Mitte, Ende
 - Aufhänger, Problem, Lösung, Konklusion
 - Es war einmal ... Jeden Tag ... Eines Tages ... Darum ... Und darum ... Und darum ... Bis endlich ...
 - Zuhause, Bedürfnis, Aufbruch, Suche, Entdeckung, Verlust, Rückkehr, Veränderung

Kommunikation

- Framen Sie Ihre Botschaften anhand besagter Strukturen.
- Nutzen Sie diese auch als Metaphern, um der Angst vor Wandel zu begegnen: Es ist der natürliche Lauf der Dinge. Lassen wir uns darauf ein.

Change

- Veränderung bedeutet verflüssigen, umformen, verfestigen (immer wieder aufs Neue).
- Veränderung bedeutet Lösungen für Probleme finden.
- Veränderung bedeutet aufbrechen, experimentieren, entscheiden, loslassen und Altes mit Neuem verbinden.



C WIE CAUSALITY

Darum und darum und darum

Die erstaunlich unterhaltsame Netflix-Serie *You* handelt von einem Bücherwurm, der sich immer wieder dazu hinreißen lässt, Frauen zu verfolgen, einzukerkern oder umzubringen. Doch da die Geschichte aus der Perspektive des Täters erzählt wird, scheint das alles irgendwie Sinn zu machen. Vielmehr noch: Man nimmt den jungen Mann als sympathisches Opfer der Umstände wahr. Die wahren Täter sind die anderen: die Frauen, die ihn nicht lieben. Die Reichen und Schönen, die ihn nicht ernst nehmen. Und reden wir gar nicht erst von seiner Mutter.

Doch nicht nur das Gehirn von Psychopathen stellt sicher, dass alles zusammenpasst. Glaubt man der Neurowissenschaft, befindet sich irgendwo in der linken Gehirnhälfte aller Menschen eine Art Erzählerin, welche die chaotischen Signale, die von außen in unsere Schädel dringen, zu einem kausal zusammenhängenden Ganzen spinnt. Wie eine Hohepriesterin hilft sie uns, Sinn im Unsinn zu finden, Schicksalsschläge als notwendiges Übel zu verstehen und die Wirksamkeit unserer Handlungen – um es ganz offen zu sagen – zu überschätzen.

Dies zeigt eine Reihe eindrucklicher Experimente.

In drei kurzen Filmsequenzen kombinierte der russische Filmemacher Lev Kuleshov Anfang des 20. Jahrhunderts jeweils dieselbe Aufnahme eines reglosen Mannes mit jener einer Portion Essen, einer hübschen Frau oder der eines Kindersarges. Als er die drei Filme einem Testpublikum vorführte, pries dieses die genialen Schauspielkünste des Mannes. Sie waren überzeugt, jede Sequenz zeige eine andere Aufnahme des Mannes. In der

Sequenz mit dem Essen glaubten sie, Hunger in den Augen des Mannes zu erkennen, in jener mit der Frau Lust und jener mit dem Kindersarg Trauer (der Typ aus *You* hätte wahrscheinlich andere Zuordnungen getroffen). Den Großteil der Geschichte erzählten also nicht die Filmsequenzen, sondern die Erzählerinnen in den Gehirnen der Zuschauerinnen.

Ein nicht minder aufsehenerregendes Experiment gelang den beiden Neurologen Roger Sperry und Michael Gazzaniga. Sie arbeiteten mit Probandinnen, deren Gehirnhälften aus medizinischen Gründen getrennt werden mussten (etwa zur Abschwächung von epileptischen Anfällen). Im Wissen, dass sich besagte innere Erzählerin in der linken Gehirnhälfte befindet, gaben sie der rechten Hälfte einen elektrischen Impuls, damit die Person aufstand und im Raum herumlief. Und jetzt kommt der Clou: Als man sie darauf fragte, warum sie aufgestanden sei, antwortete sie, sie wolle zum Getränkeautomaten, um eine Cola zu kaufen. Die innere Geschichtenerzählerin erfand ad hoc eine kausal zusammenhängende Geschichte, damit die Handlungen ihres Menschen Sinn machten.¹⁸

Einen der Gründe für diese sogenannte Causality Bias – die Kausalitätsverzerrung – sehen Wissenschaftlerinnen darin, dass Kausalität glücklich macht. Sie tut dies auf zwei Arten.

Erstens freuen sich die meisten Menschen darüber, wenn Umstände oder Vorfälle nahtlos zusammenpassen. Dies bedeutet, dass ihre inneren Erzählerinnen die Arbeit auslagern dürfen und sich ausruhen können. Denn das menschliche Gehirn ist ein Faulpelz, weshalb es kohärente Informationen auch besser bewertet als lose zusammenhängende.

18 Die bereits von Sigmund Freud beschriebenen Rationalisierungen im Zuge von Experimenten mit posthypnotischer Suggestion sind ein weiteres und ganz ähnliches Beispiel für die Konstruktion von Kausalität – vgl. Sigmund Freud, *Die Traumdeutung*, *Gesammelte Werke* Bd. II/III, Frankfurt am Main 1961, S. 153.

Dies zeigt sich zum Beispiel in der Politik. In seinem lesenswerten Buch *The Art of Political Storytelling* schreibt Philip Seargeant: »Verliererinnenkampagnen sind ein Kuddelmuddel von unzusammenhängenden Ideen und nicht zu vereinbarenden Informationen. Gewinnerinnenkampagnen »schaffen eine narrative Architektur, die alles zu einem bedeutungsvollen und kohärenten Ganzen verknüpft.«¹⁹

Auch Hollywoodfilme sind heute so geschrieben, dass jedes einzelne Wort und jede Handlung Teil der Kausalitätskette sind. Erzählt der Radiomoderator in der ersten Szene etwas von untypischen Wetterkapriolen? Im Showdown wird's stürmisch. Verliert die Heldin irgendwann einen Schlüssel? Oh, oh, das wird sich später noch rächen. So werden selbst wilde Actionfilme zu harmonisch-symphonischen Einheiten, die sich einfach gut anfühlen.

Besagte Serie *You* folgt dem gleichen Regelwerk, jedoch mit einer Prise Selbstironie. In einer Szene findet der Antiheld eine Pistole und fragt sich: Heißt das jetzt, dass die Pistole auch irgendwann abgefeuert werden muss? Er spielt auf »Tschechows Gewehr« an, die Urregel geschichtlicher Kausalität. Sie geht auf den russischen Dramatiker Anton Tschechow zurück, der schrieb: »Man kann kein Gewehr auf die Bühne stellen, wenn niemand die Absicht hat, einen Schuss daraus abzugeben.« Alles, was die Geschichtenerzählerin pflanzt, muss sie auch ernten.²⁰

Zweitens macht es Menschen glücklich, wenn sie die Wirksamkeit – also die Kausalität – ihrer eigenen Handlungen spüren. Erfolgreiche Unternehmerinnen gelten als die glücklichsten Menschen der Welt. Doch der

19 Philip Seargeant, *The Art of Political Storytelling*, London 2020, S. 61. Übersetzung und Hervorhebung durch die Autoren. Seargeant zitiert den US-amerikanischen Politikberater Mark McKinnon.

20 Eine Art Gegenstück zu Tschechows Gewehr ist der sogenannte rote Hering, der die Leserin auf eine falsche Fährte lockt.

Grund liegt nicht im Reichtum, der sich mit unternehmerischem Erfolg einstellt, sondern in der Tatsache, dass Unternehmerinnen die Resultate ihrer Handlungen direkter spüren als andere.²¹ Aber natürlich hat die innere Erzählerin auch hier ihre Finger im Spiel. Unser Gehirn tendiert dazu, Erfolge den eigenen Handlungen und Misserfolge den äußeren Umständen zuzuschreiben. Gute Quartalszahlen? Gute CEO. Schlechte Quartalszahlen? Miese Wirtschaftslage.

Auch im Falle von Geschichten identifizieren wir uns am liebsten mit jenen Heldinnen, die aktiv ins Geschehen eingreifen und »Wirksamkeit entfalten«. Ihnen gelingt das, wovon die meisten träumen: sichtbare, langfristige Veränderung – und so mit der Umwelt in Verbindung zu treten oder diese gar zu beherrschen (siehe auch »C wie Character« und »C wie Comparison«).

Kohärenz und Wirksamkeit sind also die Schlüsselzutaten guter Geschichten. Somit sollten nicht nur erfolgshungrige Autorinnen einem »Darum und darum und darum«-Schema folgen und ihre Protagonistinnen als aktive Akteurinnen gestalten. Auch die »Realitätsgestalterin« (was für ein Wort ...) muss sicherstellen, dass ihr Vorhaben erstens kohärent und nachvollziehbar ist und zweitens allen Beteiligten das Gefühl vermittelt, aktiv mitwirken zu können (siehe auch »C wie Co-Creation«).

Doch der menschliche Wunsch nach Kausalität ist nicht ungefährlich. Anhängerinnen von Verschwörungstheorien etwa versuchen oft, eine

21 Auf dieser Erkenntnis baut die in diesem Buch mehrmals erwähnte Unternehmertum-Theorie »Effectuation« auf. Sie stellt die Frage ins Zentrum, wie Unternehmerinnen ihren »Effekt« auf ihre Umwelt maximieren können. Übrigens ist es wohl kein Zufall, dass der Satz »You can only connect the dots backwards« – Man kann die Punkte nur im Nachhinein verbinden – von einem der berühmtesten Unternehmer überhaupt stammt: dem Apple-Gründer Steve Jobs.

versteckte Kausalität im Chaos zu entdecken, auch wenn sie dafür Menschen, Wesen oder gar Objekten Absichten unterstellen müssen (siehe auch »C wie Character«). Der Autor und Comiczeichner Alan Moore schrieb: »Die Verschwörungstheoretikerin glaubt an die Verschwörung, weil diese beruhigend auf sie wirkt. Aber in Wahrheit ist die Welt chaotisch. In Wahrheit sind es nicht die Illuminati, nicht die jüdische Bankenverschwörung, nicht die grauen Aliens. Die Wahrheit ist viel furchteinflößender – niemand sitzt an den Hebeln der Macht. Die Welt ist ruderlos.«²²

Damit lassen wir Sie jetzt mal einen Moment alleine.

EIN BEISPIEL

So was hat Anna Sätzler in all den Jahren als Oberkommissarin im Dezernat für Wirtschaftskriminalität noch nie erlebt. Stefan Tanner, gefallener Star der Start-up-Szene, ist wie vom Erdboden verschluckt. Ein letztes Mal wühlt sich Anna durch ihre Unterlagen. Dabei wartet zu Hause ihr Mann Richard auf sie. Es ist ihr dreißigster Hochzeitstag.

Stefan Tanner. Noch während des Wirtschaftsstudiums gründete er mit Dotconnect eine internationale Organisation für Mikrokredite. Egal ob Wirtschaftsbosse, Politgrößen oder akademische Schwergewichte: Alle wollten sie Tanner in seinem Unterfangen unterstützen, die Welt zu verändern – statt von ihren samtbezogenen Logenplätzen aus zuzuschauen, wie sie zugrunde geht. Schon interessant, denkt sich Sätzler: Dank Tanners Zuversicht, er könne was bewirken, konnte er was bewirken.

22 Alan Moore, *The Mindscape of Alan Moore* (Film), 2003. Übersetzung durch die Autoren.

Nach einem erfolgreichen Doktorat in Spieltheorie folgte der nächste Streich: Tanner gründete F-Act, die weltweit erste Firma für ausschließlich grüne Investitionen. Anfangs hielt sich der Erfolg in Grenzen. Wer will sein mühsam geerbtes Geld schon in Solarpanel-Start-ups und Fair-Trade-Kaffeeplantagen investieren? Doch dann besann sich Tanner auf sein altes Erfolgsrezept: *Wirksamkeit sells*. Sein Team änderte die Kommunikationsstrategie. Aus dem ROI – dem Return on Investment – wurde der IOI – der Impact of Investment. Jeder investierte Cent wurde mit einer Geschichte belohnt: hier ein lachendes Mädchen, dort ein begrüntes Stück Wüste. Plötzlich wollten sie alle in Tanners Fonds investieren: Banken, Pensionskassen, aber auch »gut kapitalisierte« Privatpersonen aus aller Welt (Sätzler hat gelernt: »Reich« darf man heute aus Gründen der Political Correctness nicht mehr sagen).

Es ging lange gut. F-Act wuchs, blühte – und begann zu wuchern. Mit dem riesigen Erfolg entglitten Tanner die Fäden seines eigenen Narrativs. Die Kriterien der Nachhaltigkeit wurden verwässert. Die Konkurrenz holte auf. Doch damit nicht genug: F-Act entpuppte sich als riesiges Schneeballsystem, das bald genauso wegschmolz wie die Gletscher, die Tanner zu retten versuchte.

Bis heute ist sich Sätzler nicht sicher, ob die dubiosen Machenschaften Grund oder Resultat des riesigen Erfolgs von F-Act waren. Doch in jedem Fall blieb am Ende ein Scherbenhaufen übrig. Bankrotte Kleinunternehmen rund um die Welt, beschämte Investoren und ein Tanner, der auf siebzehn internationalen Fahndungslisten steht. Wo steckt er nur? Egal, denkt sich Sätzler. Immerhin hat es der junge Mann versucht. Sie schiebt den Tanner-Ordner ins Archivfach, fährt ihren Computer herunter und löscht die schummrige Schreibtischlampe.

Zu Hause wartet Richard auf sie. Er war zwar zwischenzeitlich eingenickt, doch die Lasagne im Ofen ist noch immer warm und saftig. Beim Essen überreicht er ihr das Jubiläumsgeschenk. Eine Reise nach Indien. Davon träumen sie seit dreißig Jahren.

Im Ashram angekommen, welcher Richard von einem Arbeitskollegen empfohlen wurde, werden sie von einer bayrischen Blondine mit einem roten Punkt zwischen den Augen begrüßt. »In zwei Wochen werden Sie die Welt mit anderen Augen sehen«, verspricht sie. »Alles wird zusammenpassen. Alles wird Sinn machen. Sie werden Sinn machen! Für all das wird Guru Tanno sorgen.«

KERNPUNKTE UND ANWENDUNGSIDEEN

Story

- Gute Geschichten folgen dem Schema »Darum und darum und darum«.
- Positiv bewertete Protagonistinnen greifen aktiv ins Geschehen ein.

Kommunikation

- Erzählen Sie kausal zusammenhängende Geschichten.
- Nutzen Sie den Wunsch jeder Person, positive Wirksamkeit zu entfalten.

Change

- Glauben Sie an die Wirksamkeit Ihres Vorhabens ...
- ... aber vergessen Sie niemals: Das Terrain ist komplexer als die Landkarte.