

Narrative für eine bessere Zukunft

Schüller

2026

ISBN 978-3-8006-7998-0

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Wie Narrative und Storytelling zusammenpassen

Der Begriff Narrativ geht auf das lateinische »narrare« zurück, was zunächst einmal nur »erzählen« bedeutet.⁹ Doch Narrative sind mehr als kurze, flüchtige Episoden und simple, belanglose Geschichtchen. Narrative bereiten Informationen zu ansprechenden, einfühlsamen, sinnstiftenden Erzählungen auf. Wir finden in ihnen Einsichten und eine tiefere, umfassendere Bedeutung. Sie geben uns Orientierung, eine Richtung und einen Deutungsrahmen. Sie helfen, komplexe Ideen und Konzepte verständlich zu machen und gemeinschaftliche Meinungen zu formen. Sie prägen, wie wir Ereignisse, Menschen oder gesellschaftliche Entwicklungen wahrnehmen und bewerten. Sie werden genutzt, um Botschaften zu vermitteln und Unterstützung für eigene Ideen zu gewinnen.

*Eine Story kann rein der Erheiterung dienen.
Durch Narrative erlangt eine Sache Bedeutung.*

Selbst scheinbar triviale Narrative können einen ganzen Lebensweg prägen. Nehmen wir zweieiige Zwillinge. Das Tiefennarrativ, wir können auch Glaubenssatz dazu sagen, des einen lautet »Ich kann *nicht*.« Das des anderen lautet »Ich kann.« Wir ahnen, was das mit beiden macht. Ergo: Narrative sind äußerst hilfreich, bisweilen aber auch sehr gefährlich. Wir sollten uns vor allem mit günstigen, positiven Narrativen umgeben, denn sie erhöhen unsere Lebensqualität ganz beträchtlich. Die ungünstigen, negativen Angstnarrative hingegen können uns schaden, uns lähmen, uns als Irrglaube die Hölle auf Erden bereiten. Ähnlich verhält es sich mit den »schwarzen« und »weißen« Narrativen. Die »schwarzen«, toxischen Narrative wollen, zwielfichtigen Zwecken dienend, den Menschen Böses zufügen, sie stiften Unheil, führen uns in die Irre, belügen uns und ziehen uns über den Tisch. »Weiße« Narrative tun das nicht. Sie sind ein Gewinn für uns alle. Auf sie werde ich mich in diesem Buch konzentrieren.

Aber jedes Narrativ sei doch manipulativ, will man mir bisweilen erzählen. An und für sich ist eine Manipulation wertneutral, weil der Begriff ganz entspannt erstmal nur Handhabung meint. Mit allem, was wir sagen und tun, mit jedem Lächeln, das wir verschenken, auch mit dem teuren Parfum, das wir tragen, wollen wir etwas bewirken. Entscheidend ist die Intention. Doch in der Soziologie und speziell auch in der Wirtschaftspsychologie ist die Manipulation in eine negative Ecke gerutscht, und so wird sie heute auch gemeinhin verstanden: als gezielte Einflussnahme auf das Verhalten und die Entscheidungen von Individuen und Gruppen. Denn ja, man

kann mit einer Fülle von Kniffen die kleinen Schwächen unseres Denkapparates missbrauchen. So können wir zur leichten Beute derjenigen werden, die wissen, wie das funktioniert. Der Argwohn vor Manipulationen sitzt also tief. Klar, die Grenzen zwischen Fakten und Fakes, zwischen wahr und erlogen verschwimmen. Doch wir können uns wappnen. Mit recherchierbarem Wissen, das man bei Quellen abrufen, denen man wirklich vertraut.

»Aber man kann doch kaum noch was glauben«, höre ich dann. Mit diesem Seufzer wird die sogenannte postfaktische Ära beschrieben, in der subjektive Wahrheiten die objektiven Gegebenheiten oft überstrahlen. Nun ja, wer sich mit der erstbesten KI-Antwort zufriedengibt, alles, was aus dem Web kommt, für bare Münze hält und Social-Media-Posts blind vertraut, darf sich natürlich nicht wundern. Kritisches Denken war schon immer nicht schlecht. Und Desinformation ist nun wirklich nichts Neues. Was zum Beispiel in unseren Geschichtsbüchern steht, ist nicht die Wahrheit, sondern die offizielle Erzählung des Siegers. Jahrtausendlang war »das gemeine Volk« den Machenschaften der Mächtigen chancenlos ausgeliefert. Erst seit ein paar Dekaden haben wir die Möglichkeit, uns gezielt dagegen zu wehren. Indem (beinahe) jeder alles Wissen der Welt im Web anzapfen kann, lassen sich Fake News enttarnen.

Nur leider: Wir erzählen uns oft die falschen Geschichten. Derzeit ist es geradezu chic, sich in Dauergenörgel zu suhlen, auf Gegenstimmen rabiat draufzuhauen, für Momente medialer Aufmerksamkeit in den Abgrund zu gehen, fatalistisch in die Zukunft zu schauen und sogar im Guten das Schlechte zu suchen. Jeder kleinste Anlass wird zum Monsterdrama hochstilisiert. Der Ton, der die öffentlichen Debatten beherrscht, ist geprägt von Empörung, Mutlosigkeit, Wut und Resignation. Dunkle Rhetorik und Verhinderungsnarrative sind allgegenwärtig. Sie bringen nicht nur unser Leben, sondern auch die Wirtschaft zum Stillstand und sorgen für weitere Spaltung.

Zum Glück gibt es zu jedem Trend eine Gegenbewegung, in diesem Fall der Optimismus. Gesunder, wachsamer, entschlossen zupackender Optimismus ist nicht naiv, sondern eine Grundvoraussetzung, damit es vorangeht. Kommen wir besser weg von den Lügenbaronen, weg von den Dystopien und raus aus dem destruktiven Geschwätz. Das hilft nur denen, die mit Kalkül davon profitieren. Damit es vorangeht, brauchen wir Menschen, die Brücken bauen, und nicht die, die die Gräben immer weiter vertiefen. Wie wäre es also, dem lähmenden Kult des Negativismus Paroli zu bieten? Machen wir möglichkeitsstarke, konstruktive, freudvolle Geschichten zum neuen Normal. Indem wir sie oft und vielen Menschen erzählen, reift eine positive Zukunftshaltung heran.

Die Zukunft ist offen, denn sie ist noch gar nicht passiert. Wir sollten keine Bedrohung in ihr sehen, sondern sie mit Aufbruchnarrativen freudig begrüßen.

*Eine gute Zukunft kommt nicht von selbst.
Sie muss herbeierzählt werden.
Erst dann können wir handeln.*

Narrative in Form von Sagen, Legenden und Weisheitsgeschichten begleiten uns seit ewigen Zeiten. Selbst Ein-Wort-Narrative sind bisweilen so machtvoll, dass sie eine ganze Nation zum Aufbruch bewegen, nehmen wir etwa das »Wirtschaftswunder« der deutschen Nachkriegszeit. Oft reicht ein einziger treffender Satz oder eine Parole, um Großes in Gang zu bringen. Jede Marke ist ein narratives Konstrukt. Auch ihre Werbeslogans sind Narrative. Bilder, Symbole, Rituale und Musik können kraftvolle narrative Codes in sich bergen. Selbst Zahlen, sei es die Arbeitslosenquote, ein runder Geburtstag oder das Fußballweltmeisterschaftsenergebnis, erzählen Geschichten.

Die meisten Narrative folgen längeren Erzählformaten, wie wir sie auch vom Storytelling kennen. Dabei geht es vor allem um die Technik, eine Geschichte dramaturgisch so kunstvoll zu schmieden, dass sie sich einprägt und zu erwünschtem Handeln bewegt. Filmmacher, Drehbuchschreiber, Krimiautoren sowie die Urheber epischer Abenteuer und Verfasser von Science Fiction und Romantasys haben dies perfektioniert. So folgt das Storytelling bestimmten Mustern und Vorgehensweisen, die sich auch für Narrative gut eignen. Die drei maßgeblichen Schritte findet ihr im Anhang über den Storykosmos.

Im Vertrieb, im Marketing und in der Werbung haben sich Storytelling und Narrative längst etabliert. Wo wir beides in konstruktiver Form jetzt dringend brauchen, ist in einer zukunftstauglichen Wirtschafts- und Arbeitswelt, bei Transformationsprozessen und im Umgang mit Sustainability-Themen. In diese Bereiche will ich im Folgenden vorrangig schauen. Zudem werden wir gemeinsam tiefer ergründen, wie Narrative uns als Individuum prägen. Unser Treiben der letzten Jahre hat erschöpfte Menschen und einen erschöpften Planeten hinterlassen. Doch wir brauchen eine starke Gesellschaft mit starken Menschen, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

Der Weg zum Ziel: Mind-Set, Skill-Set, Tool-Set

Die Dynamik der Datenströme, der exponentielle Anstieg einer nie enden wollenden Informationsflut und die beginnende Vorherrschaft von Technologie und KI erzeugen einen mächtigen Gegentrend: die Sehnsucht nach Erzählungen.

Erzählungen schöpfen aus Erlebnissen, Erkenntnissen und Erfahrungen, die wir selbst und andere schon bewältigt haben. Sie weiten unseren Blick für Möglichkeiten, eröffnen neue Perspektiven und nähren unsere Zuversicht, gangbare Lösungswege zu finden. Auf eine für uns reizvolle, eindringliche und zugleich annehmbare Weise können sie helfen, unser Leben, die Arbeitswelt und unsere Zukunft bravours zu gestalten.

*Schluss mit Narrativen, die uns sagen, was wir verlieren.
Erzählen wir uns besser Geschichten darüber,
was wir fortan gewinnen.*

Was wir dazu alles in allem benötigen, ist dreierlei:

- **Ein narratives Mind-Set:** Dabei geht es um das Warum, die grundsätzliche Haltung, sprich, welche Bedeutung Narrative im eigenen Denken und Handeln erhalten.
- **Ein narratives Skill-Set:** Dabei geht es um das Was, also die Frage, welche Ziele wir verfolgen und welche Fertigkeiten wir dazu erwerben und entfalten müssen.
- **Ein narratives Tool-Set:** Dabei geht es um das Wie, sprich, welche Werkzeuge wir kennen und beherrschen müssen, um ansprechende Narrative zu entwickeln und erfolgreich in die Welt zu bringen. Und von solchen Tools brauchen wir viele.

Das Mindset ist die notwendige Basis. Doch erst mit passenden Fertigkeiten und einem prallvoll gefüllten Werkzeugkasten können wir die Dinge wirklich verändern. So habe ich in jeden der drei folgenden Buchteile insgesamt 40 grün hinterlegte Tools integriert und skizziert, wie sie funktionieren. Mir geht es dabei um einfache, rasch umsetzbare Vorgehensweisen, damit wir zügig ins Handeln kommen. Denn es eilt.

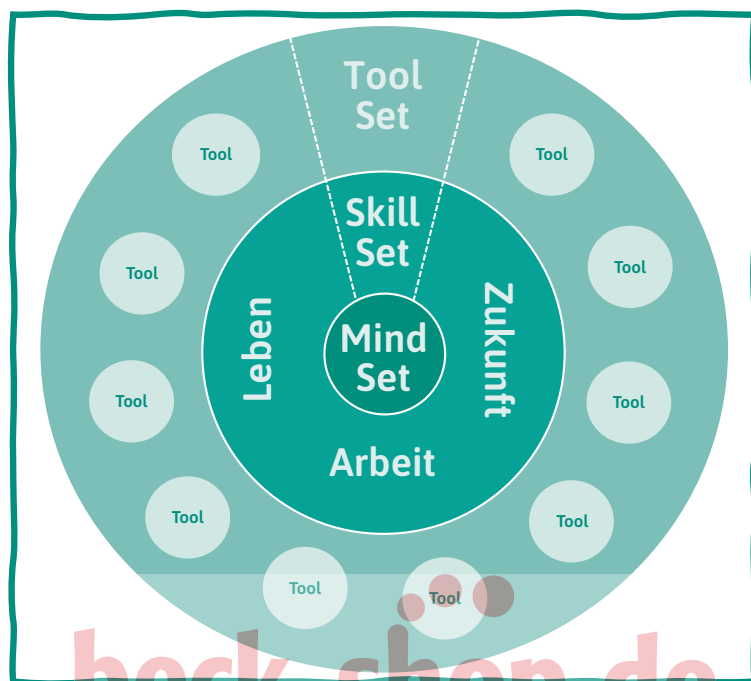


Abb. 1: Der Dreiklang aus Mind-Set, Skill-Set und Tool-Set

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Erzählungen für und über ein besseres Leben, eine bessere Arbeitswelt und eine bessere Zukunft, davon handelt das Buch. Ich denke, es kommt gerade zur rechten Zeit. Was derzeit so schmerzlich fehlt, sind mitreißende Fortschrittserzählungen, plakative Zukunftsbilder und mobilisierende Zukunftsnarrative. Deshalb eiert alles so rum. Die Vorstellung von einer erstrebenswerten Zukunft ist unerlässlich, um uns aufzuraffen und in die richtige Richtung zu laufen. Eine Zukunft, in der wir gerne leben, wird von Menschen gemacht, denen eine gute Zukunft am Herzen liegt. Gut erzählte Geschichten weisen uns dabei den Weg.

*Wir brauchen mehr Geschichtenerzähler.
Geschichten verändern die Welt.*

Geschichten können das Leben, die Arbeit und unsere Zukunft attraktiver machen. Sie können die Welt verändern und vieles zum Besseren wenden. Legen wir also los.

Alle vorgeschlagenen Tools im Überblick

Hier findet Ihr die Übersicht aller im Text vorgeschlagenen Tools. Einige können nicht nur für den im Buchtext genannten Zweck, sondern für vielerlei Aufgaben eingesetzt werden. Wie immer am besten: testen, experimentieren, ausprobieren.

Name des Tools	Seite
1. Die narrative Selbstrevision	54
2. Deine Signature-Story	55
3. Friedhof für Verhinderungssphrasen	63
4. Der Ideenadvokat	63
5. Die Selbstreflexion	66
6. Das Selbstgespräch-Ritual	66
7. Das Dialogboard	67
8. Killerphrasen-Begräbnis	67
9. Die Magic-3-Anderstage	67
10. Das narrative Drei-Schritte-Tool	70
11. Narrative Spaziergänge	80
12. Narratives Ideieren	80
13. Elephant in the Room	85
14. Purpose-Jams	88
15. Das Corporate Culture World Café	94
16. Vorreiterstories	99
17. Die 1-2-4-alle-Methode	103
18. Erzählungen über uns selbst	107
19. Sprachstilhygiene	110
20. Der Strichlistentest	111
21. Narrative Podcasts	114

Name des Tools	Seite
22. Die Erzählwerkstatt	116
23. Storytelling-Camps	116
24. Peer-to-Peer	119
25. Hackathons	119
26. Die Gründungsgeschichte	121
27. Die Logo-Story	125
28. Die Sprechblasen-Methode	127
29. Fokussierende Fragen	128
30. Exit-Erzähl-Interviews	130
31. Narrative Change-Interviews	134
32. Die sequenzielle Ereignismethode	134
33. Personas-Workshop	138
34. Das Zukunfts-Storyboard	159
35. Interne TED Talks	164
36. Micro Learning	173
37. Lunch & Learn	173
38. Die Gewissensfrage	186
39. »Hack the Org«-Maßnahmen	186
40. Kollektives Storytelling	187