



Essay von Oliver Straubel, Holism GmbH

Manager und die Erzählkonzepte – Warum Führung ohne Erzählung keine Wirkung erzeugen kann

Sonntagabend, 20:15 Uhr. Tatort. Unzählige Menschen in Deutschland, Österreich und der Schweiz sitzen regelmäßig und gespannt vor dem Fernseher, obwohl sie längst wissen, wie die Geschichte ausgehen wird: Die Kommissare ermitteln in ihren jeweils typischen Rollen- und Städte-Charakteren, der Mörder wird gefasst und das Ganze ist mal mehr und mal weniger realistisch. Grundlegend jedoch, seit gut 55 Jahren, immer wieder dieselbe Story.

Warum fesselt eine vorhersehbare Geschichte trotzdem Sonntag für Sonntag, grenzübergreifend, weit mehr als 10 Millionen Menschen?

Die Antwort ist einfach und doch komplex: Geschichten sind der Rhythmus unseres Denkens. Sie geben Struktur in der Unordnung und sprechen unsere Gewohnheiten, Empfindungen und Ur-Gefühle direkt an, mitten ins Herz. Sie sind tief im Menschen verankert und gehören seit Anbeginn der Zeit zu den Konstanten unseres Miteinanders. Vielleicht wirken sie gerade deshalb so vertraut: wie eine kurze Pause vom Ungewissen, das uns sonst permanent umgibt.

Gute Geschichten fesseln, faszinieren, verstören, schaffen Ablehnung oder Begeisterung und manchmal beides gleichzeitig. Aufmerksamkeit bekommt eine authentische Erzählung sofort. Wir können gar nicht anders als gebannt zuzuhören. Jede intelligente Erzählung erzeugt in unserem Elefanten, also dem emotionalen, blitzschnellen, bewertenden Teil im Menschen, stets volle Aufmerksamkeit. Und sobald der Elefant übernimmt, folgt „sein“ Reiter, also unser rationaler, reflektierender Anteil, gleichsam automatisch hinterher.

An dieser Stelle sei einmal die Differenzierung zwischen Geschichte und Erzählung erläutert: Eine Geschichte beschreibt lediglich, was passiert ist, die bloßen Ereignisse, Fakten und Abläufe. Eine Erzählung dagegen gestaltet, deutet und rahmt diese Ereignisse so, dass daraus Kontext, Argumente, Emotion und Wirkung entstehen.

Der Mord im Tatort ist nicht das Entscheidende, der ist nur Geschichte. Die Erzählung ist dessen Auflösung. Und ebendiese Erzählung lässt uns immer wieder aufs Neue Krimis anschauen. Die Erzählung ist es auch, die uns selbst seichte Bücher mit echter Begeisterung verschlingen lässt.

Und, machen wir uns nichts vor, Führung funktioniert nach demselben Prinzip.

Manche Führungskräfte halten sich für gute Kommunikatoren, weil sie morgens freundlich grüßen oder an der Kaffeemaschine ein „Na, alles gut bei dir?“ fallen lassen. Das ist anständiger Umgang miteinander, den wir aber heute einfach mal voraussetzen dürfen und darum verwechseln wir ihn bitte nicht mit Kommunikation.

Das wahre Problem in der Kommunikation zeigt sich oft dann, wenn Führungskräfte versuchen, andere Menschen wirklich zu erreichen und mitzunehmen. Bei Bilanz-Tagungen mag es sinnvoll sein, Zahlenreihen vorzutragen. Bei allen anderen Kommunikationsvorhaben gehört das Aneinanderreihen von Daten und Fakten, ohne ebendiese in eine intelligente Erzählung einzubetten, aber bitte postwendend zurück in die Hölle der schlechten Eigenschaften.

Menschen folgen Emotionen und Bedeutung, selten nur Logik oder Tabellen. Wer nur informiert, wird überhört. Menschen brauchen die Erzählung. Diese darf klein und simpel sein. In alltäglichen Meetings benötigen wir kaum das große Story-Besteck, Authentizität und Wirkung sind entscheidend. Beidem folgt der Elefant nämlich sofort und zieht seinen Reiter direkt mit in den Bann.

Nehmen Sie Ernest Hemingways berühmte „Sechs-Worte-Geschichte:

„For sale: baby shoes, never worn.“

Ein ganzes Leben auf einem Bierdeckel. Angeblich entstanden aus einer Hemingway-Wette, die vermutlich nie passierte und wohl nicht einmal von ihm stammt.

Aber, die Geschichte ist so gut, dass wir sie uns bis heute erzählen. Und das ist Kunst: Wirkung durch Verdichtung. Kein PowerPoint, keine Erklärung. Nur direkte Emotion und bewusst steuer- und interpretierbare Bedeutung.

Intelligente Kommunikation ist eben kein Datentransfer, sie ist das wichtigste Führungsinstrument überhaupt. Sie synchronisiert Teams, erklärt Veränderung, schafft Sinn und Richtung. Kommunikation entscheidet, ob eine Strategie nur verstanden oder wirklich getragen, mit Leben gefüllt und über Jahre hinweg beibehalten werden kann.

Viele Führungskräfte unterschätzen diesen Punkt dramatisch: Sie glauben, Inhalt sei wichtiger als Form, dabei ist es genau andersherum. Selbst die beste Idee verpufft ohne eine bewusste Erzählung. Intelligente Führungskommunikation schafft genau das: Sie verbindet Fakten mit Orientierung, Emotion mit Struktur und macht aus einer Information eine Richtung, welcher Menschen freiwillig folgen wollen.

Seit Anbeginn der Menschheit erzählen wir uns Geschichten. Lange bevor etwas aufgeschrieben wurde, gab es Erzählungen, Mythen, Lieder, Sagen. Sie waren selten objektiv, aber sie funktionierten, weil sie Menschen verbanden, Orientierung schufen und Ordnung ins Chaos brachten.

Diese Muster wirken bis heute in uns weiter: Auch in einer Welt voller Daten greifen wir instinktiv zu Bildern, Metaphern und Narrativen. Früher erklärte man ein Gewitter mit einem erzürnten Gott. Heute glauben viele den Geschichten, die ihre Likes auf Social Media ihnen erzählen. Jede Zeit hat eben ihre Legende und solange die Erzählung gut gestaltet ist, wird sie immer Anhänger finden, egal wie abstrus sie auch erscheinen mag.

In ihrem Buch „Erzählende Affen. Mythen, Lügen, Utopien“ beschreiben Samira El Ouassil und Friedemann Karig dieses Prinzip auf brillante Weise: „Geschichten sind die Software der Zivilisation. Sie definieren, was wir als „wahr“ akzeptieren.“ Oder, wie Yuval Harari es, frei übersetzt, formuliert: „Wahr ist, worauf sich viele Menschen geeinigt haben.“ Geld, Grenzen, Religion, Staaten, alles funktioniert nur, weil wir kollektiv denselben Erzählungen Glauben schenken.

Diese Idee wirkt im ersten Moment vielleicht radikal, ist aber bei genauer Betrachtung das Fundament jeder Gesellschaft. Ohne gemeinsame Erzählungen gäbe es keine Regeln, keine Kooperation und keinen sozialen Zusammenhalt. Wir sind, wie Harari sagt, die Spezies, die große Gruppen über Geschichten koordiniert. Und das tun wir heute immer noch: Im Unternehmen, im Sportverein, in der Politik, in der Familie. Eine geteilte Geschichte ist der Klebstoff jeder Gemeinschaft.

Führung funktioniert genauso. Ein Unternehmen ist kein Organigramm, sondern ein geteiltes Narrativ. Strategie, Vision, Werte, das alles sind moderne Mythen, kollektive Erzählungen über das, was uns leitet und zusammenhält. Ohne sie gäbe es keine Organisation, nur einzelne Menschen mit Excel-Dateien und PowerPoint-Charts in viel zu großen Meetingräumen.

Intelligente Führung besteht deshalb zu einem erheblichen Teil aus Narrativ-Management: Welche Geschichte erzähle ich? Welche erzähle ich bewusst nicht? Welche wirkt bereits im Team, obwohl niemand sie laut ausspricht? Und passt diese Erzählung überhaupt zu den Bildern und Ergebnissen, die wir erzeugen wollen? Intelligente Führungskräfte gestalten ihre Narrative aktiv. Weniger geschickte Führung lässt Geschichten ungesteuert entstehen und wundert sich später über Widerstand, Chaos, Missverständnisse und verzerrte Bilder.

Jede Organisation bewegt sich entlang der Geschichten, die sie über sich selbst glaubt und erzählt. Wer führen will, muss diese Narrative kennen, verstehen und bewusst formen. Genau das nennen wir intelligentes Narrativ-Management oder kurz: Kommunikationshoheit.

Eigentlich brachte Platon dieses Prinzip schon vor über 2.000 Jahren in seinem „Höhlengleichnis“ auf den Punkt: Menschen orientieren sich an den Geschichten, die ihnen ihre Bilder erzählen und die sie verstehen, unabhängig davon, was wirklich dahintersteht. Und genau so funktionieren Organisationen: Wer die Bilder nicht gestaltet, verliert unweigerlich die Deutungshoheit der Geschichte, die sie erzählen.

Auch die beste Erzählung braucht manchmal eine besondere Struktur um zu wirken. Hier kommt das pyramidale Präsentieren ins Spiel. Die logische Seite des Storytellings und ein echtes Must-have für intelligente Führung. Barbara Minto hat diese Methode für die Unternehmenswelt entwickelt. Eigentlich ist sie nichts anderes als die Kunst des Erzählens in Management-Sprache: Erst die Botschaft, dann die Begründung, dann die Daten.

Eine gute Geschichte folgt dem gleichen Prinzip: Setup, Konflikt, Auflösung. Moderne Führung kommuniziert als gute Erzählung: Sie baut Spannung auf, liefert Bedeutung und kommt auf den Punkt. Am besten in Form einer Heldenreise. Denn intelligente Führungskräfte sollten verstehen, dass sie nur erfolgreich sein können, wenn sie Dritte erfolgreich machen. Wie ein Trainer im Leistungssport. Und auch dazu braucht es vor allem ein durchdacht gesteuertes Erzählkonzept.

Menschen finden sich in Heldenreisen gerne selbst wieder. Darum folgen sie diesen Erzählungen, im Kino und in Büchern, in Sagen und Legenden genauso wie im Konferenzraum oder im echten Leben. Beispiele für derartige Heldenreisen liefern berühmte Figuren wie Frodo, Alice im Wunderland, Captain Kirk, Jesus, Malala Yousafzai, oder Howard Schultz von Starbucks. Ihre Reisen sind so beeindruckend erzählt, dass sie weit über ihre eigene Person hinaus wirken. Sie stiften Orientierung, wecken Mut und machen aus Zuhörern häufig Fans, die freiwillig „mitreisen“.

Der Dramaturg Philipp Knauss hat das in seinem Buch „Die 11 Erzählkonzepte“ wunderbar auf den Punkt gebracht: Das Erzählkonzept ist das Wie zwischen Stoff und Dramaturgie. Es ist die innere Logik einer Erzählung, der unsichtbare Bauplan, der Bedeutung erzeugt. Und genau das gilt auch in der Führung. Strategie ist der Stoff, Kommunikation ist die Dramaturgie, das Erzählkonzept verbindet beides zu einer steuerbaren Wirkung.

Führung ohne Erzählung ist wie Dagobert Duck ohne Taler. Vielleicht möglich, aber in sich sinnfrei. Storytelling der goer ist inzwischen sicher eher ein Marketing-Gimmick. Narrativ-Management, Kommunikationshoheit und intelligente Erzählkonzepte hingegen sind das Herz moderner Führung. Sie sind die Werkzeuge, mit denen Sinn entsteht, Bedeutung geteilt wird und Zukunft aktiv gestaltbar bleibt.

Denn am Ende zählt nicht, was gesagt wurde, egal wie laut oder oft, sondern das, was hängen bleibt und von den Menschen als wahr akzeptiert wird. Genau deshalb gilt hier: Wer erzählt, führt. Wer nur informiert, verliert.

Ihre Ansprech- und Sparringpartner:



Oliver Straubel
Change-Manager



Torsten Adamski
Team-Entwickler

„Torsten Adamski und Oliver Straubel verbinden jahrzehntelange Erfahrung im Change mit einem tiefen Verständnis für Entscheidungs-Psychologie. Ihre Hintergründe in BWL, Anthropologie, Psychologie und Philosophie prägen ihre Arbeit. Ihre Ansätze kombinieren Strategie, Psychologie und Hands-on-Methoden, immer mit klarem Blick auf das Wesentliche: zukunftsfähige Entwicklung, echte Wirksamkeit, Klarheit und intelligente Lösungen. Für Sie.“

Unser Coaching ist so individuell wie Ihre Herausforderungen. Die Kosten für individuelle Coaching-Stunden liegen i.d.R. bei 299 € pro Stunde.

Coaching mit Holism: Klarheit in komplexen Situationen.

Wir unterscheiden zwischen gefühlten Symptomen und tatsächlichen Ursachen, um Lösungen zu schaffen, die passgenau und anschlussfähig sind.

Mit psychologischem Background, systemischer Klarheit und strategischem Denken entwickeln wir gemeinsam neue Handlungs-Spielräume, echte Wirksamkeit und intelligente Zukünfte. Für Sie und Ihre Organisation.



Coaching-Hotline:
0231 997799-04



www.holism.digital/coaching
www.oliver-straubel.de