

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.

---

- 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 Innens 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.
- 2 Sie kennen diesen Begriff vielleicht vom israelischen Superhistoriker Yuval Noah Harari.
- 3 Dies wurde vom neuseeländischen Politologen und Intelligenzforscher James R. Flynn entdeckt und wird daher »Flynn-Effekt« genannt.
- 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.
- 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.
- 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.
- 7 Ansonsten ist *Change it!* hoffentlich lustiger und kurzweiliger als Godard-Filme. Dafür kommen vielleicht nicht ganz so viele attraktive Französinen 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.).
- 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.
- 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 Fernsehsendung *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: <sup>10</sup> 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 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.<sup>11</sup>

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

Eines unserer Lieblingschemata 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.<sup>12</sup>

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!«<sup>13</sup>

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.<sup>14</sup>

Einer ähnlichen Struktur folgt auch der berühmte »Pixar Pitch«<sup>15</sup>, 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 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?<sup>16</sup>

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