Susanne Kutz und Annika Noffke, Hamburg (Hrsg.)

GESCHICHTEN ERZÄHLEN

Wie Stiftungen mit Storytelling arbeiten (können)

EDITORIAL (Susanne Kutz / Annika Noffke)

1. WAS IST STORYTELLING?
(Maike Gosch)

1.1 Ein Allheilmittel?
1.2 Gestaltete Wirklichkeit
1.3 Viel Psychologie
1.4 Verbindungen zwischen Menschen

2. WAS STIFTUNGEN ZU ERZÄHLEN HABEN – EINE BESTANDSAUFNAHME
(Susanne Kutz)

2.1 ... über die Stifter und Stifterinnen
2.2 ... über die Stiftungsarbeit
2.3 ... durch einzelne Akteure
2.4 ... über Werte und Missionen

3. STORYTELLING IN DER HISTORISCH-POLITISCHEN BILDUNG
(Katja Fausser)

3.1 Narration in der Geschichtsdidaktik
3.2 Praxisbeispiel: Vergangenheit mit neuen Mitteln erzählen
3.2.1 Geschichten für die Bühne entwickeln
3.2.2 Geschichten in Bildern erzählen: RSA-Animates

4. WIE NONPROFITS STORYTELLING IN SOCIAL MEDIA NUTZEN
(Annika Noffke)

4.1 Social Media: Kurze Wege für lose Bekannte
4.2 Was Stiftungen von NGOs lernen können
4.2.1 Drama wie in Hollywood – Kampagnen mit Storytelling planen
4.2.2 Starke Bilder schaffen
4.2.3 Feindbilder aufbauen – Freunde gewinnen
4.2.4 Türen öffnen für das Publikum
4.2.5 Helden zeigen und zu Wort kommen lassen

5. STORYTELLING UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG
(Susanna Krüger / Burkhard Schaffitzel)

5.1 Schatzsuche in der eigenen Organisation
5.2 Der Storytelling-Prozess
5.3 Gelingensbedingungen

6. KURZ & KNAPP

Interviews mit
- Rose Volz-Schmidt (S. 9)
- Margaret Heckel (S. 17)

Stiftung & Sponsoring

6|2014

ROTE SEITEN

Susanne Kutz und Annika Noffke, Hamburg (Hrsg.)

Geschichten erzählen

Wie Stiftungen mit Storytelling arbeiten (können)

EDITORIAL

von Susanne Kutz und Annika Noffke, Hamburg

Plötzlich tauchte es überall auf – das Schlagwort „Storytelling". Aus der historischen Projektarbeit kannten wir das Geschichtenerzählen; in internationalen Verständigungsprojekten spielten Erzählen und Zuhören in der Körber-Stiftung schon lange eine Rolle. Seit einigen Jahren sickerten auch bei der Kampagnenentwicklung Begriffe wie „Spannungsbogen" und „Dramaturgie" in die Planungsgespräche. Und nun berichteten Kollegen von Workshops mit Storytellern für die Projektentwicklung; die Social Media-Verantwortliche versuchte, die Geschichten des Publikums stärker in die Kommunikation einzubinden; und die Pressereferentin fragte nach der Geschichte für die Pressemitteilung.

Was ist neu am Storytelling, was nur ein neues Wort für Altbekanntes? Ist Storytelling nur eine Methode oder eine Grundhaltung, die in unterschiedlichen Kommunikationsfeldern genauso wie in Projektarbeit und Organisationsentwicklung genutzt werden kann?

Wir fühlten uns herausgefordert, uns Klarheit zu verschaffen und uns aus unterschiedlichen Perspektiven dem Phänomen zu nähern:

- Eine Drehbuchautorin und Beraterin erzählt, wie sie Storytelling für die Kampagnenarbeit entdeckte und was das Geschichtenerzählen ausmacht (Abschnitt 1).
- Eine Stiftungskommunikatorin gibt einen Überblick, was und worüber Stiftungen erzählen (Abschnitt 2).
- Beispiele aus der historisch-politischen Bildung (Abschnitt 3) sowie Erfahrungen einer Autorin und einer Social Entrepreneurin bei der Entwicklung von Kommunikationsstrategien geben Einblicke in die Praxis.
- Eine Social Media-Expertin zeigt, wie Nonprofits Storytelling im Web 2.0 nutzen und wo Gefahren liegen können (Abschnitt 4).
- Zwei Organisationsentwickler erklären, wie das Geschichtenerzählen gemeinsame Werte und Identitäten schaffen kann (Abschnitt 5).

Die Geschichten, die uns über Storytelling erzählt wurden, haben uns sensibel gemacht, unsere Kommunikation stärker zu erden: Weniger Abstraktion – mehr Konkretes; weniger vom Absender denken – mehr die Perspektive der Menschen antizipieren, mit denen wir über unsere Themen ins Gespräch kommen wollen.

Egal, wo wir kommunizieren, analog oder digital: Wir überzeugen mit persönlichen Geschichten und Erfahrungen. Die Neuentdeckung urmenschlicher Bedürfnisse in den aktuellen Kommunikationsfluten bringt keine einfache To Do-Liste mit sich, die man nur abzuhaken braucht. Storytelling ist vielmehr eine Denk- und Arbeitshaltung, die immer im Hintergrund mitlaufen sollte.

Wir haben im Austausch mit Experten und bei der Beschäftigung mit aktuellen Beispielen viele Anregungen gefunden, die unsere Arbeit bereichern. Wir hoffen, Sie finden in den unterschiedlichen Annäherungen an das Phänomen Storytelling ebenfalls Anstöße und Hilfestellungen für Ihre Kommunikations- und Projektarbeit.

1. WAS IST STORYTELLING?

von Maike Gosch, Hamburg

Im Frühjahr 2010 rief mich ein guter Freund an, der gerade direkt aus dem Studium eine Kommunikationsagentur für öko-soziale Zwecke gegründet hatte. Er plante einen Kongress über digitale Strategien für den Dritten Sektor, die re:campaign. Da er wusste, dass ich Drehbuchautorin und Dramaturgin war und mich für politische und gesellschaftliche Themen engagierte, bat er mich, auf dem Kongress einen Vortrag über Storytelling für Campaigner zu halten. Ich hatte jedoch keine Erfahrungen mit Kampagnen oder Kommunikationsstrategien. Darum zweifelte ich, ob ich dafür die Richtige sei. Er war anderer Meinung: „Du brauchst nur darüber sprechen, was Campaigner von Drehbuchautoren lernen können und was gute Geschichten ausmacht." Ich überlegte also, welche der Fähigkeiten, Techniken und Strukturen, die ich bei der Entwicklung von Romanen und Drehbüchern gelernt hatte, nützlich sein könnten für die Kongressteilnehmer, die hauptsächlich Kommunikationsfachleute von Nichtregierungsorganisationen (NGOs), gemeinnützigen Vereinen und Stiftungen waren. So wurde ich Storytelling-Beraterin.

Abb. 1: Maike Gosch auf der re:campaign 2010[1]

Und mit dieser persönlichen Geschichte über den Beginn meiner Tätigkeit als Storytelling-Beraterin sind wir schon mitten im Thema. Denn Storytelling bedeutet:

- Anekdoten verwenden, anstatt Statistiken und Fakten.
- Eine subjektive Perspektive wählen, anstatt einen fiktiven objektiven allwissenden Erzähler zu nutzen.
- Geschichten emotional erzählen, anstatt sie abstrakt und theoretisch zu erläutern.

1.1 Ein Allheilmittel?

Die Kunst des Storytellings hat eine lange Tradition. Bevor es die Schrift und später den Buchdruck gab, wurden Wissen und Erfahrungen in Form von mündlichen Erzählungen, Geschichten, Liedern, Gedichten, Parabeln, Märchen und Mythen weitergegeben. Heute hat Storytelling eine neue Relevanz bekommen. Vor allem im Bereich Management-Training, PR und Marketing ist das Thema in den letzten Jahren fast explosionsartig aufgetreten. Auch der Markt an kommunikationstheoretischer, kulturwissenschaftlicher und anthropologischer Literatur dazu wächst.[2]

Dass Storytelling heute so ein Modebegriff geworden ist, hängt auch mit der Medienentwicklung zusammen. Bis etwa in die 2000er Jahre hinein wurde das Erzählen von Geschichten stark in Zusammenhang mit dem jeweiligen Medium gebracht: Es gab Dichter, Schriftsteller, Regisseure, Journalisten, Puppenspieler, Werbetexter, Politiker. Aber erst als Film, Text und Bilder durch das Internet miteinander verschmolzen (Stichwort: Multimedia, Crossmedia, Transmedia), rückten die Kanäle in den Hintergrund und das in den Vordergrund, was alle gemeinsam hatten und auf verschiedene Art und Weise taten: Geschichten erzählen.

FÜNF GRÜNDE:
WARUM FUNKTIONIERT STORYTELLING?

❶ Das Gedächtnis speichert Geschichten deutlich besser als Auflistungen von Fakten und Zahlen.
❷ Wir denken und fühlen in Geschichten – durch Geschichten strukturieren wir unsere Realität, schaffen Sinnzusammenhänge und Kausalbezüge.
❸ Wenn man eine Geschichte gehört hat, kommt es einem vor, als habe man das Geschehene selbst erlebt. Man hat sich selbst ein Bild gemacht, seine eigenen Schlüsse gezogen und sich anhand des Erlebten ein eigenes Urteil gebildet. Das ist überzeugender, als dem Urteil eines anderen vertrauen zu müssen.
❹ Abstrakte Themen werden durch Personalisierung und Emotionalisierung konkret.
❺ Geschichten wecken unsere Empathie. Fremde Menschen werden uns vertraut.

Das Sammeln und Erzählen von Geschichten wird nun teilweise als „Allheilmittel" angepriesen, das Menschen emotional berührt. Damit wird Storytelling gleichzeitig überschätzt und unterschätzt. Denn einerseits kann nicht jeder Kommunikationsinhalt in Form von Geschichten erzählt werden. Und andererseits ist Storytelling mehr als eine gefällige Aufbereitung.

1.2 Gestaltete Wirklichkeit

Wie funktioniert Storytelling konkret – und wo lassen sich Parallelen zum Schreiben eines Drehbuchs[3] herstellen? Wenn man Geschichten entwickelt, entstehen Bilder, Figuren, Worte, Atmosphären oft aus dem Unterbewusstsein. Nach dieser intuitiven Phase beginnt die Arbeit eines Gärtners. Man beschneidet, zupft Unkraut, bindet die schwachen Rosen an einen Stab, um sie zu stärken. Man blickt von außen auf Harmonie und Ästhetik: Gibt es zu viel Rot im linken Beet? Ist der Busch dort nicht zu hoch? Wie fügt sich alles zusammen? Und damit beginnt die dramaturgische Arbeit.

1 Vortrag unter http://story4good.com/geschichten-games-kampagnen.
2 Eine Auswahl unter „Zum Thema" in diesem Heft.
3 S. auch Abschnitt 4.

ZEHN TIPPS FÜR GUTE GESCHICHTEN

❶ Erzählen Sie emotional und persönlich.
❷ Vermitteln Sie komplexe Sachverhalte in einer möglichst einfachen Sprache.
❸ Nutzen Sie einprägsame Metaphern, Bilder und Symbole.
❹ Sprechen Sie alle Sinne an – nicht nur den Logikteil des Gehirns.
❺ Binden Sie wenn möglich Bilder, Ton und Videos in ihre Texte ein.
❻ Holen Sie die Zuhörer in ihrer Lebenswirklichkeit, ihrer Sprache und bei ihren Themen ab.
❼ Nutzen Sie Genre-Elemente (Krimi, Liebesgeschichte, Abenteuerfilm, Comic, Games etc.).
❽ Schaffen Sie Spannung, z.B. durch das Setzen von „Leerstellen" (eine Frage stellen und sie nicht sofort beantworten; Erwartungen wecken und nicht gleich erfüllen). Wenn Sie eine Geschichte so lange wie möglich mit „offenem Ausgang" erzählen, liest der Empfänger bis zum Ende, weil er erfahren will, wie sie ausgeht.
❾ Denken Sie frei, assoziieren Sie, verbinden Sie ungewöhnliche Ideen miteinander, überraschen Sie den Empfänger.
❿ Verwenden Sie (wenn es passend ist) auch mal Humor, Satire, Ironie, Wort- und Gedankenspiele.

Eine der ersten Fragen, die man sich als Autor stellt, ist die nach dem Helden. Er muss keine starke, unantastbare, immer siegende Figur sein, sondern die Person, durch deren Augen wir die Geschichte erleben. Die Person, die im Zentrum des Geschehens steht, Entscheidungen zu treffen hat und eine Entwicklung durchmacht. Das wirkliche Leben ist natürlich nicht so; es ist multiperspektivisch. Wir spielen alle die Hauptrolle in unserem jeweiligen Leben. Manchmal aber nimmt ein anderer Mensch für eine Weile diese Rolle in unserem Leben ein – ein Kind, ein mobbender Chef oder jemand, auf den man eifersüchtig ist. Aber um eine Geschichte zu erzählen, fokussiert man auf wenige Personen, um etwas verständlich zu machen. Man selektiert aus der Fülle des Materials, das einem zur Verfügung steht, wie man bei einer Fotoaufnahme einen Bildausschnitt wählt. Man achtet auf die Komposition, das Licht, die Farben, die Kontraste, die Spannung und die Atmosphäre – und natürlich auf die Aussage der Gesamtkomposition: Was will das Bild uns sagen? Was für ein Gefühl weckt es? Welche Assoziationsketten löst es aus? Worin können sich Menschen wiedererkennen, die das Bild betrachten? Alfred Hitchcock hat einmal gesagt: „Drama is life with the dull bits cut out." („Drama ist Leben, aus dem die langweiligen Stellen entfernt wurden.") Nicht alles gehört in die Geschichte, nicht alles muss erzählt werden.

FÜNF HÄUFIGE FEHLER, DIE SIE VERMEIDEN SOLLTEN

❶ Zu viele, irrelevante und banale Details erzählen.
❷ Nicht an den Leser denken. Nur darauf fokussieren, was man selbst erzählen will, was für einen selbst interessant ist.
❸ Unehrlich sein, eine Fassade aufrechterhalten, dem Zuhörer nicht trauen.
❹ Sich hinter Phrasen und Klischees verstecken.
❺ Ein Thema nur abstrakt, naturwissenschaftlich und faktenlastig darstellen, ohne Gefühle oder Phantasie anzusprechen und ein tieferliegendes menschliches Thema anklingen zu lassen.

1.3 Viel Psychologie

Nicht nur „professionelle" Geschichtenerzähler erzählen Geschichten. Das Erzählen von Geschichten ist eine urmenschliche Tätigkeit, die uns hilft, uns selbst zu definieren und Sinn und Form in unser Leben zu bringen.[4] Wir verarbeiten die Erlebnisse unseres Lebens in Form von Geschichten, z.B. „Die Geschichte meiner unglücklichen Kindheit", „Die Geschichte, wie ich meinen Traumjob fand", „Wie ich meine große Liebe verlor und trotzdem glücklich wurde" oder „Warum ich ein Rebell bin und noch nie in das Kleinstadtleben gepasst habe, in das ich hineingeboren wurde". Wir ordnen die Ereignisse nicht nur durch die Konstruktion von Geschichten, wir interpretieren sie damit auch. Wir lassen etwas weg und schmücken etwas anderes aus. Wir geben den Ereignissen ein „Framing", wie man im Journalismus sagt. Wir setzen eine Tonalität, wie z.B. „heiter und leicht" oder „ernst und tragisch". Wir wählen die Hauptfiguren aus und konzentrieren uns auf sie. Wir konstruieren Kausalzusammenhänge zwischen den Ereignissen und deuten sie, versuchen eine Moral der Geschichte zu finden. Die Vorstellung, in einem zufälligen Universum zu leben, entspricht vielleicht der Weltanschauung einiger Menschen. Unsere Psyche empfindet dies aber als quälend und versucht, die Erlebnisse zu deuten. Wie in dem berühmten „Rohrschach-Test", bei dem Versuchspersonen in den Flecken, die Tinte auf gefaltetem Papier hinterlässt, Gegenstände und Personen erkennen sollen, oder beim „Wolkengucken", so suchen wir Muster und Strukturen in unserem Leben und in dem Verhalten anderer Menschen in Form von Geschichten.

1.4 Verbindungen zwischen Menschen

„If you knew me, you would care" ist der Titel eines Buches von Zainab Salbi, der Gründerin von „Women for Women International". Sie porträtiert Frauen, die beispielsweise Bürgerkriege überstanden haben oder anderen Frauen helfen, ihr Leben wieder aufzubauen. Der Titel drückt eine fundamen-

4 Vgl. Sarbin 1986; Chatman 1980.

Abb. 2: Empathie auf den Punkt gebracht

Abb. 3: Persönliche Geschichten – Humans of New York[8]

tale Wahrheit über Empathie aus: Wenn wir einen Mitmenschen kennen, berührt uns sein Schicksal. Solange er fremd ist, fühlen wir nicht mit ihm. Wir können dann sogar von schrecklichen Ereignissen, Ungerechtigkeiten und Schmerzen erfahren, die diesem gesichtslosen Unbekannten passiert sind, und bleiben ungerührt.

Ein anderes Beispiel dafür, wie Storytelling Empathie und Interesse weckt, ist die sehr erfolgreiche Social Media-Plattform „Humans of New York" (kurz „HONY")[5]. Der ehemalige Aktienhändler Brandon Stanton verlor im Jahr 2010 seinen Job und zog nach New York. Dort machte er Portraitfotos von fremden Menschen. Um sie für die Fotos aufzulockern und Nähe herzustellen, stellte Brandon ihnen einige private Fragen, wie: „Was war der glücklichste Moment in deinem Leben?", „Wovor hast du Angst?", „Was beschäftigt dich gerade?". Als Brandon begann, die Fotos zusammen mit den Antworten auf seiner Facebook-Seite und in seinem Blog zu veröffentlichen, wuchsen die Besucherzahlen rasant.[6] Denn jetzt zeigte sein Blog nicht mehr lediglich Fotos von Fremden, sondern gab Einblicke in ihr Leben. Viele Online-Nutzer vergaben „Likes" und erzählten unter dem Foto ihre eigenen Geschichten von Liebe, Verlust, Trauer und Heilung.

HONY zeigt die Verbundenheit von Menschen und die Möglichkeit, durch Storytelling eine solche Verbindung herzustellen. Bloggerin und Journalistin Anastasia Sasewitch beschreibt den HONY-Effekt folgendermaßen: „It's giving us a certain kind of mirror, in that we are able to see and experience our own humanity by seeing and experiencing someone else's."[7] („Es liefert uns eine Art Spiegel. Wir erkennen und erleben unser eigenes Menschsein, indem wir das Menschsein eines anderen sehen und erleben.") Damit beschreibt sie eine grundlegende Wirkung von Storytelling: Fremde Menschen werden von einer Abstraktion („Rentner", „Ausländer", „Skateboarder") zu einer individuellen Person. Indem sie ihre ganz privaten Ängste, Gefühle und Gedanken preisgeben, öffnen sie sich uns. Und wir reagieren mit Interesse, Mitleid und Zuneigung. Es gibt Weniges, das entwaffnender ist, als ein Mensch, der uns vertraut und sich verletzlich und angreifbar macht: „Wirtschaftliche Experimente zeigen z.B., dass Sie, wenn Sie einem anderen Vertrauen entgegenbringen, auch eher Vertrauen und Großzügigkeit zurückerhalten."[9] Daher ist eines der wichtigsten Grundprinzipien des Storytellings eine authentische, transparente, ehrliche und tiefergehende Kommunikation. Wir müssen etwas von uns preisgeben, um eine Verbindung herstellen zu können.

„Menschen ändern Dinge in der Regel nicht deswegen, weil sie den Sinn von Änderungen kognitiv erfasst haben, sondern wenn sie von Emotionen dazu bewegt werden."[10] Storytelling kann bei vielen Themen, mit denen sich Stiftungen beschäftigen, von Kultur über Bildung, Klimawandel, Antidiskriminierung, Demokratisierung bis hin zur Menschenrechtsarbeit einen wichtigen Beitrag leisten, um gesellschaftliche Narrative zu ändern und damit Gesellschaft (um) zu gestalten. Und sie können Storytelling nutzen, um ihre Arbeit, ihre Anliegen und ihr Wirken anschaulich zu erklären und zu erzählen.

Geschichten erzählen, wer wir sind und sein wollen, wie wir die Welt verstehen, was für eine Welt wir uns wünschen und wie wir sie gemeinsam gestalten wollen. Das ist die Chance, die das Storytelling uns bietet, und die Aufgabe, vor die sie uns stellt.

5 Blog: www.humansofnewyork.com; Facebook: www.facebook.com/humansofnewyork.
6 www.huffingtonpost.com/brandon-stanton/humans-of-new-york-behind_b_3210673.html
7 www.dailydot.com/opinion/why-internet-needs-humans-of-new-york
8 www.humansofnewyork.com/post/72130586036/when-he-was-dying-i-said-moe-how-am-i-going
9 Singer/Heuser, in: DIE ZEIT v. 12.6.2013, www.zeit.de/2013/23/neurowissenschaftlerin-tania-singer/seite-3
10 V. Bernstorff 2012.

2. WAS STIFTUNGEN ZU ERZÄHLEN HABEN – EINE BESTANDSAUFNAHME

von Susanne Kutz, Hamburg

Stiftungen haben viel zu erzählen: Sie haben Stifterinnen und Stifter mit beeindruckenden Lebensgeschichten. Sie haben Ideen, Projekte und Programme, um Gesellschaft zu gestalten. Sie unterstützen und fördern Menschen, die sich engagieren. Sie möchten anstiften: zum Nachdenken, zum Aktivwerden. Und natürlich möchten sie mit ihrem Tun gesehen und gehört werden. Vor lauter Fakten und Erzählsträngen fällt es ihnen aber oft schwer, die richtigen Geschichten zu destillieren und zum richtigen Zeitpunkt den passenden Zuhörern anzubieten. Wo und wie Stiftungen zurzeit Geschichten erzählen, soll im Folgenden aufgezeigt werden.

Gehört und wahrgenommen zu werden, ist in Zeiten von Smartphones und der Möglichkeit sekündlicher Teilhabe an politischen sowie persönlichen Ereignissen in aller Welt eine Herausforderung. Eine gute Geschichte muss so überzeugend und erinnerbar sein, dass sie von Person zu Person weitererzählt wird. Für das, was wir heute mit dem Stichwort „Viralität" etikettieren, waren für Aristoteles drei Grundsätze ausschlaggebend: Ethos, Logos und Pathos. Auf diesen drei Ebenen müssen Inhalte wirken, um ein Publikum zu überzeugen. Was für Aristoteles einen guten Rhetoriker ausmachte, wird heute in gleichem Maße von Kommunikatoren erwartet – online und offline: Werte, sachliche Verständlichkeit und Emotion sind und bleiben die Grundpfeiler für gute Verständigung. „Wenn du auf die letzten Links schaust, die du bei Facebook oder Twitter geteilt hast, wenn du auf die letzten Empfehlungen schaust, die du an einen Freund gemailt hast, ist es nicht unwahrscheinlich, dass sie genau diesen Kategorien entsprechen", stellte die Wissenschaftsjournalistin und Bloggerin Maria Konnikova fest.[11]

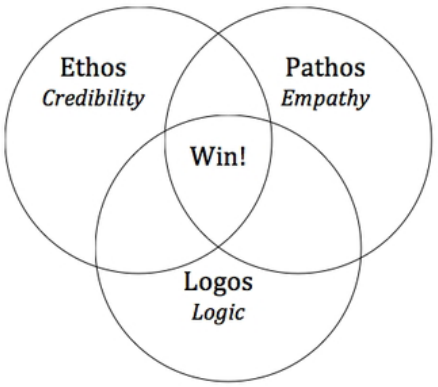


Abb. 4: In der Kommunikation überzeugen kann der Autor oder Redner, wenn er durch ethische Haltung Glaubwürdigkeit schafft, durch Pathos die Emotionen anspricht und nachvollziehbare, verständliche Argumente liefert.

11 Konnikova, in: The New Yorker v. 21.1.2014, www.newyorker.com/tech/elements/the-six-things-that-make-stories-go-viral-will-amaze-and-maybe-infuriate-you: „If you look at the last few links you shared on your Facebook page or Twitter stream, or the last article you e-mailed or recommended to a friend, chances are good that they'll fit into those categories."

WELCHE GESCHICHTEN KÖNNEN STIFTUNGEN ERZÄHLEN?

Gründungsgeschichten
Erfolgsgeschichten
Ermutigungsgeschichten
Aktivierungsgeschichten
Problemlösungsgeschichten
Alltagsgeschichten
How-to-do-Geschichten
Lebensgeschichten
Arbeitsplatzgeschichten
Recherchegeschichten
Reise- / Expeditionsgeschichten

2.1 ... über die Stifter und Stifterinnen

Stiftungen haben per se eine Kernerzählung: Wer war der Mensch, der sich mit seinen Ideen und seinem Vermögen über die Stiftung in die Gesellschaft einbringt? Was war die Grundidee des gemeinnützigen Engagements? Was waren seine Intentionen und wie gehen die nachfolgenden Entscheidungsträger mit diesem Erbe um? Nicht nur im Rahmen von Jubiläen sind Kommunikationsverantwortliche gefordert, mehr als nur Lebensdaten zusammenzutragen. Das Leben des Stifters in den Mittelpunkt zu stellen, ohne in Pathos zu verfallen, ist immer eine Gratwanderung. Eine ständige Aufgabe bleibt, die Kernaussagen und -motivationen der Stiftung immer wieder verständlich mit dem aktuellen Handeln zu verbinden. Der Wunsch vieler Außenstehender, wissen zu wollen, wer der Mensch, die Familie ist, die der Stiftung den Namen gegeben hat, muss zeitgemäß ernst genommen werden.

Wie sind Stiftungen in den letzten Jahren dabei vorgegangen? Die Robert Bosch Stiftung feierte 2012 den 150. Geburtstag des Firmengründers. Neben Publikationen und einem Hörbuch rund um den Lebensweg des Stifters hat die Stiftung die Kampagne „Die Verantwortlichen" aufgesetzt. „Wie es Robert Bosch zu seiner Zeit getan hat, so übernehmen auch heute zahlreiche Menschen in Deutschland Verantwortung", hieß es in der Ankündigung. „Sie kümmern sich um Jugendliche aus schwierigen sozialen Verhältnissen, schützen das Klima, organisieren Projekte für mehr Toleranz in der Gesellschaft – kurzum: Sie wollen das gesellschaftliche Zusammenleben gestalten und verbessern." Begleitet von kleinen Kameras haben die „Verantwortlichen" sich und ihre Arbeit mit Videos vorgestellt. An 150 Tagen wurden 150 Menschen mit 150 Beispielen für Verantwortung portraitiert.[12] Die Stiftung präsentierte so Protagonisten ihrer Stiftungsidee und ihrer Projekte und erzählte authentische und lebendige Geschichten über Menschen, die sich in der Tradition des Stifters aktuellen Herausforderungen stellen.

12 www.youtube.com/watch?v=FLU5_jDewoQ

2.2 … über die Stiftungsarbeit

So vielfältig wie die Ausrichtungen und Themen von Stiftungen sind auch die Ansätze, über die Arbeit der Stiftungen zu erzählen. Auf ihren Webseiten, in Selbstdarstellungen und in Magazinen berichten Stiftungen ausgiebig über sich und ihre Arbeit. Auch wenn Reportagen in Stiftungspublikationen zunehmen, ist es weiterhin ein neutraler, sachlicher Ton, der die Berichte durchzieht – oft aus der Innenperspektive der Organisation. Ist das Erzählen erlaubt? Wie viel Personalisierung verträgt sich mit den Stiftungsinhalten? Stiftungen mit thematischem Fokus sind hier oft mutiger. Ob gesunde Ernährung, Rettung von Tieren oder die Förderung benachteiligter Jugendlicher – über den Einzelfall sind die Anliegen schnell aufzunehmen und über einzelne Akteure lassen sich Geschichten erzählen. Im Rahmen ihres Facebook-Auftritts erzählt die Wildtier-Stiftung über ihre Arbeit aus der Sicht von Lepus, dem Feldhasen. Seine Seite hat auf Facebook mehr Follower als die Hauptseite der Stiftung – der Hase wird zum Helden.[13]

Für Stiftungen mit diversen Themenfeldern ist es eine große Herausforderung, ein schnell erfassbares Profil zu vermitteln. Viele Stiftungen haben daher in den letzten Jahren Cluster gebildet, um ihre Kernaussagen und ihre Fokussierungen darzulegen. Vorreiter dieser Entwicklung war die Stiftung Mercator, die zunächst mit drei, seit 2014 mit vier Themenschlagwörtern ihre Arbeit vorstellt. Europa, Integration, Klimawandel, Kulturelle Bildung. Auf kurze Absätze mit Erläuterungen der eigenen Ziele folgt jeweils die Zwischenüberschrift: „Geschichten aus dem Cluster…". Darunter versammeln sich neben Videos, die Eindrücke und O-Töne von Projekten vermitteln, klassische Artikel und Neuigkeiten. Die einzelnen Angebote werden als Geschichten annonciert.[14] Auch wenn sie oft nicht dramaturgisch aufbereitet sind, hat die Stiftung Mercator das Bedürfnis nach Geschichten erkannt.

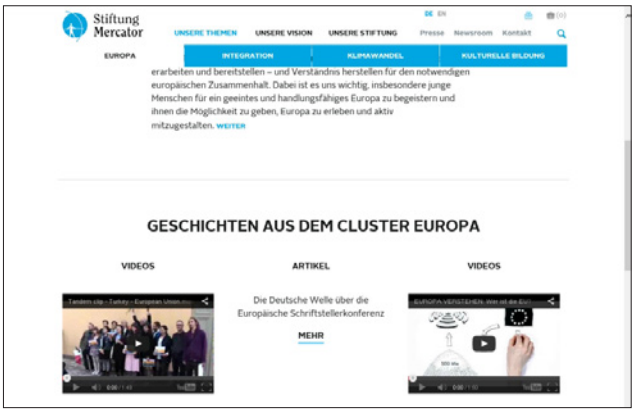


Abb. 5: Die Stiftung Mercator erzählt Geschichten[15]

Sich gegenseitig Lebens- und persönliche Geschichten zu erzählen, ist in vielen Verständigungsprojekten deutscher und internationaler Stiftungen ein bewährter Ansatz. Auch die Körber-Stiftung kann hier auf vielfältige Erfahrungen in der Projektarbeit zurückgreifen. Dazu gehören beispielsweise die Projekte von Jugendlichen mit Zeitzeugen im Rahmen des Geschichtswettbewerbs des Bundespräsidenten und andere Aktivitäten der historisch-politischen Bildungsarbeit.[16] Ebenso die Verständigungsprojekte des israelischen Psychologen Dan Bar-On zwischen Opfern und Tätern des Nationalsozialismus und später zwischen Israelis und Palästinensern und anderen verfeindeten Gruppen in Regionen und Staaten. Sein Grundansatz für Konfliktlösung ist das Erzählen, Zuhören und die Kraft individueller Erfahrungen. Seine These: Bei aller Unterschiedlichkeit im Detail spiegeln sich in den Lebensgeschichten die zentralen Fragen der Zeit und des menschlichen Handelns.[17]

Die edition Körber-Stiftung hat in zahlreichen lebensgeschichtlichen Büchern diesen Ansatz weiterentwickelt.[18] Bei dieser Art des Storytellings geht es nicht um einfache oder unterhaltsame Geschichten. Lebensgeschichten sind komplex, widersprüchlich, selten gradlinig. Gerade das macht sie für die Leser interessant – auch weil dies bedeutet, dass die Lücken zwischen auseinanderfallenden Ereignissen und den großen zusammenhängenden Linien immer wieder gefüllt werden müssen. Erzählte Geschichte wirkt, weil sie Ethos, Logos und Pathos anspricht.

2.3 … durch einzelne Akteure

Große Anliegen und große Projekte müssen nicht immer auch auf großes Interesse stoßen – insbesondere dann, wenn die Themen komplex sind. So geht es vielen Stiftungen, die sich etwa mit Wissenschaftsförderung beschäftigen. Ins Bild setzte daher die Volkswagen-Stiftung ihre geförderten Wissenschaftler, um ihre Grundintention „Wir schaffen Wissen" zu konkretisieren. Unter dem Titel „Geschichten aus der Förderung" bieten Projektvorstellungen durch Wort und Bild Einblicke in aktuell laufende Forschungsvorhaben.[19] In der Mediathek lassen Filme und animierte Präsentationen die Forscher zu Wort kommen. Leicht verständlich und atmosphärisch präsentieren sie die Wissenschaftler in ihrer Arbeitsumgebung. Die Stiftung zeigt hier die realen Arbeitssituationen im Bewegtbild und sorgt für Stimmung durch entsprechende Geräuschkulissen und erzählende O-Töne: Während der Meeresbiologe über seine Wünsche für gute Forschungsbedingungen spricht, sieht der Zuschauer Seehunde in großen Becken schwimmen. Tier- und Wassergeräusche untermalen die weitere Beschreibung seiner Arbeit. Dem Zuschauer wird

13 www.facebook.com/feldhase; www.facebook.com/DeutscheWildtierStiftung?fref=ts
14 www.stiftung-mercator.de/de/unsere-themen/europa/uebersicht
15 www.stiftung-mercator.de/de/unsere-themen/europa/uebersicht
16 Weiterführend Punkt 3.
17 Vgl. Bar-On 2003.
18 www.koerber-stiftung.de/edition-koerber-stiftung/programm/erzaehlte-geschichte.html
19 www.volkswagenstiftung.de/de/foerderung/geschichten-aus-der-foerderung.html

auf der emotionalen Ebene vermittelt, dass diese für Forscher und Forschungsarbeit einmaligen Bedingungen durch die Förderung der Volkswagen-Stiftung ermöglicht werden. Der Betrachter ist mit- und eingenommen für die besonderen Forschungsbedingungen. Die Wertschätzung für den Forscher, die Anteilnahme, dass er sich verwirklichen kann, und die Glaubwürdigkeit der Institution schwingen mit.[20]

An dieser Stelle ist Storytelling alles andere als ein Hexenwerk. Eine gute Reportage kann Ähnliches leisten. Dennoch zeigt die Kommunikationspraxis vieler Stiftungen ein anderes Bild: Der sachliche Bericht über Themen, Kennzahlen und Ergebnisse ist für einzelne Zielgruppen wie z.B. Journalisten, Antragsteller oder Aufsichtsgremien, die transparente Hintergrundinformationen suchen, wichtig. Texte dieser Art werden aber nicht zum überzeugenden Türöffner, um (neue) Interessierte an die Stiftungsarbeit heranzuführen.

2.4 ... über Werte und Missionen

Wie erzählt man verständlich, nachvollziehbar und mitnehmend über die Werte, die Grundhaltung und das Selbstverständnis einer Institution? Wie ist es möglich, die Geschichte über eine Institution zu verändern?

Im narrativen Selbst findet das Erzählte aus dem Leben ein umfassendes theoretisches Konzept, heißt es in der Psychotherapie. Eine andere Erklärung lautet: Narrative können Aufschluss über die kollektiv geteilten Werte, Normen und Vorstellungen geben. Sie können als Indizien für grundlegende Strukturen und Klassifikationen dienen, denen das Denken der Menschen am Ort folgt (z.B. kausale oder chronologische Ordnung). Es geht weniger um die Frage, was geschieht, sondern vielmehr darum, in welche Sinnstrukturen es gegossen wird, um verstanden zu werden.

Übertragen auf Anforderungen der Stiftungskommunikation bedeutet dies: Es geht nicht nur darum, einzelne Elemente aus der Arbeit mit Ethos, Logos und Pathos zu erzählen, um zu überzeugen. Es bedarf eines Konzepts, das als Grundaussage in alle Erzählungen eingebaut ist, das den Geist, die Haltung widerspiegelt.

In Mission Statements, Stifterzitaten und Claims haben sich viele Stiftungen solche Grundaussagen erarbeitet. „Menschen bewegen. Zukunft gestalten. Teilhabe in einer globalisierten Welt"[21] – dieser Leitgedanke fasse die Arbeit der Bertelsmann Stiftung in Kürze zusammen, heißt es z.B. auf der Website der Stiftung. Ähnlich umfassend formulieren auch viele andere Stiftungen und begeben sich damit in Gefahr, profillos zu werden. Die immer wieder in Teilen der Öffentlichkeit beklagte Intransparenz von Stiftungen[22] mag auch damit zusammenhängen, dass die ernstgemeinten Bemühungen der Stiftungsvertreter, ihre Intentionen durch Mission Statements und Ähnliches deutlich zu machen, für die kritischen Betrachter floskelhaft klingen. Wenn Storytelling nicht als eine weitere alte oder neue PR-Variante verstanden wird, sondern als Chance, seine vielen Elemente als Selbstverständigung nach innen und außen zu nutzen, können Stiftungen authentischer wahrgenommen werden.

Der Claim des Veranstaltungsortes der Körber-Stiftung in der Hamburger Hafencity, dem KörberForum – Kehrwieder 12, bricht alle Regeln der PR. Er sorgt aber seit zehn Jahren dafür, dass sowohl die Besucher der Veranstaltungen als auch die Macher ein Identifikationsangebot erhalten: „Für Menschen, die nicht alles so lassen wollen, wie es ist." Vermittelt wird der Anspruch der Gestaltung und des Aktivseins. Verbunden mit der Grundaussage des Stifters „Die Aufgabe von Stiftungen ist es, an der Gestaltung unserer gesellschaftlichen Zukunft mitzuwirken" schafft er den Rahmen für ein Narrativ und eine Selbstdefinition: Ein aktiver Teil der Gesellschaft, der sich mit anderen für notwendige Veränderungen einsetzt. Auch wenn es als Narrativ für die Stiftung nicht erklärend und inhaltlich genug ist, macht es eine Grundausrichtung deutlich, die ansprechend und sympathisch ist.

Mit welchem Selbstverständnis sich Stiftungen präsentieren, muss immer wieder überprüft und neu erarbeitet werden. Stiftungen müssen als Institution darüber erzählen, mit welcher Intention sie unterwegs sind, um in ihrem aktuellen Tun glaubwürdig und überzeugend zu sein. Darüber hinaus muss das Erzählte gerade in der Vielfalt der Informationen, die täglich auf die Menschen einprasselt, in den Einzelgeschichten Relevanz für die Zielgruppen haben, verständlich sein und Anlass zum Weitererzählen bieten. Denn die besten Storyteller für und über Stiftungsarbeit sind die Nutzer der Angebote, die Gäste, die Geförderten und all diejenigen, die mit den Projekten in Verbindung stehen.

Storytelling ist dabei nicht allein ein Handwerk oder ein Werkzeug. Die Auseinandersetzung mit dem vielschichtigen und oft auch wabernden Begriff hilft immer wieder, Perspektivwechsel zu unternehmen und sich folgenden Grundfragen der Kommunikation zu stellen:

- Was ist meine Botschaft?
- Was ist für den Anderen daran interessant?
- Womit kann ich den Hörer, Leser, Zuschauer ansprechen?
- Wie erreiche ich Gefühle und Verstand?
- Welchen Nutzen habe ich zu bieten?

20 www.volkswagenstiftung.de/mediathek
21 www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/2085.htm
22 Hierzu auch Krull, in: S&S 5/2014, S. 26-27.

BEI WEM FINDE ICH GESCHICHTEN IN MEINER ORGANISATION UND ZU MEINEN THEMEN?

1. Interviewen Sie den Gründer/die Gründerin ihrer Organisation über seine/ihre Geschichte, seine/ihre Motivation.
2. Fragen Sie die Mitarbeiter nach ihrer Motivation, ihren Erlebnissen, Erfahrungen, Träumen, Enttäuschungen, Hoffnungen und Erfolgen.
3. Befragen Sie die Menschen, denen Ihre Organisation hilft oder die mit Ihrer Arbeit in Verbindung kommen, über ihre Geschichte, ihre Erfahrungen, ihre Erlebnisse und ihre Träume. Nutzen Sie Veranstaltungen nicht nur, um von Ihrer Arbeit zu erzählen, sondern auch, um den Menschen zuzuhören.
4. Sammeln Sie Geschichten zu den Themen, mit denen sich Ihre Organisation beschäftigt und notieren sie die individuellen Sichtweisen, Anliegen und Sorgen, die Menschen in Bezug auf diese Themen haben.
5. Schreiben Sie Ihre eigenen Erfahrungen mit Ihrer Organisation auf oder halten Sie sie in einem anderen Medium fest.

DIE WELLCOME-GESCHICHTE

Rose Volz-Schmidt, Gründerin und Geschäftsführerin der wellcome gGmbH, im Gespräch mit Andreas Geis, Programm Manager bei der Körber-Stiftung.

Geis: Frau Volz-Schmidt, um mit der eigenen Geschichte anderen Menschen zu helfen, gründeten Sie die wellcome gGmbH. Wie ist das Anliegen von wellcome in drei Sätzen erzählt?

Volz-Schmidt: Das Baby ist da, die Freude ist riesig – und nichts geht mehr. Gut, wenn Familie und Freunde helfen können. Wer keine Hilfe hat, bekommt sie von wellcome.

Geis: Welche Geschichte steckt hinter wellcome?

Volz-Schmidt: Nach der Geburt meiner ersten Tochter erlebte ich, wie mutterseelenallein man sich in den ersten Wochen fühlen kann. Mein Mann war beruflich unterwegs, die eigene Familie wohnte in Süddeutschland und unsere Freunde waren in den Ferien. Obwohl ich als Leiterin einer Familienbildungsstätte bestens vorbereitet war, überraschte mich der Babystress genauso wie fast alle Eltern, die kein Netzwerk in der Nachbarschaft haben. Aus dieser persönlichen Erfahrung heraus gründete ich wellcome als Unterstützungsangebot für alle Familien – unabhängig von Einkommen, Bildung oder sozialem Status.

Geis: Wie entstand der Claim „wellcome – für das Abenteuer Familie"?

Volz-Schmidt: Wenn ein Kind geboren wird, verändert sich fast alles. Kinder zu haben, ist ein Abenteuer, das ohne Hilfe anderer noch nie gemeistert wurde. Unser Claim ist vor genau diesem Hintergrund entstanden. Wir haben ihn im Rahmen unserer gesamten Corporate Identity entwickelt. Wichtig waren uns dabei die Aspekte von Zeitlosigkeit, positiver Besetzung und dass er sofort verstanden wird.

Geis: Welchen Stellenwert hat Storytelling in ihrer Kommunikationsstrategie?

Volz-Schmidt: wellcome hat von Anfang an mit meiner Geschichte, der Geschichte der Gründerin, gearbeitet. Die persönliche Geschichte, die hinter einem Unternehmen steckt, ist der Ursprung für alles. Sie transportiert die Botschaften und Leitbilder, die das Unternehmen tragen. Auch der wellcome-Alltag birgt sehr viel Stoff für wunderbare Geschichten. Wir bleiben dadurch ein sehr lebendiges Unternehmen, das nah bei den Menschen ist. Daher ist Storytelling ein essenzielles Instrument für unsere Unternehmenskommunikation. Sie hat einen sehr hohen Stellenwert bei wellcome, denn soziale Innovationen können nur dann wirkungsvoll verbreitet und umgesetzt werden, wenn möglichst viele gesellschaftliche Bereiche und Ebenen erreicht werden. Sozialunternehmen leben von ihrem guten Ruf, von ihrer Reputation – das ist ihr Kapital. Eine gelungene Kommunikation verleiht dem gesamten Unternehmen die Glaubwürdigkeit, ohne die nichts funktionieren würde. Zahlen und Fakten sind wichtig, aber echte und lebendige Geschichten schaffen am Ende das Vertrauen, das wir brauchen, um Menschen zu erreichen.

Geis: Welche Einsatzmöglichkeiten für Geschichten sehen Sie außerhalb der Kommunikation?

Volz-Schmidt: Geschichten sind integraler Bestandteil von wellcome – sie gehören zur Verständigung über die eigene Arbeit. Wir nutzen sie zur Schulung der Koordinatorinnen, zur Begleitung von Ehrenamtlichen, zum Überzeugen politischer Amtsträger. Durch Geschichten lassen sich Wissen und Erfahrung weitergeben und Unterstützer gewinnen.

3. STORYTELLING IN DER HISTORISCH-POLITISCHEN BILDUNG

von Katja Fausser, Hamburg

„Stürzen Sie sich einfach in das Abenteuer dieses europäischen Romans. Studieren sie seine bisherigen Kapitel und machen Sie mit, wenn es darum geht, die Fortsetzung zu schreiben", mit dieser Aufforderung eröffnete Bundeskanzlerin Angela Merkel am 9.5.2014 den HistoryCampus Europe 14|14 in Berlin. Anlässlich des Ausbruchs des Ersten Weltkriegs vor 100 Jahren waren im Gorki-Theater 400 junge Europäer zusammengekommen, um fünf Tage lang eigene Antworten zu erarbeiten auf die Frage, was dieser Krieg mit ihnen heute zu tun hat. Eingeladen hatten sie die Körber-Stiftung, die Bundeszentrale für politische Bildung und die Robert Bosch Stiftung mit weiteren Partnern.[23] Während des mehrtägigen Festivals sollten die jungen Europäer in Workshops eigene Zugänge zur Zeit ihrer Urgroß- bzw. Ururgroßeltern finden. Für die Abschlussveranstaltung stand die Bühne des Gorki-Theaters zur Verfügung. Wie könnten dort die Ergebnisse von Lernprozessen präsentiert werden? Für die Auseinandersetzung mit der europäischen Geschichte wählten einige Workshops Formen des kreativen Storytellings.

Abb. 6: Bundeskanzlerin Angela Merkel eröffnet den HistoryCampus Europe 14|14 in Berlin

3.1 Narration in der Geschichtsdidaktik

Erzählen von Geschichten und das Nacherzählen von Geschichte liegen nicht nur semantisch nah beieinander. Was Werbung und Unternehmenskommunikation unter dem Begriff „Storytelling" entdeckt haben, hat in der Geschichtswissenschaft und der historisch-politischen Bildung als Narration und historisches Erzählen einen eigenen Begriff. Der Unterschied? Wer von Narration spricht, betont den inneren Prozess der Konstruktion der Erzählung, während das Storytelling den Fokus stärker auf die Wirkung der Geschichte und die Reaktion der Zuhörer legt. Es sind somit zwei Seiten einer Medaille. Hier soll stärker der Prozess der Entwicklung einer Geschichte beim Erzähler beleuchtet werden.

Geschichtsdidaktiker sind sich einig, dass beim Verstehen und Deuten der Vergangenheit das (Nach)Erzählen von Geschichte eine herausragende Bedeutung hat.[24] Wer sich der Herausforderung stellt, die Vergangenheit in eine erzählte Fassung zu bringen, leistet Bedeutendes: Er oder sie muss einen roten Faden auswählen und benennen, die beteiligten Akteure bestimmen, Anfang und Ende der Geschichte festlegen, relevante Ereignisse auswählen und Unwichtiges ignorieren. Dabei entsteht eine Interpretation der Vergangenheit, die viel mit dem Erzähler zu tun hat und im Ergebnis auch seine Antwort auf die Frage ist, was von der Vergangenheit ihm heute warum wichtig ist und wie aus seiner Sicht weitergegeben werden sollte. „Erzählen in der Geschichte heißt, Vergangenheit durch Formgebung zu erklären und zu deuten."[25] Aus diesem Grund ist „narrative Kompetenz" ein Kernziel der historisch-politischen Bildungsarbeit. Nicht im enzyklopädischen Wissen um historische Daten liegt das Ziel der Beschäftigung mit Geschichte, sondern darin, Menschen in die Lage zu versetzen, Zusammenhänge zu erkennen, Analogien herstellen zu können, Vergangenheit auf die Gegenwart zu beziehen sowie mit Komplexität und Widersprüchen umgehen zu können.

3.2 Praxisbeispiel: Vergangenheit mit neuen Mitteln erzählen

In vielen Workshops des HistoryCampus Europe 14|14 wurden die jungen Europäer zu Geschichtenerzählern. Sie suchten nach individuellen Startpunkten für ihre Auseinandersetzung mit der kriegerischen Vergangenheit ihres Kontinents und erarbeiteten sich fundiertes Wissen über die Hintergründe. So konnten sie sich mit historischen Wurzeln ihrer eigenen Lebenswelt beschäftigen, unterschiedliche nationale Perspektiven und Wertefragen der Gegenwart erklären, hinterfragen und diskutieren. Ihre Botschaften präsentierten sie authentisch mit den neu gelernten Methoden des kreativen Schreibens, der Theater-Körperarbeit oder der Videoproduktion. Im Folgenden werden einige ihrer Geschichten vorgestellt.

3.2.1 Geschichten für die Bühne entwickeln

Elf Teilnehmer aus sieben Ländern hatten sich dafür entschieden, zum Thema 100 Jahre Erster Weltkrieg Theaterszenen zu schreiben. Unter der Anleitung der Theaterautorin und Dramaturgin Katja Hensel nahmen sie sich vor dem Start des Festivals gut vier Wochen Zeit, um sich auf Settings zu einigen und drei unterschiedliche Plots gemeinsam auszuarbeiten. Dabei nutzten sie noodi, ein nichtkommerzielles Portal für das gemeinschaftliche Entwickeln von Theaterstücken, das Autorengruppen geschlossene virtuelle Räume sowie Strukturen zur gemeinschaftlichen Textbearbeitung bietet.[26]

23 Für mehr Informationen zur Gesamtveranstaltung vgl. z.B. Tetzlaff 2014.

24 Vgl. z.B. Barricelli 2005. Mit historischer Narration beschäftigen sich intensiv auch beispielsweise Rüsen 2008, v. Borries 2004 oder Pandel 2013.

25 Barricelli 2012, S. 257.

26 www.noodi.metropolia.fi

So erzählten die Jugendlichen eine Geschichte des Ersten Weltkriegs vom Standpunkt einer bestimmten Eiche im Südosten Frankreichs aus, unter deren Blättern sie zu verschiedenen Zeitpunkten der letzten 100 Jahre Szenen mit Bezug zum Ersten Weltkrieg stattfinden ließen: Ein Großvater erzählt am Stumpf des gefällten Baums seiner Enkelin aus seinem Leben; ein Soldat verbringt dort einen letzten ruhigen Moment, bevor er ins Feld zieht; Militärs planen die nächste Schlacht; Liebende müssen sich verabschieden; ein Soldat fällt; Zivilisten erfahren vom Kriegsende und ein Kriegerdenkmal wird aus dem Holz der Eiche errichtet. Mit Mitteln des kreativen Schreibens reduzierten die Autoren den komplexen, unübersichtlichen Krieg auf Schicksale und Personen, mit denen sie ihre Botschaften transportierten. Gleichzeitig mussten sie während des Schreibprozesses mit ihren unterschiedlichen Perspektiven auf den Ersten Weltkrieg konstruktiv umgehen.

In einem anderen Workshop erarbeiteten die Teilnehmer unter Leitung der Regisseurin, Theaterpädagogin und Autorin Suna Gürler eine Performance. Sie verbanden die 100 Jahre zwischen 1914 und 2014 mit jeweils einem Ereignis des Jahres, das sie dem Publikum präsentierten. Dazu wählten sie auf einem Zeitstrahl Jahreszahlen mit dazugehörigen Ereignissen aus der nationalen Geschichte ihrer jeweiligen Länder wie auch aus ihrem persönlichen Erleben aus („1995: Lauras brother was born") und erzählten auf diese Art und Weise in weniger als zehn Minuten eine sehr komplexe, gleichzeitig provozierend subjektiv-selektive Geschichte. „Es war frappierend zu sehen, wie z.B. für uns Deutsche der Beginn der 90er Jahre aufgrund der Wiedervereinigung positiv assoziiert wird, dies für Menschen in Bosnien-Herzegowina aber den Beginn einer Kriegsperiode bedeutet. Diese unterschiedlichen Perspektiven nebeneinander zu stellen, war sehr spannend", fand ein Teilnehmer aus Sachsen.

Abb. 7: Abschlusspräsentation Autorenworkshop: Die jungen Europäer präsentierten Auszüge ihrer Theaterszenen am 10.5.2014 im Gorki-Theater in Berlin-Mitte.

Abb. 8: Performance des Theaterworkshops bei der Abschlusspräsentation im Gorki-Theater am 10.5.2014.

3.2.2 Geschichten in Bildern erzählen: RSA-Animates

Die Jugendlichen erzählten ihre Geschichten auch in Videos. Im Format von RSA-Animates[27] präsentierten sie ihre Perspektiven auf Krieg und Frieden in Europa. Bei dieser Video-Präsentationsform werden auf einer weißen Zeichenfläche die Aussagen eines mündlichen Vortrags mit Live-Zeichnungen oder vorproduzierten Zeichenelementen visualisiert. In der Reinform illustriert eine gut sichtbare Hand mit eigenen Zeichnungen das gesprochene Wort. Diese Präsentationstechnik zwingt in seiner Reduktion die Autoren zu einer strengen Auswahl. So entstehen sehr verdichtete illustrierte Vorträge, in denen die Autoren ihre Botschaften sehr bewusst setzen und mit Bildern veranschaulichen. Das Ergebnis des engen Rahmens sind in der Regel knappe, gut strukturierte und daher gut wahrnehmbare Diskussionsbeiträge, die sich zudem sehr für die Darstellung und Deutung komplexer Sachverhalte eignen.

Beim Festival entstanden zwei RSA-Videos. Eines thematisierte das Massensterben von Soldaten im Krieg und verpackte die Kritik der Jugendlichen an menschenverachtender Kriegsführung in einer ironisch-bitteren Animation: Gezeigt wird ein Werbespot für „Killy-Willy", eine moderne Kampfdrohne unserer Zeit. Das Video startet mit der Frage „Do you remem-

27 Eine Einführung mit Praxisbeispiel bei Bogush 2012. Überblick über verschiedene Verfahren des digitalen Storytellings bietet z.B. Lucke 2014.

ber the time when you used to feel bad about killing people? You went out to serve your country but came back depressed, sad and traumatized." („Erinnern Sie sich an die Zeit, als Ihnen das Töten von Menschen Unbehagen bereitete? Sie zogen aus, Ihrem Land zu dienen, kehrten jedoch deprimiert, traurig und traumatisiert zurück.") Der Spot präsentiert als „Lösung" den Einsatz unbemannter Drohnen zur Vermeidung psychischer Langzeitschädigungen von Soldaten im Kampfeinsatz, wie sie Soldaten beispielsweise im Ersten Weltkrieg millionenfach erlitten. Mit ihrem Video schlugen die Autoren damit eindrücklich den Bogen zu sehr aktuellen Debatten um Kriegsführung im Jahr 2014.

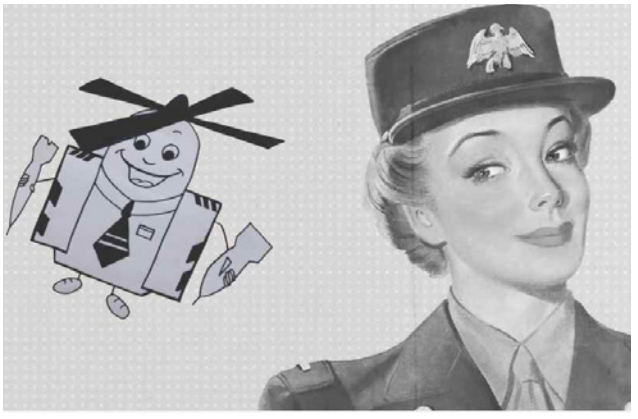


Abb. 9: RSA-Animate „Killy Willy"[28]

Ein zweites Video präsentierte Auswirkungen des Ersten Weltkriegs auf das Alltagsleben von Menschen in unterschiedlichen europäischen Ländern. Anhand der Darstellung des Weihnachtsfests in den Jahren zwischen 1914 und 1918 erzählten die Autoren von Mobilisierung, zunehmendem Mangel, der veränderten Rolle der Frauen in der Gesellschaft oder der Heimatfront, indem sie lediglich Details in der dargestellten festlich geschmückten Stube veränderten. Sie präsentierten ihr erarbeitetes Wissen über den Alltag im Ersten Weltkrieg in Europa in den drei Minuten ihrer Video-Geschichte dicht, niedrigschwellig und einprägsam.

„Was wir erlebt und gelernt haben, wäre nicht möglich gewesen, hätten wir uns nur mit Geschichtsbüchern beschäftigt", fasste eine junge Slowenin ihre Erfahrung zusammen. Die Festivalteilnehmer kehrten nach der Abschlusspräsentation voller Geschichten von Krieg und Frieden zurück in ihre Städte und Dörfer in ganz Europa. Für die veranstaltenden Stiftungen hatten sich die gewählten Zugänge des Festivals als geeignet gezeigt, um tradierte Geschichtsbilder in Frage zu stellen, Formen für Erinnerung auf europäischer Ebene auszuprobieren und jungen Menschen einen Rahmen zu bieten, lebendige Zugänge zur Geschichte ihres Kontinents zu finden.

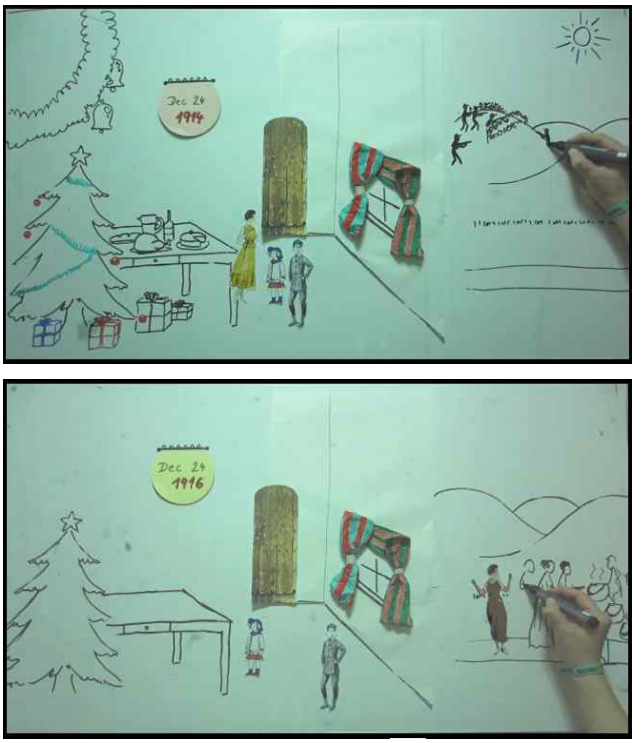


Abb. 10: RSA-Animate „Everyday life during WW1"[29]

4. WIE NONPROFITS STORYTELLING IN SOCIAL MEDIA NUTZEN

von Annika Noffke, Hamburg

Ein britisches Mädchen feiert im Kreis von Freunden und Familie seinen neunten Geburtstag. Die Kamera verfolgt das Kind durch sein Lebensjahr. Es malt, fährt Fahrrad und spielt Fußball. Schleichend ändert sich die Atmosphäre: Die Eltern im Hintergrund lesen Zeitung und verfolgen die Nachrichten, sie streiten, ob man bleiben oder gehen soll. Das Mädchen wird krank, man hört Schüsse und sieht Bomben einschlagen. Auf der Flucht wird das Mädchen von seinem Vater getrennt. An seinem nächsten Geburtstag pustet es allein mit seiner Mutter im Krankenhaus eine Geburtstagskerze aus. Gleich bleibt nur die zentrale Einstellung der Kamera auf das Gesicht des Mädchens. „Just because it isn't happening here, doesn't mean it isn't happening" („Nur weil es nicht hier passiert, bedeutet es nicht, dass es nicht passiert.") – mit diesem Text endet das Video. Dahinter steht die NGO Save the Children. Auf YouTube haben bis heute über 33 Mio. Menschen das Video gesehen.

28 www.vimeo.com/95104387

29 www.vimeo.com/94775588

Abb. 11: Save Syria's Children – mit Emotionen zum Handeln bewegen[30]

Was berührt so viele Menschen so sehr, dass sie das Video teilen und weiterleiten? Keine Frage, das Leid des Kindes ist schockierend. Aber dass eine sehr große Zahl von Kindern im Krieg lebt, ist nichts Neues. Der Hauptgrund liegt darin, dass Save the Children mit dem Video eine konkrete Geschichte erzählt. Das Übertragen der Kriegssituation nach Großbritannien schafft kulturelle Nähe. Und weil die Kamera direkt das Gesicht des Mädchens filmt, wird die Geschichte emotional aufgeladen. Der Betrachter leidet mit dem Mädchen, er identifiziert sich mit ihm. Dieses Einzelschicksal, als Geschichte erzählt, berührt mehr als abstrakte Nachrichten, Daten und Fakten. Videos emotionalisieren und bewegen damit das Publikum leichter zum Handeln – etwa dazu, für Syriens Kinder Geld zu spenden: Ein Klick genügt und

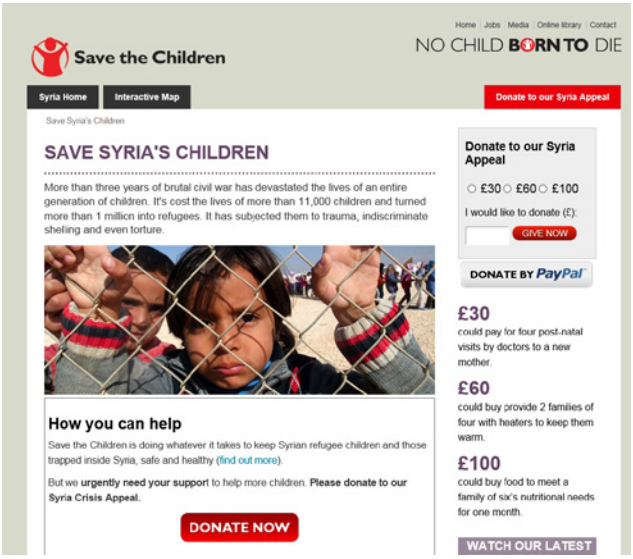


Abb. 12: Save the Children macht es dem Spender leicht[31]

die Zuschauer kommen vom YouTube-Video auf die Kampagnenseite der Organisation, mit einer sehr präsenten Handlungsaufforderung („Donate now") und konkreten Vorschlägen, mit wie viel Geld sie einer Familie auf welche Weise helfen können.

4.1 Social Media: Kurze Wege für lose Bekannte

Social Media fordern geradezu zum Geschichtenerzählen heraus. Denn in Netzwerken wird nur geteilt, was das persönliche Interesse weckt. Und gute Storyteller werden schnell belohnt – der Weg von der Emotion zum Handeln ist hier extrem kurz. Mit Kampagnen-Seiten auf Facebook oder per Twitter halten Organisationen lose Bekanntschaften auf dem Laufenden. Nach dem amerikanischen Soziologen Marc Granovetter sind in gesellschaftlichen Netzwerken, etwa bei der Jobsuche, gerade sog. „schwache Verbindungen" sehr wertvoll, weil sie einen Informationsfluss ermöglichen.[32] Bei Bedarf aktivieren Organisationen ihr Netzwerk sehr gezielt mit einfachen Anleitungen zum Mitmachen. Facebook-, Google+- und Twitter-Share-Buttons oder vorformulierte Mailtexte erleichtern es dem Publikum, mit einem Klick viele Bekannte auf eine Aktion aufmerksam zu machen. Organisationen können mit einem ausgeklügelten E-Mail-Marketing auch große Zielgruppen zielgenau ansprechen. Sie differenzieren sie nach Sinusgruppen, denen sie jeweils passend formulierte Texte oder sogar unterschiedliche Botschaften senden. Und sie können verfolgen, wer ihre Kampagnen-E-Mail geöffnet, gelesen und dann auf die zugehörige Webseite geklickt hat. Ebenso sehen sie, wer zwar die Webseite besucht, aber trotzdem nicht gespendet hat. Demjenigen schicken sie noch eine weitere E-Mail zu. Ein hoher Aufwand und aus Datenschutzsicht bedenklich, aber durchaus zielführend, wie beispielsweise die Kampagne der NGOs Arche Noah und Global 2000 zeigt. Innerhalb von drei Wochen sammelten sie rund 250.000 Unterschriften für ihre Petition „Freiheit für die Vielfalt" gegen die neue EU-Saatgutverordnung.[33]

4.2 Was Stiftungen von NGOs lernen können

Vom professionellen E-Mail-Marketing über den hochemotionalen Film bis hin zur dramaturgisch ausgefeilten Kampagne – nicht alle Mittel, die möglich sind, müssen auch eingesetzt werden. Nichtsdestotrotz lässt sich auch aus solchen Beispielen für die Kommunikation und Social Media-Arbeit von Stiftungen lernen. Denn Stiftungen wollen Aufmerksamkeit für ihre Themen und die gesellschaftliche Relevanz ihrer Arbeit deutlich machen. Auch im Sinne der Transparenz wollen sie nicht nur ihre bestehenden Netzwerke und die Fachöffentlichkeit erreichen, sondern immer stärker auch die breite, uninformierte Masse. So hat beispielsweise der Bundesverband Deutscher Stiftungen ein sehr einfaches Video erstellt, um grundsätzlich zu erklären, was eine Stiftung eigentlich

30 www.youtube.com/watch?v=RBQ-IoHfimQ
31 www.savethechildren.org.uk/save-syria-children
32 Vgl. Granovetter 1973.
33 Vgl. Zedlacher 2014.

macht.[34] In Zeiten, in denen sich immer weniger Menschen über Printmedien informieren,[35] suchen Stiftungen zunehmend ihre Zielgruppe dort, wo sie ohnehin unterwegs ist: auf Plattformen wie YouTube, Facebook, Twitter und Instagram, in Diskussionsportalen und Foren.

4.2.1 Drama wie in Hollywood – Kampagnen mit Storytelling planen

Wer eine Social Media-Kampagne mit Elementen des Storytellings plant, kann sich an Hollywood-Filmen orientieren. Man denke etwa an Geschichten wie „Harry Potter" oder „Der Herr der Ringe", hinter denen immer eine ähnliche Mustergeschichte steht: „Die Reise des Helden" geht auf Carl Gustav Jung und die mythologischen Studien von Joseph Campbell zurück.[36] An den folgenden Stationen dieser prototypischen Geschichte orientieren sich Improtheater-Schauspieler genauso wie Präsentatoren oder Kampagnenplaner, die Storytelling einsetzen wollen:

Prototypische Geschichte („Die Reise des Helden")	**Umsetzung in einer NPO-Kampagne**
Die Hauptperson der Geschichte („Held") wird in ihrer gewohnten Umgebung gezeigt.	Die Kampagne zeigt den Ist-Zustand, den Ausgangspunkt (z.B. Energieversorgung).
Der Held wird herausgefordert und zum Abenteuer gerufen, z.B. muss er jemandem helfen oder gegen eine Bedrohung kämpfen.	Bei den Zielgruppen wird das Problembewusstsein geweckt (Nachhaltigkeit).
Zunächst gibt es Hürden oder sogar eine Weigerung, dem Ruf zu folgen.	Erste Reaktion: Es ist anstrengend, es ist doch alles gut so, wie es ist.
Ein Mentor steht dem Helden beiseite und unterstützt ihn dabei, das gewohnte Umfeld hinter sich zu lassen.	Die Kampagne zeigt Wege auf, wie man ein Problem angehen oder neu denken könnte (erneuerbare Energien stärken).
In der „besonderen Welt" muss der Held Proben bestehen, er trifft auf Gegner und Freunde.	Die Kampagne zeigt Möglichkeiten, Gefahren und Chancen auf. Das Publikum kann die Kampagne als „Freund" unterstützen und gegen „Gegner" vorgehen (einen Protestbrief an einen Konzern schreiben).
Der Held dringt „bis zur tiefsten Höhle" vor und kämpft die entscheidende Schlacht.	Die Kampagne arbeitet auf einen Zielpunkt hin (mobilisiert beispielsweise Menschen zu einem großen Event wie Menschenkette gegen Atomkraft o.ä.).
Der Held bekommt eine Belohnung und tritt den Heimweg an.	Der Erfolg der Kampagne wird verkündet (z.B. wie viele Menschen haben teilgenommen, wurde ein Umdenken, eine politische Entscheidung herbeigeführt,…)
Auf dem Rückweg wird er noch einmal bestärkt, eine Veränderung ist auch in der gewohnten Umgebung eingetreten.	Die Umwelt hat sich verändert, das Publikum nimmt etwas mit in seinen Alltag (wechselt den Stromanbieter, wählt eine andere Partei etc.).

Ein gutes Beispiel für Emotionalisierung und Dramaturgie durch eine solche prototypische Geschichte ist die Kampagne „KONY 2012": 70 Mio. Abrufe innerhalb von fünf Tagen erzielte die NGO Invisible Children mit einem 30-minütigen Film. Bilderbuchmäßig lassen sich hier die Elemente von Storytelling erkennen: Der Regisseur Jason Russell beschreibt zunächst in sehr emotionalen Bildern die heutige Gesellschaft und wie sehr die Welt durch Social Media zusammengerückt ist. Somit holt er die Zuschauer in ihrer Situation ab und bindet sie emotional ein. Russel stellt seinen Sohn vor und erklärt, dass dieser in einer besseren Welt aufwachsen soll. Eine zweite Hauptperson ist der ugandische Junge Jacob, mit dem der Regisseur befreundet ist: Jacob ist auf der Flucht vor dem Rebellenführer Joseph Kony, der seinen Bruder ermordet hat und ihn dazu zwingen will, ein Kindersoldat zu werden. Der Junge steht beispielhaft für eine große Masse von Kindersoldaten in Uganda. Emotional wird diese Geschichte von dem kleinen Sohn des Regisseurs gespiegelt, der zurück im amerikanischen Wohnzimmer die Geschichte von Jacob wiedergibt und sich sein Leid gar nicht vorstellen kann. Das Kind verlangt stellvertretend für den ugandischen Jungen „We should stop him!". Das Publikum soll dabei helfen, die Kriegsverbrechen Konys bekannt zu machen. Die wachsende Community und erste Projekte (Schulen, Frühwarnsysteme, Gespräche mit Politikern, Demonstrationen) und Erfolge (Eingreifen der USA, Kony hat die Kampagne bemerkt) werden gezeigt – im Rahmen von Videos auf einer Facebook-Seite. Aber noch ist der Kampf nicht gewonnen: Kony muss gefangen genommen werden. Invisible Children stellt dafür ein „Action Kit" zur Verfügung: Plakate, Aufkleber, Armbänder, die an einem bestimmten Tag sichtbar gemacht werden sollen, um Druck auf Politiker auszuüben, damit sie Truppen nach Uganda entsenden. Der Zuschauer soll Teil der großen Bewegung werden.

Abb. 13: Die Kampagne KONY 2012 nutzt die Dramaturgie von Hollywood-Filmen[37]

Die Kampagne zeigt, heruntergebrochen auf das Schicksal eines Jungen, emotional und sehr eindrücklich die Dringlichkeit

34 www.youtube.com/watch?v=gZbCtiVhfGY; siehe auch Punkt 3.2.2.
35 Vgl. hierzu die vierteljährlich aktualisierten Daten zu den Auflagenzahlen der deutschen Presse von IVW, abrufbar unter www.ivw.eu/index.php?menuid=37&reporeid=10#tageszeitungen.
36 Vgl. Duarte 2011, S. 32.

37 www.youtube.com/watch?v=Y4MnpzG5Sqc

zum Handeln, holt die Zuschauer ab und gibt ihnen auf eine einfache Art und Weise die Gelegenheit, sich zu beteiligen. „Manipulativ, Kolonial, Ineffektiv, Kontraproduktiv"[38] – KONY 2012 wurde vielfach auf das Schärfste kritisiert. Neben inhaltlichen Fehlern wird Russell vorgeworfen, ein eurozentrisches Weltbild zu vertreten, in dem „die Weißen die aktiven Helden, die Schwarzen die passiven Opfer sind"[39]. Besonders die heroisierende Darstellung steht im Fokus der Kritik. „Werden online nur einfachste Geschichten voller Klischees – Monster, gut aussehender Held, süßes Kind – verbreitet? Müssen wir unsere eigenen Botschaften, wenn wir sie unter die Leute bringen wollen, ebenso simpel stricken?", fragte Joanna Breidenbach von Betterplace Lab.[40]

Bereits 2010 moniert Micah White: „The obsession with tracking clicks turns digital activism into clicktivism."[41] Der Vorwurf: Erfolg wird nur noch in Klickzahlen gemessen und Kampagnen werden auf eine möglichst hohe Reichweite ausgelegt, ohne in die Tiefe zu gehen. Als Beispiel hierfür kann auch die „Ice-Bucket-Challenge" herangezogen werden: Um auf die seltene Krankheit ALS aufmerksam zu machen, haben sich Prominente wie George W. Bush und viele weitere Personen weltweit im Sommer 2014 einen Eimer mit Eiswasser über den Kopf geschüttet. „What does this tell us about social media and slacktivism?"[42], fragt Jacqueline Herrera, Co-Founder der NGO Kitechild. („Was sagt uns das über Social Media und „Slacktivism"?) Mit dem Begriff „Slacktivism" wird Kampagnen vorgeworfen, durch die niedrigschwellige, bequeme Beteiligung per Mausklick das „echte" politische Engagement zu ruinieren, ohne eine tiefe Auseinandersetzung mit dem Thema zu erzielen. Auch Plattformen wie avaaz.org, die multithematische politische Kampagnen per Online-Petition unterstützt und verbreitet, werden dafür kritisiert.[43]

Bei aller Kritik: Solche Social Media-Kampagnen zeigen, dass Kommunikation immer dann funktioniert, wenn eine Kampagne an der Zielgruppe anknüpft, mit einer Dramaturgie arbeitet und dem Publikum die Möglichkeit zum Handeln gegeben wird. Der Blick hat sich gedreht: Statt an oberster Stelle die Fragen anzusiedeln, welche Daten und Fakten eine Stiftung über sich vermitteln möchte, sollten die ersten Fragen sein:

- Wer ist meine Zielgruppe?
- Was interessiert meine Zielgruppe an meinen Themen?
- Was braucht mein Publikum, was ist sein Nutzen?
- Wie kann ich das, was ich biete, so aufbereiten, dass dieser Nutzen schnell deutlich wird?

Mit diesen Fragen beginnt das Storytelling.

DREI ELEMENTE, DIE STIFTUNGEN IN IHREN STORIES HERAUSARBEITEN SOLLTEN:

❶ Wer könnte der Held der Kampagne sein (z.B. Mitarbeiter, Stakeholder)? Was hat er für Eigenschaften, Stärken und Schwächen? Wie kann ich ihn menschlicher, zugänglicher, plastischer machen? Tipp: Der beste Held ist derjenige, der die größte Entwicklung durchmacht, die aktivste Rolle hat und die schwerste Entscheidung treffen muss.

❷ Wer ist der Antagonist? Gegen wen oder was kämpft der Held?

❸ Hat die Geschichte Anfang, Mitte und Schluss? (Anfang: Exposition – eine Einführung in die Situation; Mitte: Hauptkonflikt – der „Kampf"; Ende: Wie geht der Konflikt aus? Wer gewinnt? Wer verliert?) Wurden Leerstellen sinnvoll gesetzt, das heißt Erwartungen geweckt und diese nicht sofort erfüllt?

4.2.2 Starke Bilder schaffen

„Was können Stiftungen von NGOs lernen" – das war Thema beim Social Media Lunch, einem regelmäßigen Treffen, bei dem sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Stiftungen über die Arbeit mit Social Media austauschen.[44] Volker Gassner, Leitung Presse, Recherche und Neue Medien bei Greenpeace, stellte vor, wie Greenpeace Kampagnen plant und Agenda-Setting betreibt. Dabei geht es darum, Themenschwerpunkte zu setzen und in die Öffentlichkeit zu bringen. Gassner zeigte beispielsweise eine Twitterwall, die Greenpeace direkt vor dem Sitz des Konzerns Nestlé aufgebaut hatte, um Tweets zur Urwaldzerstörung noch stärker in die Öffentlichkeit zu bringen.[45] Auch wenn Nestlé nicht der einzige Konzern ist, der Palmöl in der Produktion verwendet, ist diese Fokussierung auf einen einzelnen „Gegner" für das Storytelling sinnvoll. Greenpeace arbeitet mit starken Bildern, in diesem Fall mit einem KitKat-Schokoriegel, der in einem Video bei der Abholzung von Urwäldern grausam Orang-Utans ermordet.

Solche starken Bilder prägen sich beim Publikum viel besser ein, als eine breite Anzahl von Unternehmen anzuprangern oder die Zusammenhänge detailreich zu erklären. Doch lässt sich solch eine Art von Kampagne auf Stiftungen übertragen?

38 Breidenbach 2012.
39 Ebd.
40 Ebd.
41 White 2010.
42 Herrera 2014.
43 Vgl. Schmitz 2010.

44 Geschlossene Facebook-Gruppe unter www.facebook.com/groups/stiftungendreipunktnull; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Stiftungen können sich per E-Mail an noffke@koerber-stiftung.de in den Einladungs-Verteiler aufnehmen lassen.
45 Vgl. Gassner 2012.

Abb. 14: Bildstarke Kampagne gegen Urwaldzerstörung für Palmöl[46]

4.2.3 Feindbilder aufbauen – Freunde gewinnen

Viele Stiftungen setzen in der Kommunikation eher auf einen neutralen Gesamtüberblick. Sie verstehen sich als Plattformen, bringen Akteure zusammen, suchen Lösungen und vermitteln. Auf den ersten Blick scheint das nicht mit dem Storytelling-Prinzip vereinbar, eine Kampagne als Geschichte aufzubauen, mit einem Helden und seinem Gegenspieler, einem Aufruf an die Freunde, einem Kampf und einem Sieg. Aber es gibt ein paar gute Beispiele, wie Stiftungen das dahinterliegende Prinzip trotzdem einsetzen. So wie die BMW Stiftung Herbert Quandt: Ihre Kampagne SOKO Logik[47] bezeichnet sie selbst als Verwirrspiel zwischen Gut und Böse: „Engagierte Menschen geraten unter Verdacht, sich der rationalen Logik unseres auf persönliche Nutzenmaximierung bedachten Wirtschaftssystems zu widersetzen und in diesem Sinne ‚unlogisch' zu handeln."[48] In einer Serie von Videos ermittelten Kommissare gegen „verdächtige Gestalten" aus der Wirtschaft, die für gemeinnützige Organisationen pro bono arbeiten. Wieso tun diese Menschen das kostenlos? Was steckt hinter diesem „Gutmenschentum, das die individualistische und auf Eigennutz basierende Gesellschaftsordnung gefährdet"[49]? Die Kampagne wollte zum einen spielerisch Menschen dazu inspirieren, ihre Fähigkeiten für die Gesellschaft einzusetzen. Außerdem bot sie den Engagierten des Dritten Sektors eine Plattform, sich zu zeigen – so bekam auch das „Publikum" einen Platz in der Kampagne. Interessierte Unternehmen und Organisationen konnten sich „verhören" lassen.

4.2.4 Türen öffnen für das Publikum

Viele Stiftungen sind über die mangelnde Reaktion ihres Publikums, beispielsweise auf Facebook-Postings, enttäuscht. Hier wird schon einmal ein „Gefällt mir" vergeben, aber es entsteht kaum eine wirklich inhaltliche Diskussion. Das liegt auch daran, dass Stiftungen Social Media oft einfach als weiteren Kanal benutzen, auf dem die eigenen Nachrichten „verkündet" werden. Facebook und Co. können sicherlich auch schlicht als Informationskanal nützlich sein. Aber wer nur von sich selbst erzählt, wird schnell langweilig. „Sie rufen dasselbe Gefühl hervor, das Sie bekommen, wenn Sie eine Party besuchen, bei der sich alle Anwesenden um einen schrecklichen, egozentrischen Besserwisser scharen. Es kommt daher, dass Sie, Ihre Ideen oder Ihre Sichtweisen nicht in die Unterhaltung einbezogen werden."[50] Eine gute Geschichte fesselt, wenn sie beim Gegenüber anknüpft.

Dass es schwierig ist, Interaktivität zu schaffen, liegt aber auch an der Nutzungsweise von Online-Medien insgesamt: Viele Nutzer konsumieren, wenige schreiben – selbst im Social Web. Der Usability-Berater Jacob Nielsen charakterisiert das Verhalten der Internetnutzer mit der „Ein-Prozent-Regel": „90 % of users are lurkers (i.e., read or observe, but don't contribute). 9 % of users contribute from time to time, but other priorities dominate their time. 1 % of users participates a lot and accounts for most contributions."[51] („90 % der Nutzer sind ‚Lurker', sie lesen oder beobachten, tragen aber nichts bei. 9 % der Nutzer tragen von Zeit zu Zeit etwas bei, sind aber hauptsächlich mit anderen Dingen beschäftigt. Nur 1 % der Nutzer beteiligt sich viel und ist für die meisten Beiträge verantwortlich.") Wer sich dann tatsächlich beteiligt, möchte auch eine Reaktion auf seine Beteiligung haben und einen Sinn darin sehen.[52]

Echtes Zuhören, fundiertes Antworten in Rücksprache mit den fachlichen Abteilungen und Einbinden der Antworten in die eigene Arbeit sind sehr zeitaufwändig. Darum kann es sinnvoller sein, nur wenige interaktive Online-Aktionen im Jahr zu starten, bei denen sich das Publikum tatsächlich beteiligen kann. Diskussionsbeiträge aus dem Netz können beispielsweise bei einer Veranstaltung wiedergegeben werden. So hat die Körber-Stiftung im Diskussionsforum Publixphere den Online-Nutzern die Möglichkeit gegeben, über das Thema einer Veranstaltung zu diskutieren und eine Frage an den Außenminister Steinmeier zu stellen, die dann bei einer Veranstaltung tatsächlich auch von ihm beantwortet wurde.[53]

Das Publikum mitgestalten zu lassen, ist ein Balanceakt, denn Stiftungen haben oft feste Vorstellungen und ihr eigenes Programm. Hilfreich kann es sein, einen genauen Rahmen für Beteiligung festzusetzen. Für die Veranstaltung „Club der Europäischen Versager" hat die Körber-Stiftung auf ihrer Webseite, auf Facebook und über Direktansprache möglicher Multiplikatoren dazu aufgerufen, eine Band oder einen Künstler vorzuschlagen. Somit waren Thema und Format gesetzt und enger an die Absichten der Stiftung gekoppelt, als wenn man beispielsweise einen ganzen Abend dem Publikum

46 www.youtube.com/watch?v=ToGK3-2tZz8
47 www.soko-logik.de
48 BMW Stiftung Herbert Quandt 2014.
49 BMW Stiftung Herbert Quandt 2014.
50 Duarte 2011, S. 18.
51 Nielsen 2006.
52 S. auch Rehländer, in: S&S RS 4/2013, u.a. S. 5 ff.
53 www.publixphere.net/i/publixphere-de/proposal/730-Soll_Deutschland_sich_außenpolitisch_stä

zur Gestaltung überlassen hätte. Aber auch das Publikum muss erst einmal lernen, dass es gefragt ist.

- Wo gibt es Türen, die sich für die Zielgruppen öffnen lassen?
- An welchen Stellen können sie sinnvoll mitgestalten und an welchen wollen sie es vielleicht auch gar nicht?
- Was tun, wenn keiner kommt?

Das gilt es herauszufinden und erfordert Mut und langen Atem.

4.2.5 Helden zeigen und zu Wort kommen lassen

Auch in Kino-Werbespots von Unternehmen ist das Publikum nicht mehr nur „Freund" in der Geschichte, sondern wird selbst zum „Helden". Etwa in den Google-Stories: Statt das Produkt selbst – Google-Maps – anzupreisen, wird beispielsweise sehr ausführlich die Geschichte von Lars und Isa erzählt, die mithilfe von Google-Maps freiwilligen Fluthelfern gezeigt haben, wo in ihrer Heimatstadt Halle die Hilfe gerade am nötigsten ist.

Abb. 15: Bei den Google Stories stellt Google seine Nutzer in den Mittelpunkt[54]

Anstatt Behauptungen über das Produkt aufzustellen, werden dem Zuschauer so der Nutzen und der mögliche Einsatz des Produkts durch eine persönliche Geschichte nahegebracht und durch Protagonisten aus dem echten Leben verifiziert.

Die Stiftung Bürgermut fragt die Nutzer auf der Startseite ihrer Webseite gleich an oberster Stelle: „Was haben Sie getan, um die Gesellschaft zu retten?" Die Besucher können ihre Erfahrungen und Projekte direkt auf der Seite beschreiben – vom Brettspielnachmittag für Jugendliche bis zum Begegnungsort für ältere Menschen nach dem Ruhestand. Damit zeigt die Stiftung schnell ihr Ziel, Ideen, Menschen und gesellschaftliche Herausforderungen zu verbinden und einen Projekttransfer herzustellen. Die beschreibbaren Sprechblasen auf der Webseite vermitteln: Hier bin ich gefragt, ich kann etwas beitragen.

54 www.youtube.com/watch?v=AJtQIyiFtVM

Abb. 16: Die Webseite der Stiftung Bürgermut lädt zur Beteiligung ein[55]

Stiftungen haben viele solcher Geschichtenerzähler – etwa Teilnehmer von Wettbewerben und Engagierte aus Netzwerken. Sie können durch gezieltes Storytelling stärker in den Fokus der Kommunikation rücken.[56]

„Die Menschen im Publikum sind diejenigen, die […] Ihnen dabei helfen, Ihre Ziele zu erreichen. […] Wenn Sie Ihre […] Rolle als Mentor annehmen, statt zu denken, dass Sie selbst der Held sind, ändert sich Ihr Blickwinkel. […] Wenn Sie Ihre Haltung verändern und vom Helden zu einem weisen Geschichtenerzähler werden, wird sich das Publikum Ihren Ideen verbunden fühlen, und ein Publikum, das sich Ihren Ideen verbunden fühlt, wird sich verändern."[57] Stiftungen sollten sich diesen Rollenwechsel vom Helden zum Mentor ruhig zutrauen.

EIN NEUES ALTERSBILD ENTWICKELN

Margaret Heckel, Wirtschaftsjournalistin, im Gespräch mit Andreas Geis, Programm Manager bei der Körber-Stiftung.

Geis: Frau Heckel, Sie haben in der edition Körber-Stiftung zwei Bücher zum Thema Alter veröffentlicht.[58] Was ist Ihre Geschichte?

Heckel: Wir brauchen dringend ein anderes Bild vom Alter – und da ist Storytelling eine ausgezeichnete Methode, um das rüberzubringen. Jeden Tag bekommen wir fünf Stunden zusätzliche Lebenszeit geschenkt. Um jedem klarzumachen, was das persönlich wie gesellschaftlich bedeutet, nutze ich ein Foto. Es zeigt Opa Paul, den Opa meines Mannes, mit meinem Neffen. Der eine ist 102, der andere sieben Jahre alt. Wenn der Kleine das Alter seines Uropas erreicht, werden

55 www.buergermut.de
56 S. auch Abschnitt 2.3.
57 Duarte 2011, S. 20.
58 „Die Midlife-Boomer" und „Aus Erfahrung gut".

Hundertjährige völlig normal sein. Allein in China, den USA und Indien wird es dann jeweils zwei Millionen Hundertjährige geben.

Abb. 17: Opa Paul und sein Urenkel – Wenn der Kleine das Alter seines Uropas erreicht, werden Hundertjährige völlig normal sein

Geis: In diesem Jahr haben Sie eine deutschlandweite Ideentour für Unternehmen gemacht, bei der es um die Potenziale älterer Mitarbeiter in der Arbeitswelt ging. Wie werben Sie für eine neue Sicht auf die älteren Mitarbeiter?

Heckel: Auch da sind Geschichten und Bilder hilfreich: Ich erzähle beispielsweise immer von einem Ingenieur in Schwaben, der eine viermonatige Auszeit zum Motorradfahren in Mexiko wollte und damit den Anstoß für das Lebensphasen-orientierte Arbeitszeitmodell beim schwäbischen Maschinenbauer Trumpf gab. Erst hat er eine Abfuhr bekommen, heute können dort alle Angestellten ihre Arbeitszeit frei bestimmen oder auch Zeit auf Familien- und Weiterbildungskonten ansparen. Das Unternehmen ist gerade deshalb ein begehrter Arbeitgeber. Es erkennt an, dass wir im Laufe unseres längeren Lebens unterschiedliche Ansprüche an die Arbeit haben. Das ist zentral im demografischen Wandel.

Geis: Warum braucht es aus Ihrer Erfahrung diese Geschichten, um Ihre Rechercheergebnisse, aber auch Statistiken und Zahlen zu unterstützen?

Heckel: Menschen interessieren sich für andere Menschen und merken sich so Dinge viel einfacher, als wenn sie mit Zahlen, Daten und Fakten bombardiert werden. Letzteres ist schon wichtig, aber mit spannenden, vor allem auch emotionalen Geschichten bleibt es viel besser hängen.

Geis: Haben Sie bereits in anderen Zusammenhängen mit dieser Art des Storytellings Erfahrungen gemacht?

Heckel: Jeder gute Autor nutzt Storytelling. Im Journalismus nennen wir das auch „Küchenzuruf": Wenn etwas so spannend, neu und emotional ist, dass wir unseren Liebsten daheim in der Küche zurufen, „Hey, hast Du schon gehört, dass ..." – dann ist die Botschaft rübergekommen und bleibt im Gedächtnis.

5. STORYTELLING UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

von Susanna Krüger und Burkhard Schaffitzel, Berlin

Viele zivilgesellschaftliche Organisationen beschäftigen sich mit der Frage nach ihrer Wirkung und der Möglichkeit der Evaluation.[59] Dahinter stehen häufig zwei verschiedene Anliegen: Zum einen das der Legitimierung der eigenen Handlungen in Richtung Geldgeber und Öffentlichkeit (extern); zum anderen das der Programmverbesserung und des kontinuierlichen Organisationslernens (intern). Wirkungsbeschreibung und Organisationslernen zusammendenken bedeutet, die eigene Wirkung hinsichtlich der Ziele zu verbessern. Dabei spielen die Annahmen, die dem eigenen Verständnis von „Wirkung" zugrunde liegen, eine wichtige Rolle. Eine Organisationskultur, die das Infragestellen der eigenen Wirkungsannahmen zulässt, wird dazu beitragen, einen kontinuierlichen Lern- und Feedbackprozess zu etablieren.[60] Dafür bedarf es einer grundsätzlichen Bereitschaft der Führung und geeigneter Instrumente.

Wie kann die Arbeit mit Geschichten Wirkungen einer zivilgesellschaftlichen Organisation beschreiben und so zu deren Entwicklung beitragen? Und wie können möglichst viele Engagierte, Mitwirkende und andere Zielgruppen in diesen Prozess einbezogen werden? In Kooperation mit der Körber-Stiftung begleitet goodroot den strategischen Weiterentwicklungsprozess der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa). Das Ziel ist es, die Bundesarbeitsgemeinschaft und die Freiwilligenagenturen als unverwechselbare starke Marke und selbstbewusste Stimme innerhalb der Zivilgesellschaft sowie in Politik und Öffentlichkeit zu etablieren. Im Rahmen der Zusammenarbeit soll mit Hilfe von Geschichten die Arbeit der Freiwilligenagenturen erfahrbarer und damit auch vermittelbarer gemacht werden. Für das Anliegen der bagfa bieten Geschichten ein Medium, das es erlaubt, viele Akteure aus unterschiedlichen Bereichen der Mitgliederorganisationen einzubinden und so deren Heterogenität und Arbeitsrealität gerecht zu werden. Dabei ermöglicht eine offene Einladung jedem Beteiligten, seine

59 S. auch Saß, in: S&S 4/2014, S. 18-20; Winter/Hanekamp, in: S&S 4/2014, S. 22-23; Phineo, in: S&S 4/2014, S. 27.

60 Edward Pauly von der Wallace Foundation hat dies „evaluative thinking" genannt; vgl. Pauly 2010.

individuelle Interpretation und Umsetzung des Leitbildes einzubringen.

5.1 Schatzsuche in der eigenen Organisation

Die Arbeit mit Geschichten für die (strategische) Weiterentwicklung einer Organisation vereint unterschiedliche Ebenen. Die Geschichte selbst stellt immer ein Ereignis aus einer individuellen Perspektive zu einem bestimmten Zeitpunkt dar. Diese individuellen Erfahrungshorizonte fließen auch bei der Deutung des übergeordneten Narrativs in die Auswertung ein. Daher eignen sich Geschichten insbesondere in explorativen Kontexten, in denen es wenig gesicherte Erkenntnisse über Wirkungszusammenhänge gibt und in denen Wirkungsannahmen über Programme noch in der Entwicklung sind oder gezielt hinterfragt werden (müssen).

Mit Geschichten lassen sich Veränderungen anschaulich, emotional und anschlussfähig darstellen. Das Format ist derart vielschichtig, dass es unabhängig von Expertise und Erfahrung auf Seiten der „Geschichtenerzähler" angenommen werden kann: Ein wichtiges Kriterium für Organisationen, die z.B. in sozialen Brennpunkten arbeiten oder mit Menschen, die wenig Berührung mit wissenschaftlicher Sprache oder Analyse haben.

Das Sammeln und Auswerten von Geschichten kann durch die Multiperspektivität neue und andere Erkenntnisse hervorbringen, als dies mit klassischen Monitoring- und Evaluationsmethoden der Fall ist. Die Interpretation von Narrativen löst sich von linearen Wirkungslogiken, öffnet den Raum für komplexe und vielschichtige Realität und ermöglicht so einen ganzheitlicheren Blick auf Wirkungsorientierung und Evaluation.

Das Einsatzgebiet von Geschichten im Kontext von Führung, Management und Organisationsentwicklung ist vielfältig. Richard A. Krueger, Präsident der American Evaluation Association, gibt eine brauchbare Annäherung: „The individual story is a fragment of data. A story gives us a glimpse of something at one point in time from one point of view – like one frame of a motion picture. Often the evaluator wants to present the larger picture and multiple perspectives. However, stories can provide valid data when presented as part of the evaluation process and data."[61] („Die individuelle Geschichte ist nur ein Fragment. Eine Geschichte gibt uns einen zeitlich begrenzten Eindruck von einem gewissen Standpunkt – wie ein einzelnes Bild in einem Kinofilm. Der Evaluator will aber ein großes Bild und verschiedene Perspektiven präsentieren. Geschichten können also nur als valide Daten eingesetzt werden, wenn sie in einem solchen größeren Rahmen in einem Evaluationsprozess präsentiert werden.")

61 www.tc.umn.edu/~rkrueger/story.html

Mithilfe einer Geschichte lässt sich also beschreiben, was im Erleben eines Beteiligten als wichtig oder wirksam beurteilt wurde. Oft geschieht dies unterbewusst. Das ist aus evaluatorischer Perspektive sehr interessant, weil sich ggf. Wirkungszusammenhänge erschließen und transportieren lassen, die in einem klassischen Auswertungsverfahren unbemerkt geblieben wären. Eine solche Arbeit setzt Neugier und Wertschätzung für individuelle Erfahrungen voraus. Beides trägt zu einer partizipativen Organisationskultur bei. Die durch Nachfragen und Zuhören gezollte Anerkennung fördert zudem Motivation und Wertschätzung – zwei wichtige Grundpfeiler zivilgesellschaftlichen Engagements.

In Evaluationen und Wirkungsbeschreibungen ist die Arbeit mit Geschichten vergleichsweise neu. Global Giving, eine amerikanische Spendenplattform, hat 2010 solch einen Feedbackprozess begonnen, der den Einfluss und die Wahrnehmung der mit Global Giving kooperierenden Projekte in Kenia ermittelt und über die Zeit betrachtet.[62] Einen ähnlichen Ansatz verfolgt seit 2013 UNDP[63] Montenegro bei der Erforschung von Rahmenbedingungen, die bürgerschaftliches und politisches Engagement seitens der Bevölkerung zu steigern vermögen.[64] Ein großer Evaluierungsprozess mit (weltweit) gesammelten Geschichten führte jüngst die Deutsche Post DHL durch, um damit ihre Partnerschaft mit den SOS Kinderdörfern zu untersuchen.[65]

Alle Beispiele verbindet die Offenheit, die eigenen Programme über die Sammlung von Bildern und Sprache wichtiger Zielgruppen besser kennen und beschreiben zu lernen, sowie der Wille, sich auf Basis der Erkenntnisse aus den Geschichten weiterzuentwickeln.

5.2 Der Storytelling-Prozess

Die Planung eines Storytelling-Prozesses unterscheidet sich nicht wesentlich von der Planung anderer Erhebungsprozesse. Typische Fragen, die sich in dieser Phase stellen, sind:

- Welche Fragen soll der Prozess erörtern und beantworten?
- Wie und von wem sollen die Ergebnisse benutzt werden?
- Wie sieht das Produkt aus, das am Ende entstehen soll?
- Wie sollen/können Geschichten zusammengetragen werden?
- Welche Personen können und wollen Geschichten beitragen?

62 Maxson u.a. 2010.
63 United Nations Development Program
64 www.europeandcis.undp.org/blog/2013/06/27/storytelling-the-challenge-of-collection
65 Die Ergebnisse waren zum Zeitpunkt dieses Artikels noch nicht veröffentlicht, lagen aber vor.

Je klarer die Antworten darauf sind, desto zielgerichteter kann der Prozess entwickelt und desto effektiver können zur Verfügung stehende Ressourcen genutzt werden.

Im Unterschied zu Informationen, die sich aus Datenbanken generieren oder sich mit Hilfe standardisierter Umfragen erheben lassen, stellt die Arbeit mit Geschichten eine spezielle Herausforderung für die Datensammlung dar. Zum einen, weil die Erhebung qualitativer Daten generell aufwändiger ist als eine Abfrage in einer Datenbank. Zum anderen, weil speziell bei narrativen Forschungsmethoden den Interviewführenden eine sehr wichtige Rolle zukommt: „As an art form, storytelling is not a solo performance of one person telling a story and someone else hearing their words. It is a very subtle transformative event that always takes place in the present and is reciprocal. […] Storytelling has the capacity to directly engage the heart and imagination in such a way that a deeper level of listening is activated, which opens the eyes of perception."[66] („Mit Storytelling zu arbeiten ist wie eine Kunstform: Es geht nicht darum, dass eine Person eine Geschichte erzählt und eine andere den Worten zuhört. Wir haben es vielmehr mit einem subtilen, transformativen und reziproken Geschehen zu tun, das sich auf beide Gesprächspartner auswirkt: Storytelling ermöglicht eine tiefere Form der Wahrnehmung und des Verständnisses.")

Was also braucht es, um in dieser Form zuhören und gute Geschichten in einer Organisation sammeln zu können? Neben einer wahrhaftigen und wertschätzenden Haltung dem „Geschichtenerzähler" gegenüber werden sog. „prompting questions" verwendet. Diese sind darauf angelegt, den Gesprächspartner „ins Erzählen zu bringen". Ihr Charakter lässt sich an einem einfachen Beispiel illustrieren: Die Frage „Wie geht es dir?" ist zwar eine offene Frage, führt aber in der Regel zu einer einsilbigen, im schlimmsten Fall nichtssagenden Antwort: „Ganz gut, danke." Anders die Frage: „Was hat dich heute besonders gefreut?" Sie regt zum Nachdenken an und wird in den meisten Fällen die Schilderung einer konkreten Begebenheit zur Folge haben. Ein Fragenkatalog beinhaltet demnach wenige auf das Ziel der Erhebung abgestimmte „prompting questions", die die Beteiligten dazu anregen, sich an konkrete Situationen zu erinnern und diese im Detail zu schildern.

66 Simms, in: Magruder Watkins/Mohr/Kelly 2011, S. 77.

PROMPTING QUESTIONS – BEISPIELE

❶ Können Sie sich an eine Situation der letzten Zeit erinnern, in der Sie Freude und Kompetenz bei den Engagierten wahrgenommen haben? Was genau hat dazu geführt? Was ist genau passiert, dass diese Freude so aufkommen konnte?
❷ Erinnern Sie sich an den ersten Tag, an dem Sie die Organisation betreten haben? Was ist Ihnen da sofort aufgefallen?
❸ In welchen Situationen haben Sie das Gefühl, Sie machen richtig sinnvolle Arbeit?
❹ Wann fühlten Sie sich das letzte Mal von Ihrer Organisation wirklich unterstützt? Was haben sie gemacht, damit Sie diese Unterstützung nutzen konnten?
❺ Welche Beispiele fallen Ihnen ein, wenn Sie die Wirkung Ihrer Arbeit beschreiben?
❻ Welchen Ansatz zur Unterstützung würden Sie wählen, wenn Sie die Organisation leiten würden? Wie sähe das konkret aus?

Durch gezieltes Nachfragen lassen sich bestimmte Aspekte schärfer herausarbeiten. Darüber hinaus besteht die Kunst darin, für die Beteiligten einen (virtuellen) Raum zu schaffen, in dem sie sich ermutigt fühlen zu erzählen.[67]

Der zentrale Unterschied in der Auswertungssystematik zwischen assoziativen Geschichten und beispielsweise Daten aus Fragebögen liegt in der ungleich höheren Deutungsvielfalt. Geschichten führen nicht zu einem einzigen Ergebnis. Sie werden gerade deshalb eingesetzt, weil sie auf alternative Weise überraschende und verborgene Erkenntnisse ans Licht befördern. Es ist gerade Sinn und Zweck, diejenigen an der Auswertung teilhaben zu lassen, die auch die Daten „geliefert" haben. Folgende Auswertungskonstellationen sind vorstellbar:

- Die transkribierten Geschichten werden von einem Zweier- bis Dreierteam auf ihre Muster hin ausgewertet. Daraus entstehen Kategorien. Anhand dieser Kategorien können die Geschichten von den Erzählern selbst in (ihren) Kontext übertragen und ausgewertet werden.[68]
- Die gesammelten Geschichten werden im Rahmen eines (moderierten) Workshops im Hinblick auf strategische Fragestellungen von der Führungsebene ausgewertet.
- Die Geschichten können gemeinsam mit vielen Beteiligten in Großgruppenformaten ausgewertet werden.
- Die Geschichten werden mit Unbeteiligten ausgewertet, die keinen Bezug zu den Themen haben (z.B. im Rahmen von Fokusgruppen).

67 Vgl. Gabriel 2000, S. 18.
68 Zu innovativen und leicht handhabbaren Methoden solcher Musterbildung siehe z.B. die Methodik von IDEO (www.ideo.com) oder verschiedene hilfreiche Werkzeuge des Monitor Instituts (z.B. www.monitorinstitute.com/communityphilanthropy/toolkit).

- Es werden software-basierte Auswertungen eingesetzt, um Archetypen in den Geschichten zu entdecken. Dies lohnt sich nur bei einer sehr großen Anzahl von Geschichten, führt aber zu deutlich mehr Robustheit.[69]

Der letzte Schritt des Prozesses ist die Verbreitung. Grundsätzlich lassen sich dabei die beiden oben bereits erwähnten Anliegen miteinander vereinbaren. Für die interne Organisationsentwicklung fließen die Erkenntnisse aus dem Prozess in die Projekt- und Strategieentwicklung ein. Die einzelne Geschichte muss dabei nicht als solche weitergetragen werden. Für die Darstellung nach außen, die Kommunikation und in vielen Fällen auch den „Wirknachweis" (als einer unter mehreren) bietet sich die Aufbereitung einzelner Fragmente an. In der Regel werden interne und externe Anliegen in der Verbreitung kombiniert.

Partizipative Prozesse im Allgemeinen und Arbeit mit Geschichten im Speziellen bergen einige Risiken: Die Einbindung vieler Beteiligter in einen Prozess zur Wirkungsbeschreibung, Veränderung oder Strategieentwicklung geht erfahrungsgemäß mit einem hohen Anspruch an sichtbare Resultate einher. Es wirkt demotivierend, wenn Beteiligte das Gefühl haben, der Prozess, in dem sie sich persönlich engagiert haben, laufe möglicherweise ins Leere. Die Ergebnisse aus partizipativen Erhebungsmethoden sollten daher schnell und transparent aufgearbeitet sein und zu nachvollziehbaren Entscheidungen bzw. Veränderungen führen.

5.3 Gelingensbedingungen

Die Arbeit mit Geschichten im hier beschriebenen Sinne bedarf einer behutsamen Führung und eines sehr guten Forschungsdesigns, um aus den Erkenntnissen konkrete und v.a. nützliche Ergebnisse zu gewinnen. Folgende Grundvoraussetzungen benötigt ein produktiver Prozess:

- **Unterstützung aus der Führungsebene:** Die Führungsebene nutzt einen solchen Prozess zur Wertschätzung der Erfahrung von Mitarbeitern, Partnern, Zielgruppen etc. und bindet relevante Beteiligte von Anfang an in die Entwicklung ein. Sie kommuniziert deutlich, was mit den Geschichten passieren wird und wofür die Ergebnisse genutzt werden sollen.
- **Offenheit gegenüber den Ergebnissen:** Alle Beteiligten, v.a. auf der Leitungsebene, sind bereit, neue Erkenntnisse anzunehmen und die eigene Arbeit zu hinterfragen. Es wird (wo gewollt) Anonymität vereinbart.
- **Ressourcen für eine professionelle Durchführung:** Das Sammeln von Geschichten braucht Zeit. Beteiligte, die eine Geschichte einbringen oder sammeln wollen, sollten genug Zeit und Freiraum haben, dies zu tun. In der Planung, Durchführung und Auswertung lohnt sich externe Unterstützung aus drei Gründen: Erstens fällt es Beteiligten unter Umständen leichter, Externen ihre Geschichte zu erzählen. Zweitens ist es in der Auswertung als Beteiligter oft schwierig, unerwartete oder überraschende Zusammenhänge zu erkennen (Betriebsblindheit). Drittens steigert die Wertschätzung der Geschichten durch Externe das Selbstwertgefühl der Beteiligten in der Organisation.
- **Mix von Erhebungsmethoden:** Geschichten ergänzen den Prozess der Evaluierung und fördern oft Erstaunliches zu Tage. Geschichten bereichern die Organisationskultur und sind somit ein gutes Mittel, um in zivilgesellschaftlichen Organisationen Wertschätzung auszudrücken und partizipative Strategieentwicklung einzusetzen.

6. KURZ & KNAPP

Storytelling taucht in unterschiedlichen Kontexten der Kommunikation, der Projekt- und Organisationsentwicklung vermehrt auf. Die Informationsflut der neuen Medien hat Bedürfnisse nach merkbaren und persönlichen Geschichten neu geweckt. Traditionelles Erzählen wurde mit den digitalen Möglichkeiten weiterentwickelt. Verständigungs- und Dialogprojekte haben gezeigt, wie Erfahrungen des Einzelnen über erzählte Geschichte genutzt werden können. Zunehmend bewährt sich dieser Ansatz auch in der Organisationsentwicklung. Was das vielschichtige Phänomen Storytelling ausmacht, fassen diese Thesen zusammen:

- Storytelling ist ein Grundmuster menschlichen Miteinanders und befriedigt ein Urbedürfnis nach Verortung, Erklärung und Sinnstiftung.
- Storytelling ist eine (Kommunikations-)Haltung, die alle Ebenen einer Institution durchziehen kann und dabei möglichst alle Akteure einer Organisation einbezieht.
- Storytelling denkt vom Adressaten aus und fragt, wie dieser zu begeistern ist.
- Storytelling setzt auf Personalisierung und Emotionalisierung; es bietet Anker und Wiedererkennung.
- Storytelling ist ein Erzählhandwerk, das in den unterschiedlichen Medien und Anwendungen seine spezifische Umsetzung findet.
- Storytelling kann in einer einzelnen Meldung, Themenbotschaft, Kampagne oder im sinnstiftenden Narrativ einer Organisation eingebunden sein. Die Einzelgeschichten verweben sich – bewusst konstruiert – zur Gesamtgeschichte.
- Storytelling ist partizipativ. Die Geschichten der Mitarbeiter, Unterstützer, Begleiter etc. können systematisch zur Weiterentwicklung der Organisation einfließen. Für interne Prozesse ist Storytelling somit beteiligend und wertschätzend.

69 Vgl. hierzu die Arbeiten von David Snowden bei Cognitive Edge (www.cognitive-edge.com). Das entwickelte Softwaretool „SenseMaker" (www.sensemaker-suite.com) erfasst und analysiert große Mengen an Geschichten.

ZUM THEMA

Bar-On, Dan: Die „Anderen" in uns. Dialog als Modell der interkulturellen Konfliktbewältigung, 2003

Barricelli, Michele: Narrativität, in: Barricelli, Michele / Lücke, Martin (Hrsg.): Handbuch Praxis des Geschichtsunterrichts, 2012, Bd. 2, S. 255-280

Barricelli, Michele: Schüler erzählen Geschichte. Narrative Kompetenz im Geschichtsunterricht, 2005

Bernstorff, Andreas Graf v.: Einführung in das Campaigning, 2012

Betterplace lab (Hrsg.): Trendreport 2013, 2013

BMW-Stiftung Herbert Quandt (Hrsg.): Beiblatt zu Soko Logik, 2014

Borries, Bodo v.: Lebendiges Geschichtslernen. Bausteine zu Theorie und Pragmatik, Empirie und Normfrage, 2004

Chatman, Seymour: Story and Discourse, 1980

Denning, Steve: The Leader's Guide to Storytelling, 2005

Duarte, Nancy: Resonate, 2011

Eder, Klaus: Kulturelle Identität zwischen Tradition und Utopie, 2000

Gabriel, Yiannis: The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity, 1995

Gabriel, Yiannis: Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies, 2000

Granovetter, Mark S.: The Strength of Weak Ties, in: American Journal of Sociology 1973, S. 1360-1380

Heath, Chip / **Heath**, Dan: Made to stick. Why Some Ideas Survive and Others Die, 2007

Konnikova, Maria: The six things that make stories go viral will amaze, and maybe infuriate, you, in: The New Yorker v. 21.1.2014, abrufbar unter www.newyorker.com/tech/elements/the-six-things-that-make-stories-go-viral-will-amaze-and-maybe-infuriate-you

Leach, Edmund: Kultur und Kommunikation. Zur Logik symbolischer Zusammenhänge, 1978

Lucke, Karsten / **Sellen**, Anselm: Geschichte(n) erzählen – digitales Storytelling mit Adobe Voice, abrufbar unter http://pb21.de/2014/09/geschichten-erzaehlen-digitales-storytelling-mit-adobe-voice/

Magruder Watkins, Jane / **Mohr**, Bernhard J. / **Kelly**, Ralph: Appreciative Inquiry. Change at the Speed of Imagination, 2. Aufl. 2011

Pandel, Hans-Jürgen: Geschichtsdidaktik. Eine Theorie für die Praxis, 2013

Pauly, Edward: Philanthropy with Impact: A Guide to Evaluative Thinking for Foundations and Donors, 2010

Randow, Gero v. / **Ulrich**, Bernd: Europa braucht Schonung, in: DIE ZEIT v. 2.11.2013, abrufbar unter www.zeit.de/2013/44/europa-rechtspopulismus-politische-verkrampfung

Rüsen, Jörn: Historisches Lernen. Grundlagen und Paradigmen, 2. Aufl. 2008

Sarbin, Theodore (Hrsg.): Narrative Psychology. The Storied Nature of Human Conduct, 1986

Singer, Tania: Mitgefühl. In Alltag und Forschung, 2013, abrufbar unter www.compassion-training.org

Singer, Tania / **Heuser**, Uwe Jean: „Wir müssen mehr fühlen", in: DIE ZEIT v. 12.6.2013, abrufbar unter www.zeit.de/2013/23/neurowissenschaftlerin-tania-singer

Tetzlaff, Sven: Die Welt mit den Augen von anderen sehen. Europäische Jugendliche erinnern an den ersten Weltkrieg, in: Pädagogik 10/2014, S. 52-53

im Internet

Bogush, Paul: How to make RSA Animate style videos with your class, 26.12.2012, abrufbar unter http://blogush.edublogs.org/2012/12/26/how-to-make-rsa-animate-style-videos-with-your-class/

Breidenbach, Joana: Bitte dreimal hinsehen: Kony 2012, 11.3.2012, abrufbar unter www.betterplace-lab.org/de/blog/bitte-dreimal-hinsehen-kony-2012

Gassner, Volker: Agenda Setting mit Social Media, 25.4.2012, abrufbar unter www.de.slideshare.net/VGassner/agenda-setting-und-kampagen

Herrera, Jaqueline: Why the Ice Bucket Challenge Is Not Good for Philanthropy, 24.8.2014, abrufbar unter www.huffingtonpost.com/jacqueline-herrera/why-the-ice-bucket-challenge-is-not-good_b_5703368.html

Kurtz, Cynthia F.: More Work With Stories. Advanced Topics in Participatory Narrative Inquiry, 3rd Edition 2013, abrufbar unter www.workingwithstories.org/MoreWWSPrePubFeb2014.pdf

Maxson, Marc u.a.: The „Real Book" for story evaluation methods, 2010, abrufbar unter chewychunks.wordpress.com/storytelling

Nielsen, Jacob: The 90-9-1 Rule for Participation Inequality in Social Media and Online Communities, 9.10.2009, abrufbar unter www.nngroup.com/articles/participation-inequality

Schmitz, Gregor Peter: Politik-Netzwerk Avaaz. Per Mausklick zur besseren Welt, 16.1.2010, abrufbar unter www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/politik-netzwerk-avaaz-per-mausklick-zur-besseren-welt-a-672017-2.html

Stanton, Brandon: Humans of New York: Behind the Lens, 3.5.2013, abrufbar unter www.huffingtonpost.com/brandon-stanton/humans-of-new-york-behind_b_3210673.html

White, Micah: Clicktivism is ruining leftist activism, 12.8.2010, abrufbar unter www.theguardian.com/commentisfree/2010/aug/12/clicktivism-ruining-leftist-activism

Zedlacher, Victoria: Imagine it's big. 250.000 UnterstützerInnen in drei Wochen, Vortrag auf der re:campaign 2014, abrufbar unter www.soundcloud.com/recampaign/a-s-holthausen-v-zedlacher

in Stiftung&Sponsoring

Breidenbach, Joana / **Mecking**, Christoph: Digitale Medien für den gesellschaftlichen Fortschritt einsetzen, S&S 4/2013, S. 8-10

Dreyer Matthias / **Budde**, Tanja: Hype oder Zukunft der Kommunikation? Praxiserfahrungen mit Social Media im Stiftungswesen, S&S 5/2012, S. 22-23

Eichhorn, Katja: Engagement 2.0. Was bringen die Sozialen Medien für die Engagementförderung?, S&S 1/2011, S. 26-27

Hoffmeister, Christian: Von den Meistern des Screenwritings in Hollywood lernen. Sponsoren mit perfekt inszenierten Business Stories gewinnen, S&S 5/2013, S. 16-17

Krull, Jonathan: Die Ambivalenz der Transparenz. Zur Rolle des Dritten Sektors als „Transparenztreiber" und ihren Grenzen, S&S 5/2014, S. 26-27

Molthagen-Schnöring, Stefanie: Tue Gutes und rede darüber?! Bürgerstiftungen als kommunikative Akteure, S&S 5/2014, S. 16-17

Rehländer, Jens: Wie Stiftungen vom Web 2.0 profitieren. Eine Anleitung zum Verständnis und Nutzen sozialer Netzwerke, S&S RS 4/2013

Saß, Uta: Wir wollen es wissen! Warum Stiftungen fragen (sollten), wie sie wirken, S&S 4/2014, S. 18-20

Winter, Ekkehard / **Hanekamp**, Gerd: Wirkungsorientierung auf dem Vormarsch. Wie man die Wirkung einer Stiftung untersuchen kann und was man davon hat, S&S 4/2014, S. 22-23

DIE HERAUSGEBERINNEN

Susanne Kutz leitet den Bereich Kommunikation und Programmplanung der Körber-Stiftung. Sie initiierte den Verlag edition Körber-Stiftung, konzipierte den Veranstaltungsort KörberForum – Kehrwieder 12, die Jubiläumskampagne „Anstiften! 50 Impulse für Hamburg" und verantwortet die Themen- und Markenkommunikation des Hauses, kutz@koerber-stiftung.de, www.koerber-stiftung.de

Annika Noffke ist bei der Körber-Stiftung verantwortlich für Marketing und Social Media. Zusammen mit der Stiftung Zukunft Berlin koordiniert sie den Social Media Lunch, bei dem sich Stiftungsmitarbeiter über den Einsatz von Social Media austauschen, noffke@koerber-stiftung.de, www.koerber-stiftung.de

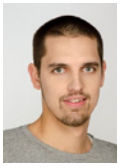
DIE AUTOREN

Andreas Geis ist als Programm-Manager bei der Körber-Stiftung zuständig für Projekte im Bereich der Engagementförderung und -infrastruktur. Unter anderem betreut er die Zusammenarbeit mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa) zu deren Organisationsentwicklung, geis@koerber-stiftung.de, www.koerber-stiftung.de

Maike Gosch ist Expertin für Storytelling und strategische Kommunikation und berät seit 2010 Stiftungen, Nichtregierungsorganisationen und andere zivilgesellsschaftliche Akteure. Zuvor war sie Rechtsanwältin und Drehbuchautorin. Sie ist Lehrbeauftragte für Storytelling an mehreren Hochschulen, maike@story4good.com, www.story4good.com

Katja Fausser konzipiert als Programm-Managerin bei der Körber-Stiftung Formate für die politische Bildung. 2014 hat sie den HistoryCampus Europe 14|14 mitentwickelt und umgesetzt, fausser@koerber-stiftung.de, www.koerber-stiftung.de

Susanna Krüger ist geschäftsführende Gesellschafterin der goodroot GmbH und arbeitet mit gemeinnützigen Organisationen, Stiftungen und internationalen Entwicklungsakteuren an der Wirksamkeit ihrer Programme, sukrueger@good-root.org, www.good-root.org



Burkhard Schaffitzel arbeitet seit 2012 als Projektmanager für die goodroot GmbH. Sein Fokus liegt auf der Entwicklung und Erprobung einer Methodik zur Integration von Geschichten in Evaluations- und Strategieprojekte, bschaffitzel@good-root.org, www.good-root.org

IMPRESSUM

Rote Seiten
Stiftung&Sponsoring
Das Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing
Ausgabe 6|2014 · Dezember 2014
17. Jahrgang · ISSN 1438-0617

Herausgeber: Deutsches Stiftungszentrum im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft / Institut für Stiftungsberatung, Dr. Mecking & Weger GmbH

Redaktion: Dr. Christoph Mecking (Chefredakteur) V.i.S.d.P., Anke Meis, Magda Weger

Redaktionsassistenz: Sarah Fehrmann

Redaktionsbeirat: Arndt P. Funken, Deutsche Bank AG (Frankfurt am Main) · Dr. Roland Kaehlbrandt, Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main · Ulrike Posch, Fachhochschule des Mittelstands (FHM) (Bamberg), Dr. K. Jan Schiffer, Schiffer & Partner (Bonn) · Harald Spiegel, Dr. Mohren & Partner (München) · Dr. Volker Then, CSI – Centrum für Soziale Investitionen der Universität Heidelberg · Linda Zurkinden-Erismann, StiftungsZentrum.ch (Bern)

Verlag:
Stiftung&Sponsoring Verlag GmbH
(Anzeigen-Service, Vertrieb, Herstellung, Sonderdrucke, Nachdrucke, Print)
Unter den Ulmen 10a, 33330 Gütersloh,
Tel. 05241 2329788, Fax 05241 2329735
verlag@stiftung-sponsoring.de

Abonnenten- und Leserservice:
Bleichestraße 305, 33415 Verl
Tel. 05246 92510-0, Fax 05246 92510-10
abo@stiftung-sponsoring.de

Redaktion:
Eisenacher Straße 29a, 10781 Berlin
Tel. 030 263 93 763, Fax 030 263 93 767
redaktion@stiftung-sponsoring.de

Online-Redaktion:
Björn Quäck, online@stiftung-sponsoring.de

Leserbriefe:
an die Redaktion oder an echo@stiftung-sponsoring.de

Produktion:
PER.CEPTO mediengestaltung
Königstraße 28, 48366 Laer
Tel. 02554 917921, Fax 02554 917922
info@percepto.de

Druck:
Lensing Druck – Westmünsterland Druck GmbH & Co. KG
van-Delden-Straße 6-8, 48683 Ahaus

Zitiervorschlag: S&S RS

Bildnachweise: S. 9: Gordon Welters/startsocial; Abb. 6,7: Jan Konitzki/bpb; Abb. 8: David Ausserhofer/Körber-Stiftung und Jan Konitzki/bpb; S. 17 u.r.: Körber-Stiftung/Frank Rumpenhorst; Abb. 17: privat

Verwendete Abkürzungen:
sind erklärt unter www.stiftung-sponsoring.de/top/service.html

Bezugsmöglichkeiten:
S&S erscheint sechsmal jährlich. Jahresabonnement 126,80 € inkl. MwSt. und Versand (Portopauschale Ausland), Einzelheft 22,00 € inkl. MwSt., zzgl. Versand; Nachlässe für Buchhandlungen/Bibliotheken (15 %), Redaktionen (20 %), Studierende (40 %) und jedes weitere Abonnement (50 %).

Anzeigenpreise:
Gültige Liste vom 1.1.2014
www.stiftung-sponsoring.de/top/mediadaten.html

www.stiftung-sponsoring.de
www.stiftungsreport.de

Für dieses Magazin haben wir Papier aus vorbildlich bewirtschafteten Wäldern unter Einhalten von ökologischen und sozialen Minimumstandards verwendet.

FSC
www.fsc.org
MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C113405

Mehr Markt wagen.

Mehr Wert schaffen.

abo@boerse-am-sonntag.de

abo@wirtschaftskurier.de

WEIMER | MEDIA GROUP

Fordern Sie jetzt Ihr kostenloses Probeabo an!