



Jörg Fischer | Theresa Hilse-Carstensen |
Stefan Huber (Hrsg.)

Handbuch

Kommunale Planung und Steuerung

Planung, Gestaltung, Beteiligung



E-Book inside

BELTZ JUVENTA

Jörg Fischer | Theresa Hilse-Carstensen |
Stefan Huber (Hrsg.)

Handbuch Kommunale Planung und Steuerung

Planung, Gestaltung, Beteiligung

Mit E-Book inside

BELTZ JUVENTA

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-7799-6499-5 Print
ISBN 978-3-7799-5822-2 E-Book (PDF)

1. Auflage 2022

© 2022 Beltz Juventa
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Herstellung und Satz: Ulrike Poppel
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-100)
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Durch Storytelling neue Realitäten in der Sozialplanung schaffen

Tabea Sternberg

Potenziale des Storytelling

Eine zentrale Herausforderung von Sozialplanung ist es, Entscheider_innen in Politik und Verwaltung auf bestehende Probleme und damit verbundene sinnvolle Maßnahmen aufmerksam zu machen und Akteur_innen zum Handeln zu bewegen. Mangelnde Aufmerksamkeit für bestimmte Inhalte kann verschiedene Ursachen haben, da wir in einer Zeit leben, die durch eine zunehmende Dynamik des gesellschaftlichen und technologischen Wandels sowie eine wachsende Informationsflut gekennzeichnet ist. Eine Vielzahl an Kommunikationskanälen eröffnet uns einen Zugang zu viel mehr Informationen als jemals zuvor, doch machen es uns die Vielfalt, Flüchtigkeit und Allgegenwart von Informationen sehr schwer, diese einzuordnen und wichtige Themen zu identifizieren.

Strategisches Storytelling ermöglicht es, Informationen in einen Zusammenhang zu bringen und die Aufmerksamkeit der Menschen auf relevante Themen zu lenken. Es gilt das Prinzip: Nichts bleibt so nachhaltig im Gedächtnis wie eine gute Geschichte. Unsere Wahrnehmung ist selten so fokussiert wie in Augenblicken, in denen wir eine Erzählung hören, die uns bewegt.

Eine Motivationsstory als besondere Form des Storytelling könnte im Kontext kommunaler Sozialplanungsprozesse auf vielfältige Weise genutzt werden: Wenn Sozialplaner_innen in geeigneten Erzählungen die Realität von Bedarfen und die daraus resultierenden Maßnahmen so anschaulich beschreiben, dass sie bei politischen Entscheider_innen Bilder im Kopf als Zukunftsvisionen erzeugen, dann können sie zukünftige Maßnahmen beeinflussen und die Akteur_innen zum Handeln motivieren. In diesem Beitrag wird die Methode der Motivationsstory näher beleuchtet. Zugleich werden Anregungen gegeben, wie Storytelling in der Sozialplanung praktisch umgesetzt werden kann.

Was ist Storytelling und warum funktioniert es?

Storytelling („Geschichten erzählen“) ist eine Methode, mit der Ideen, Wissen, Werte und Informationen in Form von realen oder fiktiven Geschichten vermittelt werden. Eingesetzt werden dabei unter anderem Metaphern, Archetypen,

dramaturgische Abläufe und verschiedene rhetorische Mittel. Storytelling hat eine lange Tradition, erlebt aber im digitalen Zeitalter eine neue Bedeutung, da das Publikum eine Geschichte nicht nur konsumieren, sondern auch aktiv in den Erzählprozess eingebunden werden kann. Storytelling wird zum Beispiel im Bildungsbereich, im Wissensmanagement, in der Unternehmenskommunikation und für PR- und Marketingzwecke eingesetzt.

Erzählungen in ihren vielfältigen Formen erfreuen sich einer äußerst hohen Beliebtheit und können eine große Wirkung entfalten, werden aber von vielen Menschen nur auf ihren bloßen Unterhaltungswert reduziert. Der darüber hinausgehende beträchtliche Nutzen von Storytelling ist allerdings nicht zu unterschätzen, da Geschichten ein sehr wichtiger Leitfaden für unsere Werte sind.

Geschichten sind so alt wie die Sprache selbst. Die ersten Geschichten der Menschheit handelten davon, wie wir auf Herausforderungen reagieren und uns Gefahren stellen. Wenn sich Menschen darüber verständigt haben, wie sie gemeinsam jagen oder ihre Familien schützen möchten, wenn sie sich Geschichten von Abenteuern am Lagerfeuer erzählten, dann hatte das Geschichtenerzählen eine entscheidende, oftmals sogar überlebenswichtige Funktion. Und obwohl inzwischen Abertausende von Jahren vergangen sind, werden durch Storytelling noch immer wesentlich mehr Gehirnregionen angesprochen als durch reine Informationen.

Neurologische Studien zeigen beispielsweise, dass unsere Hirnregionen deutlich aktiver sind, wenn wir einen Film mit einer Geschichte sehen, als wenn wir lediglich Informationen erhalten. Geschichten nimmt unser Gehirn nicht aus der Position eines Zuschauenden wahr, sondern eher als „Teilnehmende an einer Aktion“ (vgl. Gottschall 2014). Dabei werden sämtliche Sinne aktiviert, darunter auch der Geschmackssinn und die Motorik – und zwar auf eine Weise, als würden wir das Wahrgenommene im Moment der Erzählung tatsächlich erleben.

Laut Birkenbihl kann die durch Storytelling hervorgerufene „new emotional experience“ („neue gefühlsmäßige Erfahrung“) dazu führen, unser Verhalten dauerhaft zu verändern, da sie etwas jenseits von Logik und Ratio bewegt. Selbst das Verhalten von Menschen, die sich für „besonders sachlich und rationell (also story-los) halten“ (vgl. Birkenbihl 2002, S. 76), könne durch innere Bilder und Erfahrungen verändert werden. Es kann als wissenschaftlich erwiesen gelten, dass mit einer Geschichte eine neue, andere Wirklichkeit geschaffen werden kann, die sich von der vorher existierenden Wirklichkeit deutlich unterscheidet.

Wenn wir Geschichten weniger als ein Werkzeug und mehr als einen grundlegenden Aspekt unseres menschlichen Denkens, Fühlens und Bewusstseins betrachten, dann erkennen wir auch, dass Geschichten in uns erhebliche Veränderungen bewirken können. Ganz gleich, ob wir einen Kinofilm oder eine Online-Serie sehen, ob uns jemand eine spannende Geschichte erzählt oder ob wir eine Biografie lesen: Geschichten vermitteln uns, wie wir uns in unerwarteten Situationen oder gegenüber unbekannten Mitmenschen verhalten können.

Abbildung 1: Die Wirkung von Geschichten auf unser Gehirn

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von IWW Institut, vgl. Jäger 2016

In Erzählungen wird beispielhaft und in anschaulichen Bildern beschrieben, was geschehen könnte, wenn eine bestimmte, oft spannende oder gefährliche Herausforderung oder Schwierigkeit eintritt – meist Situationen, in denen wir unsicher sind und nicht wissen, wie wir agieren sollten. Wenn uns eine Geschichte Beispiele für sinnvolle und wirkungsvolle Reaktionen geben kann, dann wird sie uns berühren und sie kann uns sogar zum aktiven Handeln bewegen. Diese besondere Eigenschaft von Geschichten kann uns großen Nutzen bringen.

Ein kurzer Blick auf die Entstehung des Geschichtenerzählens

Die Menschen begannen vor ca. 70.000 Jahren erstmals größere Gemeinschaften zu bilden. Zuvor lebten sie in kleineren Sippen von etwa 80 bis 150 Menschen zusammen – diese Anzahl hat bis heute Bedeutung, da sie die Größe definiert, in der sich Menschen persönlich untereinander kennen und miteinander kooperieren können, ohne dass es ein gesellschaftliches System wie eine Dorfgemeinschaft, eine Partei, eine Stadt oder einen Staat braucht. Das spiegelt sich auch im Umfang des näheren Bekanntenkreises wider, den die meisten Menschen heutzutage haben (Harari 2013, S. 40).

Seit der „kognitiven Revolution“ (Harari 2013, S. 11) haben Menschen begonnen, in größeren Siedlungen miteinander zu leben und es wurden neue Formen gefunden, wie erste Kommunen „geregelt“ miteinander leben. Aber wie ist es der Menschheit gelungen, dass größere Gemeinschaften kollektiv denken und handeln können?

Harari beschreibt, dass erste Ideen von einem gemeinsamen Leben durch den Einsatz einer fiktiven Sprache entstanden sind. Diese Sprache habe die Basis für die Fähigkeit der Menschen gebildet, in größeren Gemeinschaften miteinander

zu kommunizieren und zu kooperieren. Die Möglichkeit zur Kooperation sei entscheidend von der Fähigkeit der Menschen abhängig gewesen, durch Mythen, Geschichten und die dadurch vermittelten Bilder, Werte und Anschauungen eine Grundlage für gemeinsames Denken und Handeln zu bilden. Die ersten Vorstellungen von Realität und sozialem Miteinander seien durch den Glauben der Menschen an Geschichten erzeugt worden.

Letztlich basiert unsere Geschichtsschreibung auf zahlreichen Geschichten – und das Phänomen, dass Menschen in eine durch Erzählungen konstruierte Realität Vertrauen haben, existiert bis heute. Durch gesellschaftliche Entwicklungen verändern sich zwar die Geschichten und der Glaube an die Realität, aber das Grundprinzip funktioniert nach wie vor: Menschen, die sich noch nie begegnet sind, können innerhalb eines durch Narrative erzeugten Rahmens kooperieren, weil sie an die gleichen Erzählungen glauben – unabhängig davon, ob das zivile, religiöse oder politische Leben betroffen ist (vgl. Harari 2013, S. 40).

Kein Storytelling ohne Ziele und Werte

Das wichtigste Ziel des Geschichtenerzählens besteht darin, mit Dialoggruppen in gewinnbringenden Kontakt zu treten, ihre Aufmerksamkeit und innere Beteiligung zu erlangen und sie dadurch zum Handeln zu motivieren. Wenn Akteur_innen Storytelling als Methode einsetzen möchten, sollten sie sich darüber bewusst sein, dass mit dem Gegenüber eine Verständigung über gemeinsame Ziele und Werte erreicht werden muss. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Akteur_innen erst einmal ihre *eigenen* Leitbilder, Werte und Ziele klären. Denn nur dann kann eine Übereinstimmung mit den Zielen und Werten der Dialogpartner_innen hergestellt werden und konstruktiv miteinander kommuniziert werden. Nur durch ein verbindendes Narrativ können Menschen dazu bewegt werden, gemeinsam zu handeln, um ein Ziel zu erreichen. Das gilt für Einzelpersonen ebenso wie für Organisationen.

Wenn eine Organisation Storytelling als Methode nutzen möchte, sollte sie in einem ersten Schritt klären, welche Werte sie vertritt und welche Ziele sie erreichen will.

- Warum möchten wir handeln? Auf welche Herausforderungen/Notlagen/Probleme wollen wir reagieren?
- Welche Veränderungen wollen wir erreichen – für wen und mit wem?
- Was ist unser Ziel? Wie wollen wir die Welt mit unserem Tun verändern?

Im zweiten Schritt geht es darum, die Zielgruppe genau zu erkunden. Dabei ist es wichtig, sich Zeit für eine gründliche Recherche zu nehmen:

- Wer ist unsere Zielgruppe und durch was ist sie gekennzeichnet?
- Welche Bedürfnisse haben die gewünschten Dialogpartner_innen? Vor welchen Herausforderungen stehen sie, welche Probleme müssen sie lösen?
- Wo liegt das konkrete Interesse der Zielgruppe („Was habe ich davon“)?
- Welche Gemeinsamkeiten können mit den Dialogpartner_innen gefunden werden?

Wenn Menschen dazu bewegt werden sollen, sich einer bestimmten Idee anzuschließen oder ein bestimmtes Ziel zu verfolgen, dann muss bei der Zielgruppe eine bildhafte, real erscheinende Vision hervorgerufen werden: Wie könnte eine bessere Welt in der Zukunft aussehen? Welche konkreten positiven Auswirkungen hätten diese Veränderungen für die Zielgruppe? In dem Moment, in dem diese Geschichte bei den Rezipient_innen eine Resonanz hervorruft, erzeugt sie im Idealfall einen Fluss innerer Bilder, ein „Kopfkino“. Dadurch können die Rezipient_innen die Folgen ihrer eigenen Beteiligung innerhalb des Verlaufs ihrer Erzählung erahnen oder sogar vorwegnehmen. So werden sie – erst einmal innerlich – zu Beteiligten. Je nach der Stärke der damit verknüpften Emotionen wird sich das Ausmaß der inneren Beteiligung auch auf die äußeren Handlungen auswirken. Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt dabei das von Mensch zu Mensch aufgebaute Vertrauen.

Wie können Akteure motiviert werden?

Der Kommunikationsberater Simon Sinek hat festgestellt: „Unabhängig davon, ob wir Einzelpersonen oder Gemeinschaften sind: Wir folgen denen, die führen, nicht weil wir es müssen, sondern weil wir es wollen“ (Sinek 2009). Aus seiner Sicht können wir nur dann mit Entscheider_innen und Dialoggruppen eine gute Verbindung aufbauen, wenn wir mit ihnen in eine vertrauensvolle Beziehung treten. Daher ist es in Kommunikationsbeziehungen von großer Bedeutung, Vertrauen aufzubauen.

Um das Vertrauen der Gesprächspartner_innen zu gewinnen, ist es wichtig, von Person zu Person zu kommunizieren, da sich *jede* menschliche Kommunikation letztlich an einzelne Menschen richtet: Auch wenn Akteure als Vertreter_in einer Organisation agieren und mit Vertreter_innen anderer Organisationen oder einzelnen Akteuren in Kontakt treten, machen sie das *immer von Mensch zu Mensch*. Wir kommunizieren nicht als Organisation oder mit Organisationen, sondern immer mit Personen. Deshalb ist es auch unerlässlich, dass wir als Person sichtbar sind und uns nicht hinter einer Funktion verstecken. Es geht darum, Werte über authentische Emotionen von Menschen zu vermitteln und die Rezipient_innen die individuellen Herausforderungen und Erfolge mitfühlen zu lassen.

Nach Auffassung der Ethik-Philosophin Martha Nussbaum treffen Menschen Entscheidungen auf der Grundlage von Werten, die sie über Emotionen erfahren (vgl. Ganz 2010, S. 534). Diese Feststellung gründet sich auf einer Untersuchung von Menschen, die an Läsionen eines zentralen Teils ihres Gehirns, der Amygdala, leiden. Die Amygdala ist für die Entstehung von Gefühlen verantwortlich. In der Studie wurden die Proband_innen mit Entscheidungssituationen konfrontiert. Es zeigte sich, dass sie zwar fähig waren, eine Option nach der anderen zu finden, aber sie konnten nicht entscheiden, welche Option die richtige ist bzw. die sich für sie richtig „anfühlte“. Der Grund war, dass beim „Durchspielen“ der Entscheidungen keine Emotionen mit im Spiel waren. Daraus ergibt sich eine wichtige Erkenntnis: Wenn Menschen nicht zu Emotionen fähig sind, können sie auch keine Werte entwickeln. Sie haben keinerlei gefühlsmäßige Orientierung, welche Entscheidungen sie treffen sollten, da Entscheidungen letztlich auf Werturteilen beruhen. Ohne jegliche emotionale Grundlage ist es nicht möglich, moralische oder politische Entscheidungen zu treffen.

Um in Kommunikationsbeziehungen Vertrauen aufzubauen, ist es daher unverzichtbar, sich mit den Menschen auch emotional zu verbinden. Das geschieht dadurch, dass ein Mensch sowohl im Hinblick auf sein_ihr Auftreten als auch in Bezug auf die Geschichte als nahbar und authentisch wahrgenommen wird. Wenn die erzählte Geschichte einen sinnvollen Weg aufzeigt, wie die Probleme der betroffenen Menschen (auch in deren Sinne) gelöst werden können, ist eine große Resonanz der Rezipient_innen zu erwarten. Sobald die Menschen spüren, dass in einer Geschichte eine gedankliche Brücke zu den eigenen Werten hergestellt wird, wird diese Geschichte für sie zu einer verbindenden, persönlich wertvollen Erfahrung, weil sie sich darin wiedererkennen können. Menschen können zum Handeln motiviert werden, wenn sie mit einem überzeugenden Narrativ (potenziell) Selbstwirksamkeit erfahren können – und ihnen Wege aufgezeigt werden, wie sie Veränderungen bewirken könnten (vgl. Ganz 2020, S. 535).

Storytelling in Organisationen

Beim Storytelling ist es daher wichtig, die Menschen „hinter der Fassade“ ihrer Organisation „abzuholen“ – und zwar genau dort, wo sie gerade stehen: mit ihren Schwierigkeiten und Herausforderungen sowie ihrem Wunsch, diese zu lösen bzw. zu bewältigen. Allerdings reicht es nicht aus, eine *einzelne* Geschichte zu entwickeln, die verdeutlicht, dass ein Problem gelöst werden kann. Es sollte ein Narrativ angestrebt werden, dass die Menschen immer wieder zum Handeln bzw. zur Mitwirkung motiviert. Aus organisatorischer Sicht sollten es auch nicht nur einzelne Geschichtenerzähler_innen sein, sondern eine Storytelling-Kultur in der gesamten Organisation etabliert werden, um die dabei transportierten Werte und Ziele bei den Mitarbeiter_innen längerfristig zu verankern. Die Wir-

kung von Storytelling ist dann am stärksten, wenn alle im Team ihren Beitrag leisten. Daher lohnt es sich, gemeinsam zu recherchieren, welche anschaulichen Beispiele für das Wirken der Organisation vorhanden sind: Ein geeignetes Mittel ist die Sammlung und Verbreitung von Erfolgsgeschichten und Fallbeispielen, insbesondere aus der Gruppe der Betroffenen. Wenn Menschen mit ihren authentischen und aufschlussreichen Erfahrungen ihre eigenen Geschichten erzählen, kann das eine sehr starke Wirkung entfalten – auch dann, wenn sie keine begabten Erzähler_innen sind. Diese Erzählungen können für die Öffentlichkeitsarbeit, Akquise und Agenda der Organisation inhaltlich und dramaturgisch aufbereitet und für die Erreichung strategischer Ziele verwendet werden.

Wenn eine Organisation Storytelling als Methode nutzen möchte, ist es vorteilhaft, wenn die Erzählkultur von der Leitung gefördert wird. Die Gründungsgeschichte sollte allen Mitarbeiter_innen bekannt sein und klar nach innen und nach außen kommuniziert werden. Wenn die Mitarbeiter_innen dadurch den Sinn ihrer Arbeit besser erkennen können und wissen, für welche Werte sie sich einsetzen, wird ihre Arbeitsmoral steigen. Zudem sollte es in einer Organisation eine Gruppe von Personen geben, die für die Nutzung von Storytelling hinsichtlich der Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich ist.

Die Entwicklung einer konkreten Strategie für das Storytelling einer Organisation sollte allerdings von Storytelling-Expert_innen angeleitet werden, da diese über spezielle kreative, kommunikative und technische Fähigkeiten verfügen. Sie haben die Kompetenzen, um die gewünschten Inhalte in qualitativ hochwertige und überzeugende Geschichten zu übertragen, die das Interesse der Dialoggruppen wecken können, und sie wissen auch, wie das Leitbild und die Werte klar und strategisch auf geeigneten Kanälen und Plattformen nach außen kommuniziert werden können.

Welche Relevanz hat Storytelling für kommunale Sozialplanungsprozesse?

Viele große Wirtschaftskonzerne haben die Wirkmächtigkeit von Geschichten längst entdeckt und nutzen Storytelling seit Jahren erfolgreich als Marketingtool, um ihre Produkte zu verkaufen. Das wertvolle Wissen über die Potenziale von Geschichten sollte aber nicht nur für Profitzwecke eingesetzt werden. Storytelling kann genauso erfolgreich im Nonprofit-Bereich genutzt werden, um auf bestehende Probleme aufmerksam zu machen und für die Verbesserung von Lebensumständen zu plädieren. Erfolgreiche Beispiele sind hier die von Marshall Ganz initiierten Bürgerrechtsbewegungen in den USA und die Präsidentschaftskampagne von Barack Obama im Jahr 2008.

Auch in der Sozialplanung besteht die Chance, mithilfe von Storytelling Entscheider_innen und andere Dialoggruppen zu erreichen und zu Veränderungen

anzuregen. Da die Inhalte mit Geschichten gehirngerecht, konkret und anschaulich vermittelt werden, können die Rezipient_innen diese besser aufnehmen und langfristig im Gedächtnis behalten. Gleichzeitig ist es möglich, über Geschichten Werte zu transportieren, Gemeinsamkeiten herzustellen und Visionen zu entwerfen. Auf diese Weise können Denk- und Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden.

Die Wirkung von Geschichten kann als wirkungsvolles Werkzeug in der kommunalen Sozialplanung auf vielfältige Weise genutzt werden. So kann die Methode des Storytelling zum Beispiel dazu eingesetzt werden,

- um Leitbilder oder Ziele zu formulieren und zu kommunizieren,
- wichtige Botschaften nachhaltig zu vermitteln,
- auf relevante soziale Themen und Herausforderungen aufmerksam zu machen,
- Unterstützer_innen in Verwaltung und Politik für die Lösung sozialplanerischer Probleme zu gewinnen und zum Handeln zu bewegen,
- lokale Akteure und die Bevölkerung zur Mitwirkung zu motivieren,
- Erfolge der Sozialplanung anhand von Beispielen anschaulich und nachvollziehbar zu machen, zum Beispiel durch die Darstellung von erfolgreichen Modellprojekten und Best Practice-Beispielen,
- unterschiedlichen Menschen eine Stimme zu geben und Vielfalt in all ihren Formen als einen positiven sozialen Wert zu vermitteln,
- digitale Plattformen und Tools einzusetzen, um Erzählungen von Betroffenen zu produzieren, zu verbreiten und damit mehr Teilhabe zu verwirklichen,
- Networking zu stärken und damit stabile Beziehungen unter den Befürworter_innen von Sozialplanung aufzubauen.

Mit Storytelling kann auch konkret und beispielhaft verdeutlicht werden, was Fakten und Zahlen in der Realität für die betroffenen Menschen bedeuten, so dass abstrakte Verallgemeinerungen vermieden werden können. Stattdessen wird mit dieser Methode deutlich gemacht, wie sich die Lebensbedingungen der Menschen durch die sozialplanerische Arbeit konkret verbessert haben und welche Themen wirklich relevant sind.

Ungeachtet der zahlreichen Einsatzmöglichkeiten und dem großen Interesse der Menschen an Geschichten wird Storytelling als Methode in der Sozialplanung bisher noch nicht systematisch genutzt. Nur wenige Organisationen verfügen über Fachkräfte mit dem notwendigen Wissen, den erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen, um Geschichten strategisch zu entwickeln und zu vermitteln. Dabei hätte Storytelling für kommunale Sozialplanungsprozesse eine herausragende Bedeutung, da durch den gezielten Einsatz von Narrativen die Realität des Zusammenlebens und der Kultur in einer Kommune zum Besseren verändert werden könnte.

Eine Motivationsstory für die strategische Sozialplanung

Große Redner wie Gandhi, Steve Jobs oder Michelle Obama setzen oft eine besondere Form des Storytellings ein: die öffentliche Erzählung. Dieses „Public Narrative“ ist eine sinnstiftende Erzählung, die dazu dient, Menschen bewusst zu machen und durch Geschichten fühlen zu lassen, wer sie als Gemeinschaft sind, worin ihre gemeinsamen Werte und Herausforderungen bestehen und wie sie andere dazu motivieren können, sich ihnen anzuschließen, um ein Ziel zu erreichen.

Eine Motivationsstory ist deshalb für die Zwecke der strategischen Sozialplanung besonders geeignet, zum Beispiel, wenn Entscheider_innen über gemeinsame Werte zum Handeln aufgerufen werden sollen, wenn eine Organisation für mehr kommunales Engagement oder Beteiligung wirbt oder Networking unter den Befürworter_innen von Sozialplanung befördern möchte.

Im Folgenden sollen die wesentlichen Aspekte einer Motivationsstory als öffentliche Erzählung beschrieben werden. Für die Vorbereitung einer Motivationsstory ist es wichtig, die eigenen Dialogpartner_innen gut zu kennen. Das funktioniert am besten, indem ein Zielgruppeninterview¹ durchgeführt wird, um die Werte und Bedürfnisse der Zielgruppe herauszufinden. Auf diese Weise kann auch zu den Menschen, die motiviert werden sollen, Vertrauen aufgebaut werden. Statt Ängste zu thematisieren, wird eine Motivationsstory kommuniziert, die bei den Menschen Bilder der Hoffnung hervorruft. Wenn über positive Zukunftsbilder und Werte eine Verbindung hergestellt werden kann, ist die Zielgruppe in der Lage, ihr eigenes Leben mit der Geschichte ihrer Zeit und den lokalen und gesellschaftlichen Prozessen verknüpfen. Aus diesem Grund kann es auch gelingen, Entscheidungsträger_innen zu aktivieren bzw. die Mitwirkung der Bevölkerung hinsichtlich gesellschaftlicher Gestaltung und Demokratisierungsprozesse zu verstärken.

Zu einer Motivationsstory gehören drei Bausteine:

1. Gemeinschaftsstory: Gemeinschaft stärken,
2. Mentorenstory: Problemlösungen anhand eigener Erfahrungen anschaulich kommunizieren,
3. Aktionsstory: Menschen mobilisieren („Call to Action“).

1 Download eines Zielgruppeninterviews und eines Arbeitsblatts unter www.starmountfilm.de/motivationsstory (1.6.2021).

1. Die Gemeinschaftsstory

Die Gemeinschaftsstory basiert darauf, dass Menschen das Grundbedürfnis nach Gemeinschaft haben und sich miteinander verbinden möchten: Sobald sie feststellen, die gleichen Werte und die gleichen Bedürfnisse zu haben, wird eine kollektive Identität gebildet – unabhängig davon, was sie miteinander teilen, sei es die kulturelle Identität, ein gemeinsames Erlebnis, die Berufserfahrung oder die Generationszugehörigkeit. Selbst wenn sich Menschen nur zur gleichen Zeit in demselben Raum aufhalten, können sie eine gemeinsame Erfahrung machen und als Gemeinschaft motiviert werden. Solch ein Gemeinschaftsgefühl entsteht zum Beispiel dann, wenn Redner_innen den Zuhörer_innen durch die Erzählung das Gefühl geben können, Teil einer für sie wichtigen Erfahrung zu sein.

Im Kontext der Sozialplanung kann diese Verbindung zum Beispiel dadurch hergestellt werden, dass über gemeinsame Herausforderungen gesprochen und dabei betont wird, welche Gemeinsamkeiten die angesprochenen Menschen haben bzw. durch welche Werte und Ziele sie verbunden sind. In der Gemeinschaftsstory kann aber auch hervorgehoben werden, was eine Gruppe („uns“) von anderen unterscheidet und mit wem zusammengearbeitet werden sollte. Eine Gemeinschaftsstory funktioniert dann am besten, wenn die Menschen vor gleichen Herausforderungen stehen und die gleichen Werte teilen – und diese Übereinstimmungen in einem Narrativ anschaulich kommuniziert werden.

2. Die Mentorenstory

Der zweite wichtige Baustein in einer Motivationsstory bildet die persönliche Erzählung, die sowohl eine Problemlösungsgeschichte als auch eine Erfolgsgeschichte sein kann. Sobald eine Person kommuniziert, wie sie anderen Menschen dabei hilft, ihre Lebensumstände zu verbessern, agiert sie als Mentor_in. Die Rolle des Mentors oder der Mentorin kann für das eigene Storytelling genutzt werden, indem deutlich hervorgehoben wird, wozu andere Personen durch das eigene Agieren befähigt werden, zum Beispiel durch Beratung, eine Agenda oder ein Programm. Das Herzstück der Motivationsstory ist das klare Kommunizieren der eigenen Werte und der eigenen Handlungsmotivation als Mentor_in.

In der Sozialplanung wäre es sinnvoll, aussagekräftige Geschichten zu entwickeln, die auf authentischen Erfahrungen der Menschen beruhen, die durch Beratung oder Programme bei Projekten und Maßnahmen unterstützt werden.

Auch könnte beispielhaft erzählt werden, wie die Probleme dieser Menschen (gemeinsam mit den Akteuren der Sozialplanung) gelöst werden sollen. Um die Zielgruppe dazu zu motivieren, gemeinsam auf ein Ziel hinzuarbeiten, sollte eine inspirierende Vision einer besseren Zukunft entworfen werden. Dabei ist Authentizität von herausragender Bedeutung, da Menschen meist sehr deutlich spüren, wenn ein Anliegen echt und glaubwürdig ist. Anhand konkreter Heraus-

forderungen sollten die jeweiligen Akteur_innen der Sozialplanung deutlich machen, warum es ihnen wichtig ist, andere zu unterstützen und weitere Unterstützer_innen für ihr Thema zu gewinnen: Wenn Problemlösungen für einzelne Personen und Situationen durch ihre Erzählung anschaulich werden, können exemplarisch größere, gesellschaftsverändernde Ideen auf lebendige, eindrückliche Weise kommuniziert werden. Zugleich wird dadurch auch das Verständnis für die Themen, mit denen sich Sozialplaner_innen befassen, entscheidend befördert.

3. Die Aktionsstory: „Call to Action“

Die Aktionsstory bildet den letzten Teil der Motivationsstory. Im Mittelpunkt der Kommunikation steht hier die Dringlichkeit, jetzt zu handeln und sich für gemeinsame Werte einzusetzen. Die Menschen werden direkt dazu aufgefordert, sich einer Aktion oder einer Idee anzuschließen: Um dies zu erreichen, wird anschaulich beschrieben, was in der Welt verändert werden soll und wie die Welt aussehen könnte, wenn gemeinsam gehandelt werden würde. Hier ist es wichtig, auf das Prinzip der Hoffnung zu setzen und ein konkretes Zukunftsbild einer besseren Welt zu entwerfen. Eine Dystopie kann aber genauso wirksam sein wie eine Utopie: Wenn dargestellt wird, was geschehen kann, wenn nicht gehandelt wird, kann daraus auch eine erhebliche Handlungsmotivation entstehen, weil damit die Aussage verstärkt wird, warum es unverzichtbar ist, sofort zu handeln.

Dramaturgie der Motivationsstory

Eine Motivationsstory basiert auf einer bestimmten Dramaturgie: Die Akteur_innen, die an der Problemlösung beteiligt sind, müssen eine oder mehrere Herausforderungen meistern, um ein sinnvolles Ziel zu erreichen (vgl. Abbildung 2). In der Sozialplanung kann diese Struktur verwendet werden, um eine Motivationsstory zu entwickeln, die die strategischen Ziele kommuniziert, Menschen zur Beteiligung motiviert und die Entscheider_innen zum Handeln bewegt.

Am Ende wird die Mentorenstory mit der Aktionsstory und der Gemeinschaftsstory kombiniert. So entsteht eine Motivationsstory, die andere Menschen begeistern, inspirieren und zum Handeln motivieren kann, beispielsweise um relevante soziale Herausforderungen darzustellen oder Unterstützung für die Lösung sozialplanerischer Probleme zu gewinnen. Wichtig ist dabei, dass die Motivationsstory als Prozess begriffen wird, der sich immer wieder – je nach Kontext – verändern kann: Es gibt kein endgültiges Script, dem gefolgt werden muss. Vielmehr sollte die öffentliche Erzählung an die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse bzw. an die sich wandelnden Herausforderungen angepasst und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Abbildung 2: Motivationsstory

Quelle: Eigene Darstellung

Wenn eine Motivationsstory in der Sozialplanung eingesetzt wird, kann praktisch erfahren werden, dass Storytelling auch einen essenziellen Beitrag zur Demokratisierung leisten kann: Durch gemeinsame Narrative können in den Kommunen neue Realitäten geschaffen und gesellschaftliche Veränderungen bewirkt werden.

Fazit

Die vielfältigen Möglichkeiten der Storytelling-Methode sollten künftig nicht nur im kommerziellen Kontext eingesetzt werden. Gerade im Nonprofit-Bereich sind große Chancen damit verbunden: Über starke und authentische Geschichten können Menschen emotional erreicht und über Ziele und Werte miteinander verbunden werden, um gemeinsam etwas zum Besseren zu bewegen. Wenn das Ziel verfolgt wird, zukunftsfähige und nachhaltige Lösungen im Kontext der Sozialplanung zu kommunizieren und mit größerer Unterstützung umzusetzen, könnte eine Motivationsstory ihre vielfältigen Potenziale entfalten. Mit strategischem Storytelling können Menschen sehr viel besser erreicht und zum Handeln angeregt werden als mit reiner Berichterstattung oder der alleinigen Information über Fakten.

Wenn durch Geschichten echtes Interesse, Vertrauen und Begeisterung bei den Menschen geweckt werden kann, wird es auch in der Sozialplanung möglich, über die sachliche Berichterstattung hinaus die Organisationskultur, die Öffentlichkeitsarbeit, die Beteiligung und das Networking zu stärken und zeitgemäßer auszugestalten. Dialogpartner_innen könnten mit Storytelling für ein Anliegen aktiviert werden und zukünftige Maßnahmen der politischen Entscheider_innen in positiver Weise beeinflussen, zum Beispiel indem auf relevante soziale Themen und Herausforderungen aufmerksam gemacht wird, die konkreten Verbesserungen in den Lebensbedingungen der Menschen durch sozialplanerische

Arbeit aufgezeigt werden und mehr Unterstützung für die Lösung sozialplanerischer Probleme gewonnen wird. Damit hat Storytelling auch das Potenzial, zum Gemeinwohl in den Kommunen beitragen.

Literatur

- Birkenbihl, Vera F. (2002): Story Power. Offenbach: Gabal.
- Ganz, Marshall (2010): The Practice of Leadership. Handbook of Leadership Theory and Practice. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Gottschall, Jonathan (2014): TED-Talk. The Storytelling Animal. www.youtube.com/watch?v=VhdOXdedLpY (Abfrage: 02.06.2021).
- Harari, Yuval Noah (2013): Eine kurze Geschichte der Menschheit. Pantheon. München: Deutsche Verlagsanstalt.
- Hattaway Communications (2014): Digital Storytelling for Social Impact. Blog. www.hattaway.com/post/digital-storytelling-for-social-impact (Abfrage: 01.06.2021).
- Jäger, Silke (2016): Storytelling – Das Gehirn will Geschichten. In: Wissenskurator, 15.2.2016. www.wissenskurator.de/storytelling-das-gehirn-will-geschichten/ (Abfrage: 30.05.2021).
- Nussbaum, Martha C. (2003): Upheavals of Thought: The Intelligence of Emotions. New York: Cambridge University Press.
- Sachs, Jonah (2012): Winning the Story Wars. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Sinek, Simon (2009): Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (Wie große Führungspersönlichkeiten zum Handeln inspirieren), TED-Talk. www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/transcript?language=de (Abfrage: 02.06.2021).

Autorininformation

Tabea Sternberg ist Filmregisseurin und Kommunikationsberaterin für Strategisches Storytelling. Sie berät und produziert mediale Kampagnen und Öffentliche Erzählungen im Non-Profit-Bereich für Fundraising, PR und organisationale Identität. E-Mail: sternberg@starmount.de