A person wearing a dark suit jacket, white shirt, and dark tie is holding a black clapperboard. The clapperboard has two silver buttons on the left side. The text on the clapperboard is written in white chalk.

Thomas W. Künstner

Und
Action!

Führung und Motivation nach
den Prinzipien der
Entertainment Branche

WILEY

Thomas W. Künstner

Und Action!

**Führung und Motivation nach den
Prinzipien der Entertainment-Branche**

WILEY

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

1. Auflage 2018

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

© **2018 Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA,
Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Germany**

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gestaltung: pp030 – Produktionsbüro
Heike Praetor, Berlin

Cover: Torge Stoffers, Leipzig

Coverfoto: gustavofrazao - fotolia.com

Satz: Lumina Datamatics

Druck & Bindung:

Print ISBN: 978-3-527-50953-9

ePub ISBN: 978-3-527-82026-9

mobi ISBN: 978-3-527-82027-6

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Warum wir Spaß endlich ernst nehmen müssen	7
Wir sind eine Traumfabrik – wie Hollywood im Büro funktioniert .	13
Durch Emotion zum Tun	13
Erfolg in drei Akten – weil einfach einfach einfach ist	17
Mega Milestones	19
Lange Briefe auf den Punkt bringen	21
Die Minute 26 im Projekt	25
Das Potential von Räumen	29
Durch Räume Grenzen sprengen	33
Helden auf Reisen	38
Ohne Krise keine Helden	44
Gute Besetzung – gute Geschichte	48
Die ganze Arbeitswelt ist eine Bühne – von Shakespeare lernen, heißt Wirkung lernen	55
Der E! Faktor	55
Am Anfang steht das Wort	58
Ein Bild sagt mehr als tausend Worte	62
Unterhalten statt Vorlesen	65
Übung macht den Meister	67
Kleine Details – große Wirkung	70
Die 30-Sekunden-Regel	72
Bleiben Sie locker!	74
Mit Händen und Füßen	75
Geben Sie Ihrer Stimme eine Stimme	83
Fallen Sie auf!	87
After Show – nicht nur Party	89
Pitch Perfect!	92
Erfolg braucht einen Plan	95
Die Generalprobe	100
Die Show beginnt	102
Bis zum großen Finale	105

Das 100-Millionen-Dollar-Geheimnis	107
Gute Geschichten	109
Game on – die wollen doch nur spielen!	119
Beziehungskrise Mitarbeiter	119
Der Homo Ludens	120
Priorität – Spaß an der Arbeit!	123
Arbeit von morgen – Organisation von gestern	126
Spiel ist nicht das Gegenteil von Ernst	128
Einfach spielen	129
Die Spielidee	132
Der Sexappeal des Zufalls	133
Spiel ohne Grenzen	135
Vom Problem zum Spiel	136
Das ist doch ein Kinderspiel	140
Strategie (v)erspielen?	142
Das Spiel planen	146
Große Probleme klein spielen	149
Jetzt sind Sie dran!	151
Weiterführende Literatur	155
In eigener Sache	157
Stichwortverzeichnis	159

Vorwort: Warum wir Spaß endlich ernst nehmen müssen

Wenn Sie sich heute über die moderne Arbeitswelt in den Medien informieren, bekommen Sie häufig den Eindruck, dass wir an dem sich immer schneller drehenden Rad in den Büros und Fabriken langsam zu Grunde gehen. Stichworte wie Burnout, Schlafmangel, Mobbing am Arbeitsplatz und ähnlich depressive Themen dominieren die Diskussion. Dabei verbringen wir weit weniger Zeit mit Arbeiten, als wir oft meinen. Raten Sie mal, wie lange wir Deutschen im Durchschnitt pro Tag arbeiten? Sehen Sie sich dazu bitte einmal die Abbildung 1 an. Dort ist dargestellt, womit wir in Deutschland unsere Zeit verbringen:

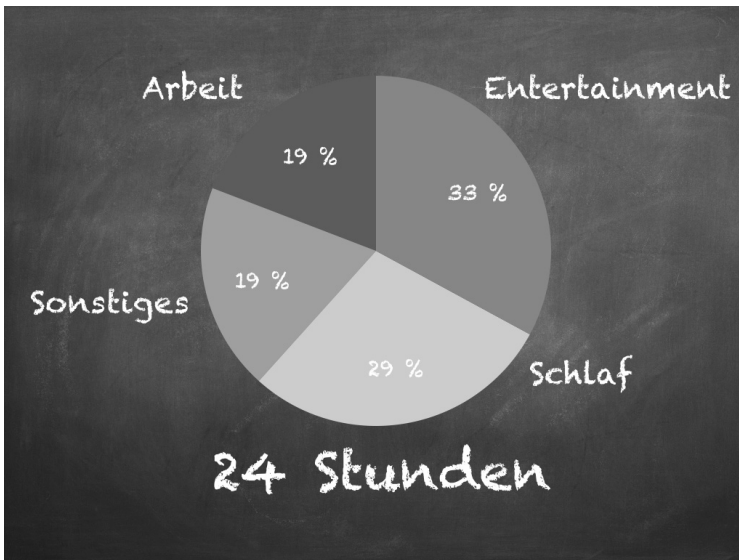


Abb. 1: Zeitbudget Deutschland – womit verbringen wir unsere Zeit?

Etwas gröber betrachtet teilt sich unsere Zeit in drei große Bereiche, wenn wir mal den Schlaf als unvermeidlich außen vorlassen: Entertainment, Arbeit und Sonstiges. Dass wir nur 19% unserer Zeit mit Arbeit verbringen, wird Sie sicher erstaunen – zumindest ich fand das erstaunlich wenig.

Hierbei muss man allerdings bedenken, dass in den Statistiken alle Menschen von 3 bis 80 Jahren erfasst sind. Viele dieser Alterskohorten arbeiten gar nicht. Dazu kommen alle nicht Erwerbstätigen und Teilzeitbeschäftigte sowie Feiertage, Urlaub und Wochenende. Im Durchschnitt verbringen wir Deutschen dadurch tatsächlich gerade mal viereinhalb Stunden pro Tag mit Arbeiten.

Mit Abstand am meisten Zeit verbringen wir aber mit Entertainment – erstaunliche 7 Stunden und 55 Minuten pro Tag! Und diese Zahl wächst immer noch! Auch damit rechnen wahrscheinlich die wenigsten.

Unter »Sonstiges« fallen sämtliche Tätigkeiten, die in den anderen Bereichen nicht erfasst sind. Es findet sich in dieser Kategorie aber kein Bereich, der in Bezug auf unseren Zeitaufwand auch nur annähernd an Arbeit und Entertainment heranrückt.

Werfen wir hier mal einen kurzen Blick auf die Kategorie Entertainment. In dieser Kategorie ist alles erfasst, was wir gemeinhin auch Mediennutzung nennen – also Fernsehen, Internet, Computerspiele, Musik/Radio, Lesen, auch Theater und Konzertbesuche. Letztere spielen statistisch gesehen allerdings keine Rolle. Herausragende Bedeutung haben zwei Bereiche: Fernsehen und Computer/Internet. Wenn Sie Kinder haben, überrascht Sie das sicher nicht. Aber das wäre zu kurz gesprungen. Denn auch der Erwachsene Deutsche verbringt pro Tag (!) vier Stunden mit Fernsehen und dem Internet.

Was hat das nun mit unserer Arbeitswelt zu tun? Nun, zunächst einmal gar nichts. Es ist ja Freizeit. Aber genau darin liegt das Problem, oder besser: das Potenzial.

Wenn Sie unsere Haltung zu den beiden großen »Zeitbudgets« Arbeit und Entertainment vergleichen, werden Sie erstaunliche Unterschiede feststellen. Denn mit Entertainment beschäftigen wir uns freiwillig. Nicht nur das, wir geben sogar Geld dafür aus – und zwar immer mehr. Wir nehmen uns auch immer mehr Zeit für Entertainment. Ohne Zwang. Ohne Not. Im Gegenteil. Wenn Sie Kinder im Teenageralter haben, kennen Sie die Not, die Zeit für Entertainment zu begrenzen.

Mit Arbeit verbringen wir unsere Zeit hingegen nur, wenn wir eine Entschädigung dafür bekommen. Unser Gehalt. Und warum? Googeln Sie mal »Auswirkung der Arbeit«. Sie werden überschüttet mit

Beiträgen zum Thema »Burnout« und Ähnlichem. Natürlich gibt es auch keinen Glücksratgeber, der nicht auch ein erfülltes Berufsleben als zentrales Element eines glücklichen Lebens darstellt. Aber vordergründig betrachten wir Arbeit erst mal als Belastung. Daher gilt es auch als große soziale Errungenschaft, dass wir die Wochen- und Lebensarbeitszeit verkürzt haben. Arbeit ist mühsam. Weniger zu arbeiten ist also erstrebenswert.

Wäre es nicht viel besser, wenn wir Arbeit so interessant – oder sagen wir es ruhig: unterhaltsam – gestalten würden, dass wir all die oben beschriebenen positiven Effekte von Entertainment auf die Arbeit übertragen könnten? Zugegeben: »Arbeit« und »unterhaltsam« ist in unserem Kulturkreis ein Begriffspaar, das schlecht zusammengeht. Arbeit kann und soll alles Mögliche sein – interessant, produktiv, herausfordernd –, aber unterhaltsam?

Dabei gibt es sehr gute Argumente dafür, Arbeit unterhaltsam zu gestalten. Ich habe bis vor wenigen Jahren die »Media&Entertainment Practice« von Booz & Company geleitet, einer der weltweit führenden Strategieberatungen. Also den Bereich, in dem Kunden aus dem Medien- und Entertainment-Bereich beraten wurden. Zeitungsverlage etwa, TV-Sender, Filmproduktionsfirmen oder auch Computerspiele-Entwickler.

Und wer wie ich mehrere Jahrzehnte in der Topmanagement-Beratung Projekte verantwortet, fragt sich zwangsläufig: Was macht ein erfolgreiches Projekt erfolgreich? Einige von meinen Projekten waren spektakuläre Flops – kleinere und zum Glück nur ganz wenige größere Desaster. Daraus habe ich sehr viel gelernt. Das war vergleichsweise einfach, da ich in der Regel sehr genau festmachen konnte, wo das oder die Probleme lagen.

Bei den ganz großen Erfolgen – und davon gab es zum Glück mehr – fiel es mir eigenartigerweise wesentlich schwerer zu sagen, was letztendlich dafür ausschlaggebend war, dass dieses oder jenes Projekt so durchschlagenden Erfolg hatte. Als Berater wollte ich aber unbedingt verstehen, was den Erfolg ausmacht. Ich will ihn ja wiederholen. Und ihn auch verkaufen.

Natürlich ist es wichtig, dass das Topmanagement hinter dem Projekt steht. Natürlich ist es wichtig, dass gute Leute in das Projekt kommen.

Natürlich ist eine gute Planung wichtig, die Einbindung aller betroffenen Bereiche usw. usw. Das Problem, das ich mit all diesen Faktoren hatte, ist folgendes: Sie trafen fast immer zu und haben auch ganz ohne Frage zu dem Erfolg beigetragen. Aber ich kann eine ganze Reihe von Projekten aufzählen, die diese Faktoren ebenfalls erfüllen, die aber nicht sehr erfolgreich waren. Alles gute, solide Projekte – aber eben nicht herausragend.

Ich habe also weiter gesucht. Eines fiel mir relativ schnell auf: Die wirklich guten Projekte haben einfach Spaß gemacht. Nicht nur mir, sondern allen Beteiligten. Ja, sie waren unterhaltsam. Natürlich nicht für jeden an jedem Tag, aber im Großen und Ganzen. Und der Spaß ist greifbar: Mit welcher Energie kommen die Leute in die regelmäßigen Meetings? Wie präsentieren sie ihre Ergebnisse? Wie bringen sie sich ein? Wie viele neue Ideen entstehen? Wie ist generell »die Stimmung«? Aber woher kommt es, dass uns manche Projekte Spaß machen und andere nicht?

Zunächst habe ich das als zufällige Beobachtung abgetan. Ich bin aber nach und nach zur Überzeugung gelangt, dass der Faktor Spaß oder Freude an der Arbeit den wesentlichen Unterschied ausgemacht hat.

Also bin ich dieser Sache systematischer nachgegangen: Machen die Projekte Spaß, weil sie so besonders erfolgreich sind, oder ist es genau umgekehrt? Treibt der Spaß an der Arbeit den Erfolg? Wenn Sie dieser Frage nachgehen – ob jetzt durch Gespräche im Kollegen- und Bekanntenkreis oder durch die Auswertung wissenschaftlicher Studien –, ist das Ergebnis eindeutig: Spaß an der Arbeit ist ein ganz wesentlicher Treiber für messbaren Erfolg. In den zahlreichen Gesprächen, die ich im Rahmen der Recherche zu diesem Buch gemacht habe, hat nicht ein einziger Gesprächspartner dieser Aussage widersprochen.

Auch die Wissenschaft ist hier eindeutig: Wenn wir Aufgaben gerne und mit Enthusiasmus – also mit Spaß an der Sache – erledigen, sind wir konzentrierter, unser Kreativitätslevel steigt, sogar unsere Intelligenz ist messbar höher. All das wirkt sich positiv auf die Arbeitsergebnisse aus. Das ist schon lange bekannt – oder zumindest veröffentlicht.

Und dennoch betrachten wir die Freude, die wir bei einer bestimmten Arbeit empfinden, als mehr oder weniger zufälliges Nebenprodukt.

Wenn das aber so ist und Spaß einen unmittelbaren – und durchaus wesentlichen – Einfluss auf unsere Arbeitsergebnisse hat, wirft das eine Frage auf: Ist Spaß oder Freude an dem, was wir tun, planbar? Und die Antwort lautet: Ja, Spaß an der Arbeit ist zu einem hohen Grad gestaltbar – und ich werde Ihnen zeigen, wie das funktioniert.

Denn bei der Suche nach dem Geheimnis erfolgreicher Projekte habe ich eine überraschende Entdeckung gemacht: Gute Projekte, so groß sie auch sein mögen, folgen häufig den Prinzipien guter Unterhaltung. Einen Faktor, den ich für mich bald mit dem Label »Entertainment Rules« belegt habe.

Wir verstehen sehr genau, was uns fesselt, wie man Zuschauer fasziniert, oder wie man Spieler über Wochen, Monate, zum Teil über Jahre bindet. Es gibt Heerscharen von Kreativen in den unterschiedlichen Unterhaltungsgenres, die nichts anderes machen. Zum Teil sind diese Erfolgsrezepte erstaunlich alt – die meisten Hollywood-Filme folgen einer Erzählstruktur, die sich bis zu Aristoteles zurückverfolgen lässt. Dramaturgie ist eine sehr alte Sprache. Es ist auch eine universelle Sprache, die von allen Schichten und in den meisten Kulturen verstanden wird – nur deswegen funktionieren viele Hollywood-Filme auch in Japan oder Deutschland.

Das heißt, wir verstehen alle diese Sprache, da wir sie mehrere Stunden pro Tag »hören«. Aber wir nutzen sie so gut wie nie bewusst, wenn es darum geht, Arbeit zu gestalten. Dabei funktionieren diese »Grundsätze guter Unterhaltung« im Büro genauso gut wie auf der Bühne oder Leinwand. Das ist auch nicht wirklich erstaunlich. Denn die Aufgabenstellungen ähneln sich: Wie begeistert man Menschen? Wie vermitteln wir gemeinsame Werte? Wie halte ich einen Spannungsbogen aufrecht? Wie motiviere ich Menschen über einen langen Zeitraum, gewisse Dinge immer wieder zu tun und dabei besser zu werden? Letzteres ist eine sehr gängige Herausforderung im Game-Design.

Oder übertragen auf die Arbeitswelt: Wie schafft es Microsoft, eine der ödesten Aufgaben der Softwareindustrie – die Übersetzung von Fehlermeldungen in über 200 Sprachen – so zu gestalten, dass sich Mitarbeiter weltweit frei nehmen, um diese Aufgabe auch in ihrer Freizeit zu erledigen, weil es ihnen offensichtlich Freude bereitet? Wie kann ich Projekte so aufsetzen, dass ein natürlicher Spannungsbogen entsteht

und gehalten wird? Wie gelingt es einem Erfolgstrainer wie Jürgen Klopp, neue Spieler in Rekordzeit in ein etabliertes Team zu integrieren und »produktiv« zu bekommen?

Zu diesen und vielen anderen Fragen finden Sie auf den folgenden Seiten Erfahrungen, Ideen und Anregungen. Dabei geht es mir nicht darum, Ihnen fertige Rezepte zu liefern. Vielmehr möchte ich Ihnen einen neuen Blickwinkel auf die alltäglichen Herausforderungen des Berufslebens geben. Wenn Sie sich darauf einlassen, werden Sie selbst ausreichend Inspiration und Ideen bekommen, um schon morgen neue Impulse zu setzen. Für sich und für andere.

Der Blick auf Themen wie Dramaturgie, Drehbücher und Computerspiele legt erst einmal den Blick auf den Menschen frei. Sie werden auch einiges über sich selbst und Ihre Mediengewohnheiten erfahren. Und dabei automatisch sehr viel über Motivation lernen. Warum ist der Griff zu Smartphone, Fernbedienung oder zur Konsole so verlockend? Und zwar immer wieder aufs Neue. Wenn Sie diese Mechanismen verstehen, führt das automatisch zu einem neuen Blick auf viele Dinge, die Sie im tagtäglichen Leben so machen – also auch im Arbeitsleben.

Die Entertainment-Prinzipien, die sie auf den folgenden Seiten kennenlernen, sind eine Ergänzung und sicher kein Ersatz der klassischen Management-Lehre und -Methoden. Aber je mehr Sie sich trauen, Dinge einfach mal auszuprobieren, und je mehr Freiraum Sie ihren Mitarbeitern geben, das ebenfalls zu tun, umso mehr werden Sie schon bald von den herkömmlichen Pfaden abweichen.

Denn wie bereits gesagt: Es ist nicht nur so, dass gute Ergebnisse Spaß und Freude bringen. Es verhält sich auch umgekehrt. Spaß ist ein ganz wesentlicher Treiber von guten Ergebnissen. Es ist also höchste Zeit, dass wir dem Spaß den nötigen Ernst entgegenbringen.

Wir sind eine Traumfabrik – wie Hollywood im Büro funktioniert

Wenn Sie gemeinsam mit anderen Ziele erreichen wollen, müssen Sie immer drei Voraussetzungen erfüllen: Sie brauchen zunächst einmal Aufmerksamkeit. Diese wird Ihnen zwar häufig »qua Status oder Hierarchie« erst mal gewährt. Dann müssen Sie diese Aufmerksamkeit aber auch halten. Da wird es schon schwieriger. So wichtig, dass Menschen Ihnen länger zuhören, auch wenn Sie sie langweilen, sind heute nur noch ganz wenige. Und schließlich müssen Sie diese Aufmerksamkeit nutzen, um Ihre Zuhörer emotional zu erreichen. Denn es geht nicht (nur) darum, dass Ihre Zuhörer verstehen, was Sie meinen. Es geht darum, dass sie fühlen, was Sie fühlen.

Durch Emotion zum Tun

Warum sind Emotionen eigentlich so wichtig im Beruf? Hierzu eine kleine private Geschichte: Wir gehen mit unseren Kindern ab und zu wandern. Einmal sind wir in Kärnten losgezogen, um mit ihnen einen Gipfel zu erklimmen, der einen spektakulären Rundblick versprach. Der Weg war außerordentlich »kinderfreundlich«. Danach hatten wir ihn ausgesucht. Ein angenehm zu laufender Waldweg zog sich in weiten Serpentinaen zunächst durch einen Wald, dann weiter durchs ansprechende Gelände.

Wenn Sie Erfahrungen mit Kinderwanderungen haben, ahnen Sie das Unheil schon: Das große Problem ist nämlich nicht der Schwierigkeitsgrad, sondern schlicht Langeweile. Die äußerte sich abwechselnd in unüberwindbaren Hindernissen – »viel zu steil, ich bin erst acht!« – oder in unerträglichen Schmerzen. So wurde ich schnell zum tröstenden Alleinunterhalter. Keks hier, Liedchen dort – dann noch eine Geschichte usw. usw. Das fand ich unheimlich ermüdend.

Dann kam die Wendung: Ich erwähnte zufällig, dass wir kurz vor dem Gipfel an der »Murmeltierwiese« vorbeikommen. Dort sollte man die scheuen Tierchen oft zu sehen bekommen. Das fand meine Tochter

wahnsinnig spannend. Wie sehen die aus? Und wo wohnen die? Und kann man die streicheln? Und das Beste: Sie steckte ihren Bruder gleich mit an. Die Füßchen, die Minuten zuvor noch Schmerzen verursachten, die eigentlich nach einer Helikopterbergung schrien, trugen die beiden nun auf einmal mit Leichtigkeit zum Gipfel.

Das Geheimnis lag in der Spannung. So lange Kinder die Sache spannend finden, ist Anstrengung überhaupt kein Thema. Wenn Sie Ziele vorgeben, die ihren Nerv treffen – »ja wir wollen Murmeltiere sehen« –, können Sie zwar immer noch keine Berge versetzen, aber sie gemeinsam locker erwandern. Wenn Sie Kinder haben, kann ich Ihnen nur empfehlen, diese einfach genau zu beobachten. Nirgends lernen Sie mehr über menschliche Motivation. Und wenn Sie nur etwas genauer hinsehen, spüren Sie sofort, wie wichtig dabei Emotionen sind.

Wenn dann auf der Wiese tatsächlich Murmeltiere sind – was uns wesentlich mehr überraschte als unsere Kinder –, hilft das natürlich auch, aber es ist nicht unbedingt entscheidend. Sonst hätten wir halt die Murmeltiere gesucht und zusammen überlegt, wo die wohl wohnen. Kinder brauchen Ziele, die sie begeistern, und ab und an Dinge, die einfach Spaß machen. Und wenn Sie als Eltern erst einmal danach suchen, wird Ihnen meistens etwas Passendes einfallen.

Wenn das gelingt, spielen Dinge wie körperliche Anstrengungen und selbst Fähigkeiten eine erstaunlich untergeordnete Rolle. Ein anderes Mal bin ich mit meiner fünfjährigen Tochter durch eine Schlucht gelaufen. Hätte ich die Strecke gekannt, wäre ich davon ausgegangen, dass das für eine Fünfjährige viel zu anstrengend und zu schwierig ist. Wir mussten viele steile Treppen erklimmen. Aber sie fand das extrem spannend – überall Wasserfälle und Ähnliches. Ich kam kaum hinterher.

Motivation braucht also Ziele, die begeistern. Oder wie Antoine de Saint-Exupéry es ausdrückte: »Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.« Dieser Satz fasst die Erkenntnisse der Hirnforschung der letzten 20 Jahre hervorragend zusammen. Vereinfacht gesagt: Auf Dauer funktioniert nur positive Motivation.

Wir machen das auch alle intuitiv richtig, wenn wir mit Kleinkindern zu tun haben. Nehmen wir ein Kind, das gerade laufen lernt. Es steht auf, läuft ein paar Schritte, fällt hin. Es steht wieder auf, läuft, fällt wieder hin. Manchmal tut es sich dabei auch weh und weint. Es steht aber trotzdem wieder auf, läuft und fällt wieder hin. Und was machen wir als Vater, Mutter oder auch nur Beobachter? Wir überschütten das Kind mit Begeisterung. »Oh, jetzt steht der Felix, das gibt es ja gar nicht, wie ein Großer, und noch ein Schrittchen, ja suuuper und bauz ... gleich nochmal, sehr gut.«

Nur ganz wenige Menschen kämen auf die Idee, in der gleichen Situation einen anderen Ansatz zu probieren: »Ja sag mal kleiner Mann, wie dämlich kann man sich denn anstellen? Schau doch gefälligst mal nach links und rechts. Fällt dem kleinen Felix was auf? Genau – hier laufen nämlich alle, außer Dir! So schwer kann es offenbar nicht sein. Und du? Sitzt schon wieder auf dem Boden. Das gibt's doch nicht! Streng dich gefälligst mal an!«

Sie schmunzeln – hoffentlich. Wir verstehen alle intuitiv, dass nur ein Weg erfolgversprechend ist. Sobald unser Gegenüber aber nicht mehr im Kleinkindalter ist, sehen wir das komplett anders. Motivation im Geschäftsleben erfolgt häufig über Sanktionen. Die Hirnforschung lehrt uns allerdings, dass wir auch als Erwachsene genauso funktionieren wie Kleinkinder. Also nicht nach dem Grundsatz: »Was Hännschen nicht lernt, lernt Hans nimmer mehr.«

Hans lernt vielleicht etwas langsamer, aber vom Prinzip eben genauso wie Hännschen. Wir brauchen Ziele, die wir uns selber setzen oder die wir für erstrebenswert halten. Und dann positive Rückmeldung, wenn wir Erfolge erzielen.

Das ist übrigens auch ein wichtiger Aspekt in dem Beispiel vom Laufen lernen. Wir lehren unseren Kindern automatisch die Sehnsucht – nicht »nach dem weiten endlosen Meer«, aber nach dem Laufen. Einfach weil wir es vormachen. Kinder wollen von sich aus Laufen lernen. Wir brauchen uns nicht hinsetzen und dem kleinen Männlein oder Fräulein erklären: »Also laut Baby-Guide musst Du spätestens nach 18 Monaten laufen, besser nach 12, aber auf alle Fälle schneller als Mariechen, weil uns sonst deren Mutter ständig auf den Keks geht!« Natürlich können Sie das machen. Sie können auch

an Grashalmen ziehen. Aber die werden trotzdem nicht schneller wachsen.

Aus meiner Arbeit als Coach weiß ich, dass Ziele nur dann eine starke motivatorische Wirkung entfalten, wenn sie von dem gecoachten selbst formuliert bzw. wirklich angenommen wurden. Nur wenn wir die »Sehnsucht nach dem Meer« wirklich als solche empfinden, richten wir unser Handeln danach aus. Und das geschieht ausschließlich auf der Ebene der Emotion.

Und genau deswegen wird in den Management-Ratgebern heute so oft davon gesprochen, dass eine Führungskraft die Menschen auf der emotionalen Ebene erreichen muss. Ja, sie gewinnen muss, um sie für Veränderungen zu motivieren. Und genau das kann Hollywood. Die Dramaturgie von Filmen schafft es in einer völlig unvergleichlichen Weise, die Emotionen der Menschen zu stimulieren. Wenn Dramaturgie handwerklich gut eingesetzt wird, dann lachen wir, wenn wir sollen, wir werden traurig, wenn wir sollen, und wir leiden mit, wenn wir sollen.

Es gibt sie also, die Mittel und Methoden, um Menschen emotional anzusprechen. Und die funktionieren auch in den meisten Fällen. Dramaturgie wirkt auf uns ähnlich wie die Signale der Körpersprache. Sie müssen sie nicht studiert haben, um sie zu verstehen. Es ist gewissermaßen eine Universalsprache, die wir in uns tragen – denn wir setzen uns ihr täglich aus. Oft für mehrere Stunden. Aber nur wenige Kreative beherrschen es, diese Mittel aktiv und gezielt einzusetzen. Wenn Sie diese Prinzipien aber einmal verstanden haben und sie gezielt einsetzen, können Sie eine erstaunliche Wirkung erzielen.

Die Grundzüge der Dramaturgie lassen sich bis in die Antike zurückverfolgen. Verblüffenderweise funktionieren diese Grundprinzipien heute genauso wie vor 2000 Jahren. Steven Spielberg hat mehr mit Euripides, einem der führenden Dramatiker der Antike, gemeinsam, als man vermuten würde. Doch obwohl Dramaturgie keineswegs eine neue Errungenschaft ist, bleibt sie immer etwas im Verborgenen.

Also, bringen wir etwas Licht ins Dunkel und schauen uns an, wie Sie gutes Entertainment machen und wie Sie das im täglichen Job zum Einsatz bringen können.