

Storytelling mit Daten

Die Grundlagen der effektiven Kommunikation und Visualisierung mit Daten

Bearbeitet von
Cole Nussbaumer Knaflic, Mike Kauschke

1. Auflage 2017. Buch. XVII, 226 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8006 5374 4
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm
Gewicht: 543 g

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Zusammenfassung

Wir können viel lernen, wenn wir effektive Grafiken untersuchen und die Designentscheidungen, die bei ihrer Gestaltung getroffen wurden, nachverfolgen. Durch die Beispiele in diesem Kapitel haben wir eine Reihe von Lektionen unterstrichen, die wir bisher gelernt haben. Wir haben die Wahl der Grafik und die Anordnung der Daten berührt. Wir haben überlegt, wohin unsere Augen als Erstes gelenkt werden und in welcher Reihenfolge sie weiterlesen, wenn Strategien angewendet wurden, um Elemente durch die Nutzung von Farbe, Schriftstärke und Größe hervorzuheben und abzuschwächen. Wir haben die Ausrichtung und Anordnung der Elemente untersucht. Wir haben die angemessene Nutzung von Text erörtert, die die Grafik durch klare Titel, Bezeichnungen und Bedeutungen zugänglich macht.

Bei jeder Datenvisualisierung, die uns begegnet, können wir etwas – Gutes oder Schlechtes – lernen. Wenn Sie etwas sehen, das Ihnen gefällt, können Sie pausieren und überlegen, warum es Ihnen gefällt. Wer meinem Blog (storytellingwithdata.com) folgt, weiß, dass ich auch eine leidenschaftliche Köchin bin und oft die folgende Metapher aus der Küche auf die Datenanalyse übertrage: In der Datenvisualisierung gibt es selten (wenn überhaupt) die eine „richtige“ Antwort; stattdessen gibt es Abstufungen des Guten. Die Beispiele, die wir in diesem Kapitel betrachtet haben, sind die Haute Cuisine der Diagramme.

Trotzdem werden verschiedene Menschen unterschiedliche Entscheidungen treffen, wenn Sie vor der gleichen Herausforderung einer Datenvisualisierung stehen. Deshalb habe ich in diesen Beispielen unvermeidlich einige Designentscheidungen getroffen, die Sie anders gelöst hätten. Das ist völlig in Ordnung. Ich hoffe, dass Sie durch die Artikulation meiner Gedankengänge verstehen, warum ich diese Entscheidungen getroffen habe. Diese Überlegungen sollten Sie bei Ihrem eigenen Designprozess beachten. Das Wichtigste ist, dass Ihre Designentscheidungen gut durchdacht sind.

Nun sind wir bereit für die letzte Lektion beim Storytelling mit Daten: **eine Geschichte erzählen.**



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Kapitel 7: Lektionen im Geschichtenerzählen

In meinen Workshops beginnt die Lektion über das Storytelling oft mit einem Gedankenspiel. Ich bitte die Teilnehmer, die Augen zu schließen und sich an die Geschichte von *Rotkäppchen* zu erinnern und sich dabei vor allem auf die Handlung, die Wendungen und das Ende der Geschichte zu konzentrieren. Diese Übung führt manchmal zu etwas Gelächter; die Leute wundern sich, warum dieses Märchen für unser Thema bedeutsam sein soll, oder verwechseln es spielerisch mit *Drei kleine Schweinchen*. Aber die Mehrheit der Teilnehmer (laut Handzeichen meist 80 bis 90 Prozent) ist in der Lage, sich an die Grundzüge der Geschichte zu erinnern – oft eine modifizierte Version des makabren Originals der Gebrüder Grimm.

Üben Sie Nachsicht mit mir, wenn ich Ihnen die Version erzähle, die mir in Erinnerung geblieben ist:

Großmutter ist krank geworden und Rotkäppchen geht in den Wald mit einem Korb voller Geschenke, den sie ihr bringen will. Auf dem Weg begegnet sie einem Förster und einem Wolf. Der Wolf läuft ihr voraus, frisst die Großmutter und zieht ihre Kleider an. Als Rotkäppchen eintrifft, bemerkt sie, dass etwas nicht stimmt. Sie stellt dem Wolf (der sich als Großmutter ausgibt) einige Fragen, die zu der Einsicht führen: „Großmutter, warum hast du so große Zähne?“ – worauf der Wolf antwortet, „Damit ich dich besser fressen kann!“, und schluckt sie in einem Stück herunter. Der Förster läuft vorbei und bemerkt, dass die Tür zum Haus der Großmutter halb offensteht, und will herausfinden, was los ist. Drinnen findet er den Wolf, der nach seiner Mahlzeit ein Nickerchen macht. Der Förster ahnt, was geschehen ist, und teilt den Wolf in zwei Hälften. Großmutter und Rotkäppchen kommen heraus – gesund und munter! Es ist ein Happy End für alle (außer den Wolf).

Wenden wir uns nun der Frage zu, die Sie wahrscheinlich beschäftigt: Was hat *Rotkäppchen* mit der Kommunikation mit Daten zu tun?

Für mich birgt diese Übung einige Erkenntnisse. Als Erstes die Kraft der Wiederholung. Sie haben wahrscheinlich schon viele Male eine Version von *Rotkäppchen* gehört. Vielleicht haben Sie eine Version der Geschichte schon viele Male vorgelesen oder erzählt. Dieser Prozess des mehrfachen Hörens, Lesens und Aussprechen von etwas prägt es in Ihrem Langzeit-

gedächtnis ein. Zweitens, Geschichten wie Rotkäppchen nutzen die magische Kombination Handlung-Wendungen-Ende (oder wie wir bald von Aristoteles lernen werden – Anfang, Mitte und Ende), die dazu beiträgt, dass sich etwas in unserem Gedächtnis so einprägt, dass wir uns später daran erinnern und die Geschichte jemandem erzählen können.

In diesem Kapitel untersuchen wir die Magie von **Geschichten** und wie wir Konzepte des Storytelling nutzen können, um wirksam mit Daten zu kommunizieren.

Die Magie der Geschichten

Wenn Sie ein gutes Theaterstück sehen, einen fesselnden Film anschauen oder ein fantastisches Buch lesen, dann erfahren Sie die Magie der Geschichten. Eine gute Geschichte fesselt Ihre Aufmerksamkeit und nimmt Sie mit auf eine Reise und verursacht so eine emotionale Reaktion. Ganz vertieft in die Geschichte wollen Sie sich nicht abwenden oder das Buch weglegen. Nachdem Sie die Geschichte gesehen oder gelesen haben, können Sie sie – nach einem Tag, einer Woche oder gar einem Monat – leicht einem Freund erzählen.

Wäre es nicht großartig, wenn wir solch eine Energie und Inspiration bei unserem Publikum hervorrufen könnten? Die Geschichte ist eine lang erprobte Struktur; wir Menschen kommunizieren seit unseren Anfängen durch Geschichten. Dieses wirksame Mittel können wir auch für unsere Kommunikation im Unternehmenskontext nutzen. Wir wollen nun die Kunstgattungen Theater, Film und Literatur untersuchen, um herauszufinden, was wir von meisterhaften Geschichtenerzählern lernen können, um unser Storytelling mit Daten zu verbessern.

Storytelling beim Theater

Die Vorstellung einer narrativen Struktur wurde in der Antike zuerst von griechischen Philosophen wie Aristoteles oder Platon beschrieben. Aristoteles formulierte eine einfache aber tief sinnige Idee: Jede Geschichte hat einen klaren Anfang, eine Mitte und ein Ende. Für Theaterstücke schlug er eine Struktur in drei Akten vor. Im Laufe der Zeit wurde diese Idee immer weiter verfeinert und wird allgemein als Einführung, Konflikt und Lösung bezeichnet. Lassen Sie uns nun jeden dieser Akte genauer untersuchen und herausfinden, was sie beinhalten, und dann überlegen, was wir daraus lernen können.

Der erste Akt führt die Geschichte ein. Die Hauptcharaktere oder Protagonisten, ihre Beziehungen und die Welt, in der sie leben, werden vor-

gestellt. Nach dieser Einführung begegnet dem Hauptprotagonisten ein Zwischenfall. Der Versuch, auf dieses Ereignis zu reagieren, führt meist zu einer dramatischeren Situation. Dies wird als erster Wendepunkt bezeichnet. Der erste Wendepunkt macht klar, dass das Leben für den Hauptprotagonisten nie wieder so sein wird wie bisher und stellt die dramaturgische Frage – die als Handlungsaufforderung für den Hauptprotagonisten in Erscheinung tritt –, die am Höhepunkt des Theaterstücks beantwortet werden muss. Das markiert das Ende des ersten Aktes.

Der zweite Akt ist der längste Teil der Geschichte. Darin wird der Versuch der Hauptcharaktere dargestellt, das Problem, das durch den ersten Wendepunkt entstanden ist, zu lösen. Oft hat der Hauptprotagonist nicht die Fähigkeiten, um das Problem zu lösen, und gerät dadurch in immer dramatischere Situationen. Das wird als Handlungsbogen bezeichnet, bei dem der Hauptprotagonist aufgrund der Geschehnisse durch tiefe Veränderungen in seinem Leben geht. Möglicherweise lernt er neue Fähigkeiten oder erkennt sich selbst besser und weiß, was er tun kann, um für diese Situation eine Lösung zu finden.

Der dritte Akt bildet die Auflösung der Geschichte und der Teilhandlungen. Er umfasst einen Höhepunkt, bei dem die Spannungen der Geschichte die stärkste Intensität erreichen. Schließlich wird die dramaturgische Frage, die im ersten Akt gestellt wurde, beantwortet, wodurch der Hauptprotagonist und die anderen Charaktere zu einer neuen Selbsterkenntnis kommen.

Von dieser Struktur können wir einiges lernen. Erstens, diese Struktur in drei Akten kann uns als Vorbild für die Kommunikation im Allgemeinen dienen. Zweitens, in jeder Geschichte gibt es **Konflikte** und **Spannungen**. Wir werden in Kürze auf diese Ideen zurückkommen und einige konkrete Anwendungen untersuchen. Aber vorher können wir noch etwas von einem meisterhaften Geschichtenerzähler beim Film lernen.

Storytelling im Film

Robert McKee ist ein preisgekrönter Autor und Regisseur und ist auch für seine Vorträge über das Drehbuchschreiben bekannt (unter seinen Studenten sind 63 Oscar- und 164 Emmy-Preisträger und sein Buch *Story: Die Prinzipien des Drehbuchschreibens* ist Pflichtlektüre an vielen Filmakademien). In einem Interview für den *Harvard Business Review* erklärt er die Überzeugungskraft von Geschichten und untersucht, wie Storytelling in der Wirtschaft angewendet werden kann. McKee sagt, dass es zwei Wege gibt, um Menschen zu überzeugen:

Die erste Möglichkeit ist die konventionelle Rhetorik. In der Wirtschaft hat das meist die Form von PowerPoint-Folien, auf denen Fakten und Statistiken

aufgelistet sind. Hierbei wird ein intellektueller Prozess benutzt. Aber das geht auch mit Problemen einher, weil Sie versuchen, die Menschen zu überzeugen, die in Ihren Gedanken mit Ihnen diskutieren. McKee sagt: „Wenn Sie die Menschen auf diese Weise überzeugt haben, dann ist es nur auf intellektueller Basis geschehen. Das ist nicht ausreichend, weil Menschen nicht allein durch Vernunft zum Handeln bewegt werden“ (Fryer, 2003).

Überlegen Sie einmal, wie *Rotkäppchen* aussehen würde, wenn wir die Geschichte auf die herkömmliche Rhetorik reduzieren würden. Libby Spears formuliert auf ihrer Foliensammlung *Rotkäppchen und der Tag, als PowerPoint in die Stadt kam* eine lustige Version davon. Im Folgenden finden Sie meine Variante – die Stichworte auf der PowerPoint-Folie könnten in etwa so aussehen:

- Rotkäppchen (RK) muss 1,3 km von Punkt A (Zuhause) nach Punkt B (Großmutter) gehen
- RK trifft Wolf, der (1) zur Großmutter vorläuft, (2) sie frisst und (3) ihre Kleider anzieht
- RK kommt um 14 Uhr zur Großmutter und stellt drei Fragen
- Identifiziertes Problem: nach der dritten Frage frisst Wolf RK
- Lösung: ein Anbieter (Förster) setzt ein Werkzeug (Axt) ein
- Zu erwartendes Ergebnis: Großmutter und RK leben, der Wolf nicht

In dieser Weise auf die Fakten reduziert, ist die Geschichte nicht besonders interessant, oder?

Die zweite Möglichkeit, um Menschen zu überzeugen, besteht laut McKee in Geschichten. Geschichten verbinden eine Idee mit einer Emotion, wodurch die Aufmerksamkeit und Energie des Publikums inspiriert wird. Weil Kreativität vonnöten ist, kann das Erzählen einer fesselnden Geschichte schwerer sein als die herkömmliche Rhetorik. Aber das Eintauchen in unsere kreativen Quellen ist es wert, denn Geschichten berühren unser Publikum auf einer völlig neuen Ebene.

Aber was genau ist eine *Geschichte*? Grundlegend kann man sagen, eine Geschichte bringt zum Ausdruck, wie und warum sich das Leben verändert. Geschichten beginnen mit einer ausgeglichenen Situation, dann geschieht etwas – ein Ereignis, das die Dinge aus dem Gleichgewicht bringt. McKee beschreibt dies so: „Subjektive Erwartungen treffen auf die grausame Realität.“ Das ist die gleiche Spannung, die wir im Kontext des Theaterstücks angesprochen haben. Der daraus resultierende Kampf, Konflikt und die Ungewissheit sind entscheidende Elemente der Geschichte.

McKee erklärt weiterhin, dass man Geschichten formulieren kann, indem man einige Schlüsselfragen stellt: *Was möchte mein Protagonist, um in seinem Leben das Gleichgewicht wiederherzustellen? Was ist das wich-*

tigste Bedürfnis? Was hält meinen Protagonisten davon ab, sein Ziel zu erreichen? Für welches Handeln würde sich mein Protagonist entscheiden, um angesichts dieser feindlichen Kräfte sein Ziel zu erreichen? Nachdem die Geschichte formuliert wurde, empfiehlt McKee, dass man sich zurücklehnt und überlegt: *Glaube ich das? Ist es eine Übertreibung oder ein Herunterspielen der Auseinandersetzung? Ist es eine ehrliche Geschichte?*

Was können wir von McKee lernen? Eine allgemeine Lektion ist, dass wir Geschichten nutzen können, um unser Publikum emotional so zu berühren, wie es mit Fakten nie möglich ist. In spezifischerem Sinne können wir die Fragen, die er vorschlägt, nutzen, um Geschichten zu finden, die unserer Kommunikation einen Rahmen geben. Wir werden dies bald genauer untersuchen. Aber zunächst wollen wir herausfinden, was wir von einem meisterhaften Geschichtenerzähler aus der Literatur lernen können.

Storytelling mit Texten

Als Kurt Vonnegut (Autor von Romanen wie *Schlachthof 5* oder *Frühstück für Helden*) von *International Paper* gefragt wurde, wie man eine fesselnde Geschichte schreibt, nannte er die folgenden Tipps, die ich hier aus seinem kurzen (sehr lesenswerten) Artikel „How to Write with Style“ übernommen habe:

1. **Finden Sie ein Thema, das Ihnen wichtig ist.** Ihr ehrliches Anliegen und nicht ausgefeilte Wortspiele sind das fesselndste und überzeugendste Element Ihres Schreibstils.
2. **Schweiften Sie aber nicht ab.**
3. **Bleiben Sie einfach.** Die großen Meister haben fast kindliche Sätze geschrieben, die ein tief greifendes Thema behandelten „Sein oder Nichtsein?“, fragt Shakespeares Hamlet.
4. **Haben Sie den Mut, zu kürzen.** Wenn ein Satz, egal wie hervorragend formuliert er ist, das Thema nicht in neuer und hilfreicher Weise beleuchtet, dann streichen Sie ihn.
5. **Klingen Sie wie Sie selbst.** Ich habe herausgefunden, dass ich meinen Texten am meisten vertrauen kann – und andere meinen Texten auch am meisten zu vertrauen scheinen –, wenn ich klinge wie ein Mann aus Indianapolis, was ich auch bin.
6. **Sagen Sie, was Sie sagen wollen.** Wenn ich alle Regeln der Zeichensetzung brechen würde, die Bedeutung der Worte beliebig wäre und ich sie völlig chaotisch aneinanderreihen würde, könnte mich der Leser einfach nicht verstehen.
7. **Haben Sie Mitgefühl mit den Lesern.** Unser Publikum fordert von uns, dass wir empathische und geduldige Lehrer sind, immer bereit, etwas zu vereinfachen und zu klären.

Diese Ratschläge enthalten einige Juwelen, die wir im Kontext des Storytelling mit Daten anwenden können. Machen Sie es einfach. Kürzen Sie. Seien Sie authentisch. Kommunizieren Sie nicht für sich selbst – kommunizieren Sie für Ihr Publikum. Die Geschichte ist nicht für Sie, die Geschichte ist für das Publikum.

Die Geschichte entwerfen

Im ersten Kapitel haben wir Grundlagen eines Narrativs kennengelernt, als wir die Große Idee, die 3-Minuten-Geschichte und das Storyboard zur Skizzierung des zu berücksichtigenden Inhalts untersucht haben sowie erste Überlegungen zu Ordnung und Erzählfluss angestellt haben. Wir haben gelernt, wie wichtig es ist, unser Publikum zu identifizieren – wer dazugehört und welches Handeln wir von ihm erwarten. In der Zwischenzeit haben wir auch gelernt, wie wir die Datenvisualisierung, die wir in unsere Kommunikation aufnehmen, perfektionieren können. Nachdem wir nun in diesem Bereich ausreichend Wissen erlangt haben, können wir uns wieder der Geschichte zuwenden. Die Geschichte verbindet die Informationen und gibt dadurch unserer Präsentation oder Kommunikation einen Bezugsrahmen, dem unser Publikum folgen kann.

Vielleicht hat Vonnegut die einfache aber tief greifende Beobachtung von Aristoteles geschätzt, dass eine Geschichte einen Anfang, eine Mitte und ein Ende hat. Als konkretes Beispiel können wir uns an unsere Überlegungen im Zusammenhang mit *Rotkäppchen* erinnern: die magische Kombination von Handlung, Wendungen und Ende. Wir können diese Idee von Handlung, Wendungen und Ende nutzen – und uns von der Struktur der drei Akte inspirieren lassen –, um die Geschichten zu entwerfen, die wir mit Daten erzählen wollen. Nun werden wir jeden dieser Teile und die damit verbundenen Überlegungen genauer betrachten, um unsere Geschichte zu formulieren.

Der Beginn

Als Erstes sollten wir die **Handlung** einführen, um unserem Publikum einen Kontext zu geben. Sehen Sie diesen Teil als den ersten Akt. In diesem Teil beschreiben wir die essenziellen Elemente der Geschichte – den Schauplatz, die Hauptcharaktere, die ungelösten Konflikte und die erwünschte Lösung –, damit jeder eine klare Grundlage hat, auf der sich die Geschichte entfalten kann. Dabei sollten wir unser Publikum im Sinn haben, sein Interesse erregen und die Fragen beantworten, die es sich wahrscheinlich stellt: *Warum sollte ich darauf achten? Was ist dabei wichtig für mich?*