

HANSER

Chip Heath, Dan Heath

Was bleibt

Wie die richtige Story Ihre Werbung unwiderstehlich macht

ISBN-10: 3-446-41324-3

ISBN-13: 978-3-446-41324-5

Vorwort

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/978-3-446-41324-5>
sowie im Buchhandel.

Einleitung: Was bleibt »hängen«?

Der Freund eines Bekannten ist häufig auf Geschäftsreise. Nennen wir ihn Dave. Dave war vor Kurzem in Atlantic City zu einem wichtigen Termin mit einem Kunden. Danach blieb ihm vor dem Abflug noch ein bisschen Zeit, daher ging er in eine Bar.

Er hatte gerade seinen ersten Drink intus, als eine attraktive Frau zu ihm kam und ihn fragte, ob sie ihm noch etwas spendieren dürfe. Er war überrascht, aber auch geschmeichelt. »Klar«, sagte er. Die Frau ging zur Bar und kam mit zwei Getränken zurück – eins für sie und eins für ihn. Er bedankte sich und nahm einen Schluck. Und das war das Letzte, woran er sich erinnerte.

Genauer gesagt, das war das Letzte, woran er sich erinnerte, bevor er wieder aufwachte. Völlig desorientiert lag er in einer Hotelbadewanne, sein Körper war mit Eis bedeckt.

Panisch blickte er sich um und versuchte zu erkennen, wo er war und wie er hergekommen war. Dann sah er den Zettel:

Nicht bewegen! Rufen Sie die 911 an.

Auf einem kleinen Tisch neben der Wanne lag ein Handy. Dave nahm es und tippte mühsam die 911 ein. Seine Finger waren ganz taub und steif vom Eis. Seltsamerweise schien seine Lage die Frau in der Notrufzentrale nicht zu überraschen. »Sir, fassen Sie bitte ganz langsam und vorsichtig hinter sich«, sagte sie. »Ragt da ein Schlauch aus Ihrem Rücken?«

Ängstlich tastete er seinen Rücken ab. Tatsächlich war da ein Schlauch.

Die Frau von der Vermittlung sagte: »Keine Panik, Sir. Eine Ihrer Nieren wurde entfernt. In der Stadt ist ein Ring

von Organräubern aktiv, und Sie wurden leider ein Opfer des organisierten Organraubs. Der Notarzt ist unterwegs. Bewegen Sie sich nicht, bis er kommt.«

Sie haben gerade eine der erfolgreichsten modernen Sagen der vergangenen 15 Jahre gelesen. Der erste Hinweis darauf ist der klassische Anfang »Der Freund eines Bekannten ...« Ist Ihnen je aufgefallen, dass die Freunde unserer Bekannten ein viel interessanteres Leben führen als unsere Bekannten selbst?

Sie haben die Geschichte von der gestohlenen Niere sicher schon einmal gehört. Davon sind Hunderte Versionen im Umlauf, die alle bestimmte Gemeinsamkeiten aufweisen: erstens das Getränk, das mit einer Droge versetzt wurde, zweitens die mit Eis gefüllte Badewanne und drittens die Pointe mit dem Organdiebstahl. In einer Version ist es ein verheirateter Mann, der den Drink mit den K.-o.-Tropfen von einer Prostituierten erhält, die er auf sein Hotelzimmer in Las Vegas mitgenommen hat. Ein moralisches Lehrstück mit Nieren.

Stellen Sie sich vor, Sie würden das Buch jetzt zuschlagen, ein Stündchen Pause machen und dann einen Freund anrufen und ihm die Geschichte erzählen, ohne sie noch einmal zu lesen. Aller Wahrscheinlichkeit nach könnten Sie alles fast perfekt nacherzählen. Sie würden vielleicht vergessen, dass der Geschäftsreisende »zu einem Kundentermin« in Atlantic City war – aber wen kümmert das? An die wichtigen Sachen würden Sie sich erinnern.

Der Nierendiebstahl ist eine Geschichte, die im Gedächtnis hängen bleibt. Wir verstehen sie, erinnern uns daran und können Sie später nacherzählen. Und wenn wir sie für wahr halten, verändert sie möglicherweise unser Verhalten – zumindest, wenn es darum geht, dass uns völlig Fremde ein Getränk spendieren wollen.

Vergleichen Sie einmal die Nierengeschichte mit dem folgenden Abschnitt, den wir der Broschüre einer gemeinnützigen Organisation entnommen haben. »Der umfassende Aufbau einer Organisation führt von Natur aus zu einer

Gesamtkapitalrentabilität, die sich anhand der Vorbilder aus der bestehenden Praxis modellieren lässt«, heißt es da am Anfang. Dann wird weiter argumentiert, ein »Faktor, der den Ressourcenfluss zu gemeinnützigen Organisationen hemmt« sei der, dass »Finanzgeber sich oft auf bestimmte Ziele oder Anforderungen festlegen müssen, um eine Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten«.¹

Stellen Sie sich vor, Sie würden das Buch jetzt zuschlagen und eine einstündige Pause machen. Sie müssen nicht einmal eine Pause machen, rufen Sie einfach einen Freund an und fassen Sie den Abschnitt zusammen, ohne ihn noch einmal zu lesen. Viel Glück!

Ist das ein fairer Vergleich – eine moderne Sage gegen einen gezielt gewählten schlechten Ausschnitt? Natürlich nicht. Aber hier wird die Sache interessant: Stellen Sie sich unsere beiden Beispiele als die beiden entgegengesetzten Enden eines Spektrums der Einprägsamkeit vor. Was erinnert Sie eher an das, womit Sie beruflich zu tun haben? Bei den meisten läuft es zwangsläufig auf den langweiligen Teil hinaus.

Vielleicht ist das ganz natürlich; manche Ideen sind von sich aus interessant und andere nicht. Eine Bande von Organräubern – interessant! Finanzstrategien für gemeinnützige Organisationen – uninteressant! Es ist die alte Diskussion um die Frage »Natur oder Kultur?«, angeboren oder erlernt, angewandt auf Ideen: Sind Ideen von Natur aus interessant oder werden sie erst interessant gemacht?

In diesem Buch geht es um das »Interessantmachen«.

Aber wie stellen wir es an, dass unsere Ideen in der Welt Erfolg haben? Viele von uns haben Probleme damit, Ideen optimal zu vermitteln, und beschäftigen sich mit der Frage, wie man Ideen so formuliert, dass sie etwas bewirken. Ein Biologielehrer erklärt eine Stunde lang die Zellteilung, und eine Woche später erinnern sich nur noch drei Schüler daran. Ein Manager hält eine Rede, in der er eine neue Unternehmensstrategie vorstellt, die Mitarbeiter nicken begeistert, doch am nächsten Tag verfahren alle fröhlich weiter nach dem alten Schema.

Gute Ideen haben es oft schwer, sich in der Welt durch-

zusetzen. Doch die lächerliche Organraub-Geschichte geht von Mund zu Mund, obwohl ihre Verbreitung überhaupt nicht gefördert wird.

Warum? Liegt es nur daran, dass sich geklaute Nieren einfach besser verkaufen als andere Themen? Oder kann man auch eine *richtige, lohnenswerte* Idee so gestalten, dass sie sich so verbreitet wie die falsche Idee?

Die Wahrheit über Kinopopcorn

Art Silverman starrte auf eine Tüte Popcorn. Auf seinem Schreibtisch wirkte sie völlig fehl am Platz. Der künstliche Buttergeruch waberte durch sein Büro. Silverman wusste aufgrund der Untersuchungen seines Instituts, dass das Popcorn auf seinem Schreibtisch ungesund war. Sogar erschreckend ungesund. Seine Aufgabe war es nun, einen Weg zu finden, wie man diese Erkenntnis den ahnungslosen Kinobesuchern in Amerika vermitteln konnte.²

Silverman arbeitete für das Center for Science in the Public Interest (CSPI), eine gemeinnützige Organisation, die die Öffentlichkeit über Ernährung aufklärt. Das CSPI hatte Tüten mit Kinopopcorn aus einem Dutzend Kinos in drei Großstädten zur Nährwertanalyse an ein Labor geschickt. Die Ergebnisse überraschten alle.

Das United States Department of Agriculture (USDA) empfiehlt, dass man bei einer normalen Ernährungsweise nicht mehr als 20 Gramm gesättigter Fettsäuren am Tag zu sich nehmen sollte. Den Laboruntersuchungen zufolge enthielt eine Tüte Popcorn durchschnittlich 37 Gramm gesättigte Fettsäuren.

Der Übeltäter war Kokosfett, das in den Kinos zur Herstellung des Popcorns verwendet wurde. Kokosfett hat im Vergleich zu anderen Fetten einige Vorteile. Es verleiht dem Popcorn einen schönen, seidigen Glanz und setzt angenehmere und natürlichere Aromen frei als andere Fette. Leider strotzt Kokosfett, wie die Laboranalyse zeigte, nur so vor gesättigten Fettsäuren.

Die Portion Popcorn auf Silvermans Schreibtisch – ein Snack, den man eben mal so zwischen den Mahlzeiten knabbert – enthielt fast das Doppelte der empfohlenen Tagesmenge. Und diese 37 Gramm gesättigte Fettsäuren stammten aus einer *mittleren* Portion Popcorn. Eine ordentliche Portion in Eimergröße erreichte zweifellos dreistellige Werte.

Die Herausforderung, erkannte Silverman, bestand darin, dass nur wenige Leute wussten, was die Bezeichnung »37 Gramm gesättigte Fettsäuren« bedeutete. Die wenigsten von uns kennen die empfohlenen Tagesmengen des USDA auswendig. Sind 37 Gramm gut oder schlecht? Und selbst wenn wir das Gefühl haben, das sei schlecht, fragen wir uns, ob es »richtig schlecht« (wie Zigaretten) oder »nur ein bisschen schlecht« (wie ein Keks oder ein Milchshake) ist.

Oft reicht schon die Bezeichnung »37 Gramm gesättigte Fettsäuren«, dass viele Menschen einfach abschalten und nicht mehr zuhören. »Gesättigte Fettsäuren haben überhaupt keinen Reiz«, erklärt Silverman. »Die Bezeichnung ist trocken, akademisch, wen interessiert das schon?«

Silverman hätte eine Art visuellen Vergleich schaffen können – vielleicht einen Werbespot, in dem die Menge an gesättigtem Fett im Popcorn mit der empfohlenen Tagesmenge des USDA verglichen wird. Etwa ein Säulendiagramm, bei dem die eine Säule doppelt so hoch ist wie die andere.

Aber irgendwie war das zu wissenschaftlich. Zu rational. Die Fettmenge im Popcorn war in gewisser Weise nicht rational. Sie war grotesk. Das CSPI musste die Botschaft so verpacken, dass diese Absurdität in vollem Ausmaß vermittelt wurde.

Silverman hatte eine Lösung.

Am 27. September 1992 gab das CSPI eine Pressekonferenz. Dabei wurde folgende Botschaft präsentiert: »Eine mittlere Portion Butterpopcorn in einem typischen Kino enthält mehr arterienverstopfendes Fett als ein üppiges Frühstück mit Eiern und Speck, ein Big Mac mit Pommes zum Mittagessen und ein Abendessen mit Steak und sämtlichen Beilagen – zusammen!«

Die Mitarbeiter vom CSPI vergaßen auch den optischen Teil nicht – für die Fernsehkameras hatten sie ein komplettes Büfett mit fettem Essen angerichtet. Eine Tagesration an ungesundem Essen, zur Schau gestellt auf einem Tisch. All die gesättigten Fettsäuren – die mühelos in eine einzige Tüte Popcorn passten.

Die Geschichte war ein Knüller und wurde von CBS, NBC, ABC und CNN gebracht. Sie schaffte es auf die Titelseiten von *USA Today*, der *Los Angeles Times* und in den Service-Teil der *Washington Post*. Jay Leno und David Letterman machten in ihren Late Night Shows Witze darüber, und die Schlagzeilenmacher warteten mit ein paar besonders schönen Wortspielchen auf: »Popcorn im Kino nicht jugendfrei«, »Kamera, Action, Cholesterin!«, »Popcorn im Kino ist ein Double Feature für Fett.«

Die Idee blieb hängen. Die Kinogänger, abgeschreckt von den Erkenntnissen, mieden fortan Popcorn. Der Absatz ging in den Keller. Die Mitarbeiter in den Kinos gewöhnten sich an die Frage, ob das Popcorn mit dem »schlechten« Fett zubereitet worden sei. Schon bald darauf gaben die großen Kinoketten des Landes (darunter United Artists, AMC und Loews) bekannt, in Zukunft kein Kokosfett mehr zu verwenden.

Ideen, die »hängen bleiben«

Das ist die Erfolgsgeschichte einer Idee. Noch besser, es ist die Erfolgsgeschichte einer *wahren* Idee. Die Mitarbeiter von CSPI kannten sich ein bisschen aus mit der Welt, mit der sie kommunizierten. Sie fanden eine Möglichkeit, die Idee so aufzubereiten, dass man ihnen zuhörte und sich Gedanken machte. Und die Idee blieb hängen – genau wie die Geschichte von der geklauten Niere.

Seien wir einmal ehrlich, die Chancen für das CSPI standen nicht gut. Die Geschichte vom »fettigen Kinopopcorn« ist nicht so blutrünstig wie die vom organisierten Organdiebstahl. Niemand wacht in einer mit Fett gefüllten Badewanne

auf. Die Geschichte war nicht reißerisch, sie war nicht einmal besonders unterhaltsam. Außerdem gab es keine natürliche Zielgruppe für die Meldung – nur die wenigsten von uns halten sich in Sachen »aktuelle Popcornnachrichten« auf dem Laufenden. Es gab keine Prominenten, keine Models und keine niedlichen Tierchen bei der Geschichte.

Kurz gesagt, die Popcorngeschichte war wie viele Ideen, mit denen wir tagtäglich zu tun haben: interessant, aber nicht besonders sensationell, wahr, aber nicht umwerfend, wichtig, aber kein Thema, bei dem es »um Leben oder Tod« ging. Falls Sie nicht im Bereich Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit tätig sind, stehen Ihnen vermutlich nicht viele Ressourcen zur Unterstützung Ihrer Ideen zur Verfügung. Sie haben keinen millionenschweren Werbeetat und auch kein Team mit professionellen PR-Leuten. Ihre Ideen müssen aufgrund ihres eigenen Werts bestehen können.

Wir haben dieses Buch geschrieben, weil wir Ihnen helfen wollen, dass Ihre Ideen »hängen bleiben«. Mit »hängen bleiben« meinen wir, dass Ihre Ideen verstanden werden und in Erinnerung bleiben, einen bleibenden Eindruck hinterlassen – dass sie die Haltung oder das Verhalten Ihrer Adressaten verändern.

An dieser Stelle könnte man fragen, *warum* Ihre Ideen hängen bleiben sollen. Schließlich ist das für den Großteil unserer täglichen Kommunikation gar nicht nötig. »Gib mir doch bitte mal die Soße« muss man nicht in Erinnerung behalten. Und wenn wir unseren Freunden von unseren Beziehungsproblemen erzählen, wollen wir damit keinen »bleibenden Eindruck« hinterlassen.

Nicht jede Idee ist es also wert, dass man sich daran erinnert. Auf die Frage, wie oft es nötig ist, dass sich eine Idee einprägt, lautet die übliche Antwort, ungefähr einmal im Monat bis einmal pro Woche, also zwölf- bis 52-mal im Jahr. Für Manager sind das »große Ideen« zu neuen Unternehmensstrategien und Verhaltensrichtlinien. Lehrer versuchen, ihren Schülern Themen, Konflikte und Trends zu vermitteln – die Art von Themen und Denkweisen, die noch bestehen, nachdem die einzelnen Fakten längst verblasst sind.

Kolumnisten versuchen, die Meinung der Leser zu politischen Themen zu beeinflussen. Religionsführer versuchen, die Gläubigen an ihrer spirituellen Weisheit teilhaben zu lassen. Gemeinnützige Organisationen versuchen, Freiwillige dazu zu bewegen, ihnen ihre Zeit zu schenken, und fordern Spender auf, ihnen Geld für einen guten Zweck zu geben.

Wenn man bedenkt, wie wichtig es ist, Ideen zu vermitteln und im Gedächtnis zu verankern, überrascht es doch, wie wenig Aufmerksamkeit man diesem Thema widmet. Wenn wir Ratschläge dazu bekommen, richten sich diese meist an die Art des Vortrags: »Stehen Sie gerade, stellen Sie Blickkontakt her, verwenden Sie angemessene Gesten. Die Devise lautet: Üben, üben, üben (ohne dass Ihr Vortrag jedoch einstudiert oder auswendig gelernt wirkt).« Manchmal gibt es auch Ratschläge zur Strukturierung: »Geben Sie zunächst einen Überblick über das, was Sie erzählen wollen.« Oder: »Wecken Sie zuerst das Interesse Ihrer Zuhörer – erzählen Sie einen Witz oder eine Geschichte.«

Ein anderes Genre befasst sich mit dem Publikum: »Bringen Sie in Erfahrung, was Ihre Zuhörer interessiert, damit Sie Ihren Vortrag danach ausrichten können.« Und schließlich gibt es noch den häufigsten Ratschlag im Bereich Kommunikation, der wie ein Refrain immer wieder auftaucht: Wiederholung, Wiederholung, Wiederholung.

Diese Ratschläge haben natürlich alle einen Sinn, außer vielleicht die übertriebene Betonung der Wiederholung. (Wenn Sie jemandem ein und dasselbe zehnmals sagen müssen, war die Idee vielleicht von Anfang an nicht so toll.) Doch all diese Ratschläge haben einen gravierenden Nachteil: Sie helfen Art Silverman überhaupt nicht, wenn er nach der besten Möglichkeit sucht, den Verbrauchern zu erklären, dass Kinopopcorn *richtig* ungesund ist.

Silverman weiß natürlich, dass er Blickkontakt zu seinem Publikum herstellen und üben sollte. Aber welche Botschaft soll er einüben? Er kennt seine Zielgruppe: Menschen, die Popcorn mögen und nicht wissen, dass es ungesund ist. Welche Botschaft will er ihnen also übermitteln? Und um die Sache noch komplizierter zu machen: Silverman hatte nicht

die Möglichkeit, alles unzählige Male zu wiederholen – er hatte nur einen Versuch, um die Medien dazu zu bringen, sich für seine Meldung zu interessieren.

Oder stellen wir uns eine Grundschullehrerin vor. Sie kennt ihr Ziel: Den Lehrstoff zu vermitteln, der im Lehrplan steht. Sie kennt ihr Publikum: Drittklässler mit einem bestimmten Grad an Wissen und Fähigkeiten. Sie weiß, wie sie sprechen muss – sie ist eine Meisterin, was Haltung, Sprache und Blickkontakt angeht. Das Ziel ist also klar, das Publikum ist klar und das Format ist klar. Doch die Gestaltung der Botschaft selbst ist alles andere als klar. Die Schüler in Biologie sollen die Zellteilung verstehen – gut, und was jetzt? Es gibt unzählige Möglichkeiten, Schülern die Zellteilung zu vermitteln. Welche Möglichkeit bleibt im Gedächtnis? Und wie weiß man das *im Voraus*?

Wie es zu diesem Buch kam

Die alles entscheidende Frage lautet daher: Wie gestaltet man eine Idee, damit sie im Gedächtnis bleibt?

Vor einiger Zeit erkannten wir (die Brüder Chip und Dan), dass wir uns beide seit etwa zehn Jahren mit der Frage befassen, wie und warum Ideen im Gedächtnis bleiben. Unsere Kenntnisse stammten aus verschiedenen Fachgebieten, aber wir waren bei derselben Frage gelandet: Warum haben manche Ideen Erfolg, während andere scheitern?

Dan hatte eine Leidenschaft für Pädagogik und Wissensvermittlung entwickelt. Er war Mitbegründer eines Start-up-Verlags namens Thinkwell, der sich mit einer geradezu ketzerischen Frage befasste: Wenn man ein Lehrbuch aus dem Nichts aufbauen und Videotechnik und andere Medien anstelle eines Texts einsetzen möchte, wie würde man dabei vorgehen? Als Herausgeber bei Thinkwell suchte Dan mit seinem Team nach der besten Methode, Fächer wie Wirtschaft, Biologie, Mathematik und Physik zu unterrichten. Er hatte die Möglichkeit, mit einigen der besten und beliebtesten Lehrer und Professoren des Landes zusammen-

zuarbeiten: der Mathematiklehrer, der gleichzeitig Komödiant war, der Biologielehrer, der den Titel Lehrer des Jahres erhielt, der Wirtschaftslehrer, der außerdem noch Kaplan war und Theaterstücke schrieb. Im Grunde absolvierte Dan einen Crashkurs zur Frage, was einen guten Lehrer ausmacht. Und er kam zu der Erkenntnis, dass zwar jeder Lehrer seinen eigenen, ganz persönlichen Stil hat, die *Unterrichtsmethoden* aber fast identisch sind.

Chip verbrachte als Professor an der Stanford University fast zehn Jahre mit der Frage, warum sich manche schlechte Ideen trotzdem auf dem Markt der Ideen durchsetzen. Wie kann eine falsche Idee eine wirklich gute Idee verdrängen? Und warum verbreiten sich manche Ideen besser als andere? Als Einstieg beschäftigte er sich näher mit Dingen, die sich uns »von Natur aus« einprägen, etwa modernen Sagen und Verschwörungstheorien. Im Laufe der Zeit erwarb er sich ein unangenehm detailliertes Wissen über einige der abstoßendsten und absurdesten Geschichten in der Geschichte der Ideen. Er kennt sie alle. Hier sind nur ein paar Beispiele:

- Die frittierte Ratte bei Kentucky Fried Chicken. Jede Geschichte, in der es um Ratten und Fast Food geht, fällt auf fruchtbaren Boden.
- Coca-Cola zerstört die Knochen. Diese Angst ist vor allem in Japan verbreitet, allerdings hat es bis jetzt auch dort noch keine epidemieähnliche Verbreitung von Gelatineknöcheln bei Jugendlichen gegeben.
- Wenn man einem Auto, das kein Licht anhat, die Lichthupe gibt, wird man vom Mitglied einer Verbrecherbande erschossen.
- Die Chinesische Mauer ist das einzige von Menschen geschaffene Bauwerk, das man aus dem All sehen kann. (Die Chinesische Mauer ist wirklich lang, aber nicht sehr breit. Überlegen Sie doch mal: Wenn man die Chinesische Mauer sehen könnte, müsste man auch jede Autobahn und vielleicht auch ein paar große Supermärkte sehen.)

- Der Mensch nutzt nur zehn Prozent seines Gehirns. (Wenn das wahr wäre, dann wäre eine Gehirnverletzung deutlich weniger beunruhigend.)

Chip hat zusammen mit seinen Studenten in unzähligen Stunden Ideen, die von Natur aus im Gedächtnis haften bleiben, gesammelt, katalogisiert und analysiert: moderne Sagen, Gerüchte aus dem Krieg, Sprichwörter, Verschwörungstheorien und Witze. Moderne Sagen sind frei erfunden, aber viele von Natur aus einprägsame Ideen sind echt. Die vielleicht älteste Kategorie der von Natur aus einprägsamen Ideen ist die der Sprichwörter – ein Körnchen Weisheit, das sich oft über Jahrhunderte und über Kulturen hinweg erhält. Ein Beispiel sind verschiedene Versionen des Sprichworts: »Wo Rauch ist, ist auch Feuer«, das es in über 55 verschiedenen Sprachen gibt.

Bei der Untersuchung der von Natur aus einprägsamen Ideen, egal ob trivialer oder tiefschürfender Art, hat Chip über 40 Experimente mit über 1 700 Teilnehmern durchgeführt, die sich mit folgenden Themen befassten:

- Warum werden die Prophezeiungen des Nostradamus auch noch nach 400 Jahren gelesen?
- Warum inspirieren Bücher wie *Hühnersuppe für die Seele – Geschichten, die das Herz erwärmen* so viele Menschen?
- Warum halten sich viele Hausmittelchen, auch wenn sie keinen Erfolg haben?

Vor einigen Jahren begann Chip mit seinen Seminaren »Wie Ideen im Gedächtnis bleiben« an der Stanford University. Die These der Seminare war, dass wir unsere eigenen Ideen besser vermitteln können, wenn wir verstehen, was Ideen einprägsam macht. In den letzten Jahren hat er dieses Thema mehreren Hundert Studenten vermittelt, die später als Manager, Experten für Öffentlichkeitsarbeit, Journalisten, Designer und Filmregisseure tätig werden wollen.

Bevor wir nun die Geschichte der Brüder Heath abschlie-

ßen, sei noch eines gesagt: 2004 ging uns auf, dass wir uns demselben Problem aus verschiedenen Richtungen genähert hatten. Chip hatte untersucht und gelehrt, was Ideen einprägsam machte. Dan hatte versucht, einen pragmatischen Ansatz zu finden, Ideen einprägsam zu gestalten. Chip hatte den Erfolg verschiedener moderner Sagen und Geschichten verglichen. Dan hatte den Erfolg verschiedener Mathematik- und Politikstunden untersucht. Chip war der Forscher und Lehrer. Dan war der Mann der Praxis und der Autor. (Und wir wussten, dass wir unsere Eltern glücklich machen würden, wenn wir mehr Zeit miteinander verbringen würden.)

Wir wollten einprägsame Ideen (sowohl solche, die von sich aus im Gedächtnis bleiben, als auch solche, die eigens dafür geschaffen werden) zerlegen und herausfinden, was sie ausmacht. Warum sind moderne Sagen so faszinierend? Warum funktionieren manche Chemiestunden besser als andere? Warum zirkulieren in praktisch jeder Gesellschaft Sprichwörter? Warum finden manche politische Ideen weite Verbreitung, während andere scheitern?

Kurz gesagt, wir wollten verstehen, was sich im Gedächtnis festsetzt. Die Bezeichnung »Was bleibt« haben wir dabei von einem unserer Lieblingsautoren übernommen, Malcolm Gladwell. Im Jahr 2000 schrieb Gladwell ein brillantes Buch, *Tipping Point: Wie kleine Dinge Großes bewirken können*, in dem er untersuchte, was dazu führt, dass gesellschaftliche Phänomene »umschlagen« oder sich urplötzlich verbreiten. Gladwell beschäftigte sich mit der Frage, wie sich ansteckende Krankheiten rapide verbreiten, wenn sie erst einmal eine kritische Masse Menschen infiziert haben. Warum war die Schuhmarke Hush Puppies plötzlich wieder angesagt? Warum ging die Kriminalitätsrate in New York City mit einem Mal massiv zurück? Warum war das Buch *Die göttlichen Geheimnisse der Ya-Ya-Schwwestern* ein so durchschlagender Erfolg?

Das Buch *Tipping Point* gliedert sich in drei Teile. Im ersten Teil geht es darum, dass man die richtigen Leute braucht, im dritten um die richtigen Umstände. Im Mittelteil des

Buchs ist vom »Stickiness Factor« die Rede, dem Verankerungsfaktor. Gladwell argumentiert, die Wahrscheinlichkeit, dass Innovationen sich durchsetzen, sei größer, wenn sie »sticky«, also einprägsam seien. Als *Tipping Point* erschien, erkannte Chip, dass Gladwell mit seinem Begriff die Eigenschaft beschrieb, die auch er mit seiner Forschung zur Wirkung von Ideen untersuchte.

Unser Buch ist eine Ergänzung zu *Tipping Point* in dem Sinn, dass wir die *Eigenschaften*, die Ideen einprägsam machen, untersuchen, ein Thema, das über Gladwells Buch hinausgeht. Gladwell interessierte sich dafür, wie und warum sich gesellschaftliche Epidemien ausbreiten. Wir fragen dagegen, wie effektive Ideen konstruiert sind – warum manche Ideen im Gedächtnis hängen bleiben und andere in Vergessenheit geraten. Unser Schwerpunkt liegt daher jenseits von Gladwells angestammtem Gebiet. Dennoch wollen wir Gladwell Tribut dafür zollen, dass er uns den Begriff »stickiness« bescherte. Ein Begriff, der hängen blieb.

Wer hat Halloween verdorben?

In den 60er- und 70er-Jahren geriet die Tradition in Gefahr, an Halloween Süßigkeiten zu sammeln. Es kursierten Gerüchte über Halloween-Sadisten, die Rasierklingen in Äpfeln versteckten und Süßigkeiten mit Gift präparierten. Die Gerüchte wirkten sich im ganzen Land auf die Halloween-Bräuche aus. Eltern untersuchten sorgfältig die Süßigkeitentüten ihrer Kinder. Schulen wurden abends geöffnet, damit die Kinder dem Brauch, Süßigkeiten zu verlangen und sonst mit Streichen zu drohen, in einer sicheren Umgebung nachgehen konnten. Krankenhäuser boten an, die Beutel mit den erbetelten Süßigkeiten zu röntgen.

1985 ergab eine Umfrage von ABC News, dass sich 60 Prozent der Eltern um die Sicherheit ihrer Kinder an Halloween sorgten. Auch heute noch warnen viele Eltern ihre Kinder, nur Süßigkeiten zu essen, die abgepackt sind. Eine traurige Sache: Ein Feiertag für die Familie wird von bösen Menschen

verdorben, die Kindern aus unerklärlichen Gründen schaden wollen. Doch 1985 nahm die Geschichte eine seltsame Wendung. Bei einer Untersuchung kam die schockierende Wahrheit über die vergifteten Süßigkeiten ans Licht: Sie war ein Mythos.

Die Soziologen Joel Best und Gerald Horiuchi untersuchten jeden gemeldeten Zwischenfall an Halloween seit 1958.³ Sie fanden keinen Fall, in dem Fremde Kindern lebensbedrohlich schaden, weil sie sich an Halloween an deren Süßigkeiten zu schaffen gemacht hatten. Zwei Kinder kamen tatsächlich an Halloween ums Leben, aber ihr Tod ging nicht auf das Konto von Fremden. Ein Fünfjähriger fand den Heroinvorrat seines Onkels und starb an einer Überdosis. Seine Verwandten versuchten anfangs, die Spuren zu verwischen und streuten Heroin auf seine Süßigkeiten. In einem anderen Fall verursachte ein Vater in der Hoffnung, die Versicherung einzukassieren, den Tod seines eigenen Sohnes, indem er dessen Süßigkeiten mit Blausäure versetzte.

Anders ausgedrückt, fundierte sozialwissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass es völlig ungefährlich ist, Süßigkeiten von Fremden anzunehmen. Nur bei der eigenen Familie sollte man vorsichtig sein.

Die Geschichte von den vergifteten Süßigkeiten hat in den vergangenen 30 Jahren das Verhalten von Millionen Eltern verändert. Nachbarn begegneten einander mit Misstrauen. Selbst die Gesetze unseres Landes wurden davon beeinflusst: In Kalifornien und New Jersey wurden Gesetze verabschiedet, die das Vergiften von Süßigkeiten mit besonderen Strafen belegen. Warum war diese Idee so erfolgreich?

Sechs Prinzipien einprägsamer Ideen

Die Geschichte von den präparierten Süßigkeiten an Halloween ist in gewisser Weise der böse Zwilling der CSPI-Geschichte.

Beide Geschichten befassen sich mit einer unerwarteten Gefahr bei einer gewöhnlichen Tätigkeit: dem Verzehr

von Süßigkeiten an Halloween und dem Verzehr von Popcorn im Kino. Beide Geschichten erfordern einfache Maßnahmen: die Süßigkeiten der Kinder an Halloween zu untersuchen und im Kino kein Popcorn mehr zu essen. Beide nutzen anschauliche, konkrete Bilder, die man sich leicht merken kann: ein kandierter Apfel, in dem eine Rasierklinge versteckt ist, und ein Tisch voll mit fettem Essen. Beide Geschichten sprechen unsere Emotionen an: Angst im Fall der Halloween-Süßigkeiten und Ekel im Fall des Kinopopcorns.

Auch die Geschichte von der geklauten Niere weist ähnliche Züge auf. Sie hat ein *unerwartetes* Ende: Ein Mann will in einer Bar nur etwas trinken und hat am Schluss eine Niere weniger. Viele *konkrete* Details: die mit Eis gefüllte Badewanne, der seltsame Schlauch, der aus seinem Rücken ragt. Und *Emotionen*: Angst, Ekel, Misstrauen.

Im Laufe der Zeit stellten wir fest, dass sich bei erfolgreichen Ideen immer wieder die gleichen Themen und die gleichen Merkmale finden. Auf Grundlage von Chips Untersuchungen (und der Arbeit zahlreicher Volkskundler, Psychologen, Pädagogen, Politikwissenschaftler und Sprichwortforscher) erkannten wir, dass einprägsame Ideen bestimmte Schlüsseleigenschaften aufweisen. Es gibt jedoch keine »Formel« für eine einprägsame Idee – wir wollen die Sache auch nicht überstrapazieren. Dennoch haben einprägsame Ideen bestimmte Gemeinsamkeiten, die ihre Erfolgsaussichten steigern.

In gewisser Weise ist das wie bei den Eigenschaften eines guten Basketballspielers. Man kann davon ausgehen, dass alle guten Spieler eine bestimmte Teilmenge an Eigenschaften wie Größe, Schnelligkeit, Beweglichkeit, Kraft und Gefühl für das Spiel mitbringen. Aber man braucht nicht all diese Eigenschaften, um gut zu sein: Manche Spielmacher sind knappe 1,80 Meter und dürr. Und auch wenn ein Spieler all diese Eigenschaften besitzt, ist das noch keine Erfolgsgarantie: Es gibt ja auch zahlreiche langsame, tollpatschige Hünen von 2,15 Meter, die mit Basketball nichts am Hut haben. Wenn man allerdings auf der Straße spielt und seine Mannschaft aus völlig Fremden zusammenstel-

len muss, wählt man natürlich trotzdem den 2,15-Meter-Hünen.

Ideen funktionieren ganz ähnlich. Wir können lernen, die »Naturtalente« unter den Ideen zu *erkennen*, wie etwa den 2,15 Meter großen Fremden. Wir werden später noch auf eine Werbekampagne der Fast-Food-Kette Subway zu sprechen kommen, in der ein dicker Collegestudent namens Jared gezeigt wurde, der über 100 Kilo abnahm, weil er jeden Tag Subway-Sandwichs aß. Die Kampagne war ein großer Erfolg. Und sie wurde nicht von einer teuren Werbeagentur in New York entwickelt, sondern begann mit einem Restaurantbetreiber, der den richtigen Riecher für eine gute Geschichte hatte.

An dieser Stelle endet unser Vergleich mit den Basketballspielern: In der Welt der Ideen können wir unsere Spieler genetisch manipulieren und nach unseren Vorstellungen gestalten. Wir können Ideen *schaffen* und dabei darauf achten, dass sie so einprägsam wie möglich sind.

Während wir Hunderte einprägsamer Ideen untersuchten, begegneten uns immer wieder die gleichen sechs Prinzipien.

1. Prinzip: Einfach

Wie finden wir die notwendige zentrale Aussage unserer Ideen? Ein erfolgreicher Strafverteidiger meint dazu: »Wenn man zehn Argumente vorbringt, erinnern sich die Geschworenen, wenn sie sich zur Beratung zurückziehen, an kein einziges, selbst wenn alle Argumente gut sind.« Um bei jeder Idee den Kern freizulegen, muss man ein Meister des Ausschließens sein. Wir müssen gnadenlos Prioritäten setzen. Dabei geht es nicht darum, etwas so kurz wie möglich zu sagen – bloße Schlagwörter sind nicht ideal. Sprichwörter dagegen sind ideal. Wir müssen Ideen schaffen, die einfach und gehaltvoll zugleich sind. Die goldene Regel ist Einfachheit in Vollendung: eine Aussage in einem Satz, die so gehaltvoll ist, dass ein Mensch sein Leben lang daraus lernen kann, sie anzuwenden.

2. Prinzip: Unerwartet

Wie bringen wir unser Publikum dazu, unseren Ideen aufmerksam zu begegnen, und wie kann man die Aufmerksamkeit bewahren, wenn man ein bisschen Zeit braucht, seine Ideen zu vermitteln? Wir müssen die Erwartungen der Menschen durchbrechen. Wir müssen sie überrumpeln. Eine Tüte Popcorn ist so ungesund wie *sämtliche fetten Mahlzeiten, die wir im Laufe eines Tages verzehren!* Wir können den Überraschungseffekt nutzen – eine Emotion, die uns wachsam und konzentriert machen soll – und so die Aufmerksamkeit fesseln. Aber ein Überraschungseffekt hält nicht an. Damit unsere Idee Bestand hat, müssen wir *Interesse* und *Neugierde* wecken. Wie hält man seine Schüler während der 48. Geschichtsstunde des Schuljahrs motiviert? Wir können die Neugier über einen langen Zeitraum binden, wenn wir den Schülern systematisch »Wissenslücken aufzeigen« – und diese dann füllen.

3. Prinzip: Konkret

Wie gestalten wir unsere Ideen klar und einleuchtend? Wir müssen sie im Zusammenhang mit menschlichem Handeln und Sinneseindrücken erklären. Das ist der Punkt, bei dem es in der beruflichen Kommunikation oft hapert. Firmenphilosophien, Synergien, Strategien, Visionen – sie sind oft so vieldeutig, dass sie schon wieder bedeutungslos sind. Von Natur aus einprägsame Ideen sind voller konkreter Bilder (mit Eis gefüllte Badewannen, Äpfel mit Rasierklingen), weil unser Gehirn so angelegt ist, dass es konkrete Informationen speichert. In Sprichwörtern wird eine abstrakte Wahrheit oft in eine konkrete Sprache gekleidet: »Der Spatz in der Hand ist besser als die Taube auf dem Dach.« Eine konkrete Sprache ist die einzige Garantie dafür, dass jeder Einzelne im Publikum das Gleiche unter unserer Idee versteht.

4. Prinzip: Glaubwürdig

Wie bringen wir andere dazu, unsere Ideen zu glauben? Wenn C. Everett Koop, der ehemalige Leiter der Public Health Services, über die staatliche Gesundheitsfürsorge spricht, akzeptieren die meisten Amerikaner seine Ideen ohne Vorbehalt. Doch in vielen Alltagssituationen fehlt eine solche Autorität. Einprägsame Ideen müssen ihre eigenen Referenzen mitbringen. Wir müssen unseren Zuhörern die Möglichkeit bieten, unsere Ideen für sich selbst zu überprüfen – eine Philosophie nach dem Motto »erst probieren, dann zahlen«. Wenn wir Argumente für etwas sammeln, greifen wir oft instinktiv auf harte Zahlen zurück. Aber in vielen Fällen ist das genau der falsche Ansatz. Im Präsidentschaftswahlkampf 1980 mit den Kandidaten Ronald Reagan und Jimmy Carter hätte Reagan bei der einzigen Fernsehdebatte der beiden unzählige Statistiken anführen und so die Flaute der Wirtschaft belegen können. Aber stattdessen stellte er eine einfache Frage, die es den Wählern erlaubte, selbst einen Test durchzuführen: »Fragen Sie sich, bevor Sie Ihre Stimme abgeben, ob es Ihnen heute besser geht als vor vier Jahren.«

5. Prinzip: Emotional

Wie bringen wir andere dazu, sich über unsere Ideen Gedanken zu machen? Wir sorgen dafür, dass sie etwas *empfinden*. Im Fall des Kinopopcorns lassen wir sie Ekel angesichts der ungesunden Fette empfinden. Die Angabe »37 Gramm« weckt keine Emotionen. Untersuchungen zeigen, dass man für einen einzelnen Bedürftigen eher etwas spendet als für eine ganze verarmte Region. Unser Gehirn ist so angelegt, dass wir etwas für Menschen und nicht für Abstraktionen empfinden. Manchmal besteht die Schwierigkeit darin, herauszufinden, welche Emotionen man nutzen will. Beispielsweise ist es schwierig, Teenager dazu zu bringen, mit dem Rauchen aufzuhören, indem man ihnen Angst vor den Folgen macht. Es ist leichter, wenn man auf ihre Abneigung

gegen Autoritäten und die Scheinheiligkeit der großen Tabakhersteller baut.

6. Prinzip: Geschichten

Wie bringen wir andere dazu, aufgrund unserer Ideen aktiv zu werden? Wir erzählen ihnen Geschichten. Feuerwehrleute erzählen sich nach jedem Einsatz Geschichten und tauschen damit Erfahrungen aus; nach jahrelangem Geschichtenerzählen verfügen sie über einen umfangreichen mentalen Katalog mit kritischen Situationen, die ihnen bei einem Brand widerfahren könnten, und angemessenen Reaktionen darauf. Untersuchungen zeigen, dass es hilfreich ist, mental Situationen durchzuspielen, wir reagieren dann besser, wenn wir tatsächlich mit der Situation konfrontiert werden. Geschichten fungieren als eine Art mentaler Flugsimulator, der uns darauf vorbereitet, schneller und effektiver zu reagieren.

Das sind die sechs Prinzipien erfolgreicher Ideen. Sie lassen sich in einem Satz zusammenfassen, eine Art Checkliste für eine erfolgreiche Idee: eine einfache, unerwartete, konkrete, glaubwürdige und emotionale Geschichte. Im Englischen ergibt sich aus den Anfangsbuchstaben das Wort SUCCEsS (a Simple Unexpected Concrete Credentialed Emotional Story). (Im Deutschen kommen wir nur auf EUKGES, aber das klingt so seltsam, dass wir lieber beim Englischen bleiben.) Dass dabei »success«, also »Erfolg« herauskommt, ist natürlich reiner Zufall. (Okay, wir geben es zu, SUCCEsS ist ein bisschen konstruiert. Wir hätten statt »Simple« »Core« schreiben und die Buchstaben ein bisschen umstellen können. Aber CCUCESs kann sich kein Mensch merken, das müssen Sie zugeben.)

Zur Anwendung dieser Prinzipien ist kein besonderes Fachwissen nötig. Es gibt keine studierten Experten für einprägsame Ideen. Besser noch, die meisten Prinzipien klingen ziemlich vernünftig: Hatten wir nicht alle schon einmal die Eingebung, dass wir einen Vortrag möglichst »einfach«

halten und »Geschichten einsetzen« sollten? Es ist ja nicht so, dass hoch komplizierte, leblose Prosa eine begeisterte Anhängerschaft hat ...

Aber Moment. Wir behaupten, die Verwendung dieser Prinzipien sei einfach. Und die meisten entsprechen dem gesunden Menschenverstand. Warum werden wir dann nicht von genial gestalteten, einprägsamen Ideen überschwemmt? Warum gibt es in unserem Leben mehr langweilige und komplizierte Anleitungen als griffige Sprichwörter?

Leider gibt es in unserer Geschichte auch einen Übeltäter: Der Schurke ist die natürliche Tendenz, unser Wissen zum Besten zu geben, und diese Tendenz kommt der Gestaltung einfacher, klarer Ideen ständig in die Quere. Man nennt diese Neigung auch den *Fluch des Wissens* (*Curse of Knowledge*).⁴

Klopfen und Zuhören

1990 promovierte Elizabeth Newton an der Stanford University im Fach Psychologie mit der Untersuchung eines einfachen Spiels, bei dem sie die Spieler entweder »zuhören« oder »klopfen« ließ. Die Spieler, die klopften, erhielten eine Liste mit 25 bekannten Songs, etwa »Happy Birthday to You« und »The Star Spangled Banner«. Sie sollten sich ein Lied aussuchen und ihrem Spielpartner den Takt vorklopfen (mit den Händen auf der Tischplatte). Der Zuhörer hatte die Aufgabe, das Lied aufgrund des geklopfen Taktes zu erkennen. (Übrigens kann man dieses Experiment auch zu Hause ausprobieren, wenn man gerade einen geeigneten Mitspieler zur Hand hat.)⁵

Der Zuhörer hat bei diesem Spiel eine sehr schwere Aufgabe. Bei Newtons Experiment wurden 120 Lieder vorgeklopft. Die Zuhörer errieten nur 2,5 Prozent der Lieder: drei von 120.

Aber jetzt kommt der Punkt, weswegen die Untersuchung für eine Dissertation in Psychologie herangezogen wurde. Bevor die Zuhörer den Song erraten sollten, forderte Newton

die Klopfenden auf, die Wahrscheinlichkeit einzuschätzen, mit der die Zuhörer das Lied richtig erraten würden. Sie sagten, die Chancen lägen bei 50 Prozent.

Die Klopfenden konnten ihre Botschaft in einem von 40 Fällen vermitteln, dachten aber, die Wahrscheinlichkeit läge bei eins zu zwei. Warum?

Wenn ein Klopfender klopft, *hört er das Lied im Kopf*. Probieren Sie es selbst einmal – klopfen Sie »Happy Birthday«. Sie können gar nicht anders, Sie hören die Melodie im Kopf. Die Zuhörer dagegen können die Melodie nicht hören – sie hören nur ein unzusammenhängendes Geklopfe, ähnlich einem bizarren Morsecode.

Beim Experiment waren die Klopfenden verblüfft, wie schwer es den Zuhörenden fiel, die Melodie zu erkennen. *Das ist doch völlig eindeutig!* Der Gesichtsausdruck des Klopfenden, wenn ein Zuhörer »Happy Birthday to You« anstatt »The Star Spangled Banner« erkennt, ist unbezahlbar. *Wie kann der andere nur so dumm sein?*

Doch auch das Los des Klopfenden ist nicht einfach. Das Problem besteht darin, dass die Klopfenden über ein vorhandenes Wissen (den Liedtitel) verfügen. Daher können sie sich unmöglich vorstellen, wie es ist, wenn man dieses Wissen *nicht* hat. Beim Klopfen können sie sich nicht in den Zuhörer hineinversetzen, sie wissen nicht, wie es ist, wenn der Zuhörer kein Lied, sondern nur einzelnes Klopfen hört. Das ist der Fluch des Wissens. Sobald wir etwas wissen, können wir uns kaum noch vorstellen, wie es war, als wir es noch nicht wussten. Unser Wissen hat uns »verflucht«. Daher fällt es uns schwer, unser Wissen anderen mitzuteilen, weil wir uns nicht einfach in ihre Lage versetzen können.

Das Experiment zwischen Klopfendem und Zuhörer wiederholt sich jeden Tag auf der ganzen Welt unzählige Male. Die Vorklopfer und Zuhörer sind Manager und Mitarbeiter, Lehrer und Schüler, Politiker und Wähler, Verkäufer und Kunden, Schreiber und Leser. Sie alle vertrauen auf die Kommunikation, aber wie die Vorklopfer und Zuhörer leiden sie unter ihrem unterschiedlichen Wissensstand. Wenn ein Vorstandsvorsitzender davon spricht, den »Shareholder-Value

zu maximieren«, hat er eine Melodie im Kopf, die seine Mitarbeiter nicht hören können.

Dieses Problem lässt sich nur schwer vermeiden – ein Vorstandsvorsitzender verfügt wahrscheinlich über 30 Jahre Erfahrung, in denen er sich tagtäglich mit der Logik und den Konventionen seiner Branche befasst hat. Diesen Prozess kann man nicht rückgängig machen, das ist so unmöglich wie die Quadratur des Kreises. Man kann nicht verlernen, was man bereits weiß. Es gibt nur zwei zuverlässige Möglichkeiten, den Fluch des Wissens zu umgehen. Die erste besteht darin, einfach nichts zu lernen. Die zweite, dass man seine Ideen analysiert und verändert.

In diesem Buch sollen Sie lernen, wie man seine Ideen verändert und so den Fluch des Wissens umgeht. Die sechs Prinzipien sind dabei Ihre besten Waffen. Sie können als eine Art Checkliste verwendet werden. Nehmen wir noch einmal den Manager, der seinen Mitarbeitern sagt, sie sollten sich bemühen, »den Shareholder-Value zu maximieren«.

Ist diese Idee einfach? Ja, in dem Sinn, dass sie kurz ist, ihr fehlt jedoch die praktische Schlichtheit eines Sprichworts. Kommt sie unerwartet? Nein. Ist sie konkret? Nicht im Geringsten. Glaubwürdig? Nur in der Hinsicht, dass sie aus dem Mund des Managers kommt. Emotional? Ähm, nein. Eine Geschichte? Nein.

Vergleichen wir nun die Idee, »den Shareholder-Value zu maximieren« mit John F. Kennedys berühmter Ankündigung von 1961, die USA würden »bis zum Ende des Jahrzehnts einen Mann auf den Mond schicken und ihn sicher wieder zurückbringen«. Einfach? Ja. Unerwartet? Ja. Konkret? Erstaunlich konkret. Glaubwürdig? Das Ziel klang eher nach Science-Fiction, aber es kam aus berufenem Munde. Emotional? Ja. Eine Geschichte? In Miniaturform.

Wenn John F. Kennedy der Vorstandsvorsitzende eines Unternehmens gewesen wäre, hätte er gesagt: »Unsere Mission besteht darin, zum internationalen Führer in der Raumfahrt aufzusteigen, und zwar mit einem Maximum an teamorientierten Innovationen und strategisch ausgerichteten Luft-Raumfahrt-Initiativen.« Zum Glück besaß

Kennedy ein besseres Gespür für seine Zuhörer als ein Topmanager heute; er wusste, dass undurchsichtige, abstrakte Vorhaben die Menschen weder faszinieren noch inspirieren. Die Mission zum Mond ist ein klassisches Beispiel dafür, wie der Kommunizierende den Fluch des Wissens umgeht. Es war eine brillante und wunderbare Idee – eine Idee, die ein Jahrzehnt lang das Handeln von Millionen Menschen motivierte.

Systematische Kreativität

Stellen Sie sich einmal jemanden vor, der ein Talent dafür hat, Ideen zu entwickeln. Haben Sie ihn vor Augen? Viele Menschen beschreiben nach dieser Aufforderung ein bekanntes Stereotyp – das »kreative Genie«, das sich beispielsweise in einer angesagten Werbeagentur flotte Sprüche einfallen lässt. Vielleicht stellen Sie sich wie wir jemanden mit Gel in den Haaren und hipper Kleidung vor, der ein eselsohriges Notizbuch voller ironischer Sprüche und Geistesblitze mit sich herumträgt, Unmengen Kaffee in sich hineinschüttet und stets bereit ist, für eine vierstündige Brainstorming-Sitzung alles stehen und liegen zu lassen. Aber vielleicht ist Ihr Stereotyp auch nicht ganz so detailliert.

Es steht außer Frage, dass manche Menschen kreativer sind als andere. Vielleicht wurden sie einfach so geboren. Womöglich wird daher nie eine Art Michael Jordan der einprägsamen Ideen aus Ihnen. Doch wir gehen mit unserem Buch davon aus, dass man lernen kann, einprägsame Ideen zu schaffen.

1999 stellte ein israelisches Forschungsteam 200 hochgelobte Werbespots zusammen – Reklame, die bei renommierten Wettbewerben ins Finale gekommen war oder sogar Preise gewonnen hatte. 89 Prozent der preisgekrönten Werbung ließen sich in sechs Kategorien oder *Schablonen* einordnen. Das ist bemerkenswert. Eigentlich könnte man erwarten, dass großartige kreative Konzepte eigenständig und originell sind – entstanden aus den Geistesblitzen von Geburt an

kreativer Typen. Und dann stellt sich heraus, dass man mit sechs einfachen Schablonen sehr weit kommt.

Die meisten Schablonen basieren auf dem Überraschungseffekt. So verweist beispielsweise die Schablone *extreme Konsequenzen* auf unerwartete Folgen einer Produkteigenschaft. In einer Werbung wird die Leistungsstärke einer Stereoanlage fürs Auto betont – aus der Anlage dröhnt Musik, und eine Brücke fängt an zu vibrieren, und als die Lautsprecher aufgedreht werden, beginnt die Brücke so stark zu schwingen, dass sie fast einstürzt. Die gleiche Schablone passt auch für den berühmten Slogan aus dem Zweiten Weltkrieg, der vom amerikanischen Ad Council erdacht wurde, einer gemeinnützigen Organisation, die Werbekampagnen für andere gemeinnützige Organisationen und staatliche Einrichtungen entwickelt: »Loose Lips Sink Ships.« (»Ein loses Mundwerk versenkt Schiffe.«) Und da wir gerade von extremen Folgen sprechen, sollten wir nicht die brutzelnden Eier in einer Pfanne vergessen, die in den 80er-Jahren in den USA in einem Spot mit der Erklärung gezeigt wurden: »Das ist Ihr Gehirn auf Droge.« (Der Spot stammt übrigens ebenfalls vom Ad Council.) Die Schablone passt auch für von Natur aus einprägsame Ideen – etwa zu der Legende, dass Newton die Schwerkraft entdeckte, als ihm ein Apfel auf den Kopf fiel. (Die anderen Schablonen werden in den Anmerkungen aufgeführt.)⁶

Das Forscherteam versuchte auch, die sechs Schablonen auf 200 andere Werbespots anzuwenden – die aus den gleichen Medien stammten und für ähnliche Produkte warben, aber keine Preise gewonnen hatten. Als man die »weniger erfolgreiche« Werbung klassifizieren wollte, gelang das erstaunlicherweise nur bei zwei Prozent.

Und das ist das Überraschende an dieser Geschichte: Die kreative Werbung ist vorhersagbarer als die unkreative. Das ist wie in dem Zitat von Tolstoi: »Alle glücklichen Familien gleichen einander, aber jede unglückliche Familie ist auf ihre eigene Art unglücklich.« Alle kreativen Werbungen gleichen einander, aber jeder Verlierer ist auf seine eigene Art unkreativ.

Aber wenn die kreative Werbung ständig auf den gleichen Bestand von Schablonen zurückgreift, lässt sich »Kreativität« vielleicht lernen. Womöglich können sogar Neulinge ohne kreative Erfahrung bessere Ideen hervorbringen, wenn sie die Schablonen kennen und verstehen. Die israelischen Forscher beschäftigten sich mit der Frage, ob sich Kreativität lernen lässt, und untersuchten, wie weit man mit Schablonen kommen kann.

Dazu wurden drei Gruppen mit Werbeneulingen zusammengestellt. Jede Gruppe erhielt Hintergrundinformationen über drei Produkte: ein Haarshampoo, ein Diätlebensmittel und ein Turnschuh. Eine Gruppe erhielt nur die Produktinformationen und begann sofort mit dem Entwurf von Werbeanzeigen, ohne sonstige Einführung. Ein erfahrener Kreativdirektor, der nicht wusste, wie die Gruppe eingeführt worden war, wählte davon die 15 besten Anzeigen aus. Dann wurden die Anzeigen an Verbrauchern getestet. Die Anzeigen der Gruppe fielen auf: Die Verbraucher bewerteten sie als »ärgerlich«. (Könnte das nicht auch die lang erwartete Erklärung für die selbstgemachte Kinowerbung örtlicher Unternehmen sein?)

Die zweite Gruppe wurde zwei Stunden lang von einem erfahrenen Kreativitätslehrer eingewiesen. Er zeigte den Teilnehmern eine Brainstorming-Methode mit freiem Assoziieren. Diese Technik ist eine klassische Methode bei der Vermittlung von Kreativität; sie soll die Assoziationsmöglichkeiten erweitern, unerwartete Verbindungen entstehen lassen und zahlreiche kreative Ideen hervorbringen, aus denen man sich dann die besten aussuchen kann. Falls Sie je einen Kurs über Brainstorming und Kreativität belegt haben, wurde Ihnen vermutlich diese Methode vermittelt.

Wieder wurden die 15 besten Werbevorschläge vom gleichen Kreativdirektor ausgesucht, dann wurde die Werbung von Verbrauchern bewertet. Die Werbung der Gruppe wurde als weniger ärgerlich eingestuft als die der untrainierten Gruppe, allerdings nicht als kreativer empfunden.

Die letzte Gruppe wurde zwei Stunden über den Einsatz der sechs kreativen Schablonen informiert. Wieder wählte

der Kreativdirektor die 15 besten Vorschläge aus, die dann von Verbrauchern bewertet wurden. Plötzlich sprudelten die Neulinge nur so vor Kreativität. Ihre Werbung wurde um 50 Prozent kreativer eingestuft und sorgte für eine um 55 Prozent positivere Haltung zu den beworbenen Produkten. Das ist eine erstaunliche Verbesserung, vor allem, wenn man bedenkt, dass dazu nur zwei Stunden notwendig waren, in denen die wichtigsten Schablonen vermittelt wurden! Demnach gibt es tatsächlich systematische Mittel zur Schaffung kreativer Ideen.

Was das israelische Forschungsteam im Bereich Werbung machte, wollen wir mit unserem Buch für den Bereich der Ideen tun. Wir machen Ihnen Vorschläge, mit deren Hilfe Sie Ihre Ideen so gestalten, dass sie kreativer sind und besser ankommen. Unsere Checkliste mit den sechs Prinzipien haben wir genau für diesen Zweck erstellt.

Aber wird man durch eine Schablone oder eine Checkliste nicht eingeschränkt? Wollen wir damit etwa behaupten, dass ein Ansatz à la »Malen nach Zahlen« kreativer ist als der Ansatz, eine leere Leinwand zu bemalen?

Ja, genau. Wenn Sie Ihre Ideen vermitteln wollen, sollten Sie mit bewährten Regeln arbeiten. Sie wollen schließlich neue Ideen finden und keine neuen Regeln.

Unser Buch kann natürlich kein narrensicheres Rezept bieten. Wir geben es gleich von vornherein zu: Wir können Ihnen nicht zeigen, wie Sie Zwölfjährige dazu bringen, noch abends am Lagerfeuer kein wichtigeres Thema als die Zellteilung zu kennen. Und aller Wahrscheinlichkeit nach wird auch Ihr Memo im Büro zur Verbesserung der Arbeitsabläufe nicht jahrzehntelang kursieren wie ein Sprichwort in einer anderen Kultur.

Aber eins können wir Ihnen versprechen: Unabhängig von Ihrem Maß an »natürlicher Kreativität« werden wir Ihnen zeigen, wie fast jede Idee durch eine kleine, konzentrierte Anstrengung besser im Gedächtnis bleibt, und eine einprägsame Idee ist eine Idee, die auch etwas bewirkt. Sie müssen nur die sechs Prinzipien einer guten Idee verstehen.