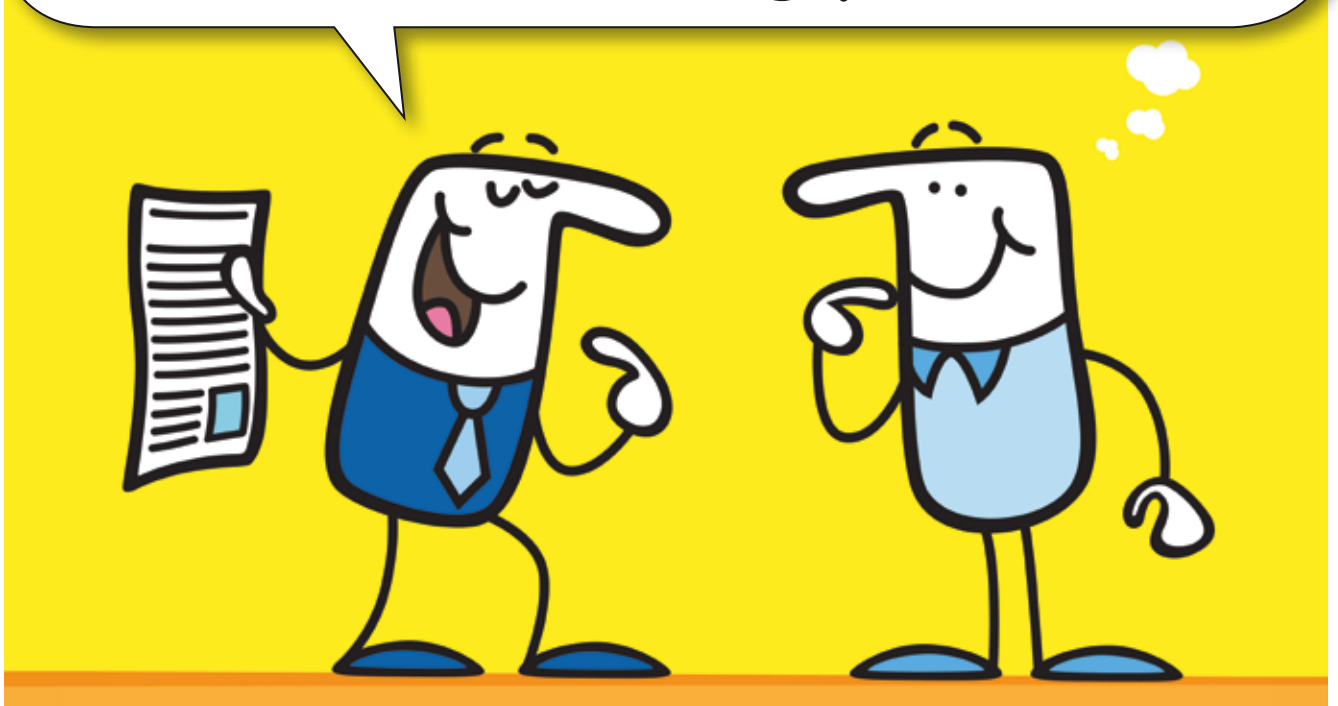




storytelling for leaders

Schau' mal: die Erfolgsgeschichte
unseres Veränderungsprozesses.



Change Story

Geschichten erzählen oder was? ...

Sie wollen Ihre Mitarbeiter überzeugen? Akzeptanz für Veränderungen erhöhen? Identifikation schaffen?

Optimaler Weise findet die Botschaft, die Sie Ihren Mitarbeitern vermitteln möchten, den Weg nicht nur in die Köpfe, sondern vor allem in die Herzen. Damit Ihre Mitarbeiter involviert sind und den Change mittragen.

Tun Sie dies mit einer Change Story!

Eine Story leistet mehr als pure Unterhaltung, eine Story baut Brücken und kann Perspektiven verändern.

In den meisten Unternehmen glaubt man jedoch, Kommunikation sei nur über Zahlen, Daten, und Fakten seriös. Jedoch sind es Stories, die die Wirksamkeit von Aussagen steuern und Botschaften vermitteln. Erzählerisch dargestellte Zukunftsbilder können eine ganze Organisation bewegen. Die Change Story ist das Fundament im Rahmen des Kommunikationskonzeptes und dient somit als roter Faden im gesamten Change-Prozess.



storytelling for leaders

Das Szenario: Großer Konferenzraum, Kino-Bestuhlung, vorne Rednerpult und Beamer: Beginn einer Kick-off Veranstaltung für ein neues internes IT-Software Projekt, das zum Ziel hat, mehrere derzeit genutzte Applikationen zu ersetzen. Im Publikum: Mehr oder weniger alle von dem Projekt betroffenen Mitarbeiter. Nach einem kurzen Willkommensgruß zeigt der Projektverantwortliche die erste Folie mit einer Grafik und daneben Bullet-Points. „Nach Abschluss der Feasibility-Studie, der Ist-Analyse der verschiedenen Prozesse und unserer zahlreichen Sub-Systeme haben wir beschlossen unsere IT-Anwendungs-Architektur in einen nachhaltigen und gesicherten Prozess zu überführen, damit unsere Versicherten auch in Zukunft . . .“ bla bla bla . . .

Im Publikum rutschen die Ersten gelangweilt tiefer in ihre Sitze oder schalten verstohlen ihr Smartphone ein. Ingeheim fragen sich die Mitarbeiter, was der Begriffs- und Zahlenwirrwarr auf den Folien mit ihnen zu hat. Manch Komiker raunt auch seinem Nachbarn zu „Weck’ mich, wenn der Wortnebel vorbei ist“.

Es könnte auch so sein:

Gleiches Szenario! Nach einem kurzen Willkommensgruß schreibt der Projektleiter folgendes auf ein Flipchart und zwar 64 Mio: „Wer von Ihnen weiß etwas mit der Zahl anzufangen?“ Die Mitarbeiter schauen etwas irritiert, bis der Erste anfängt einen Vorschlag zu machen. Der Projektverantwortliche schreibt eine weitere Zahl auf das Flipchart und zwar 128 Tausend. „Diese Zahl hat sehr viel mit Ihnen als Einzelperson zu tun. Wer von Ihnen weiß, was sie bedeutet?“ Der halbe Saal wirft jetzt Ideen in den Raum.

Der Projektleiter löst wie folgt auf:

„Sie alle haben im letzten Jahr dazu beigetragen, dass wir gemeinsam die Welt zu Fuß erwandert haben. Jeder Einzelne von Ihnen hat nämlich 128 Tausend Schritte zurückgelegt. Wenn jeder einzelne Kundenkontakt und Antrag, den

Sie bearbeitet haben, einen Schritt bedeutet, dann sind wir Alle zusammen einmal um die Erde gelaufen. Dafür vielen Dank. Gerne möchte ich Ihnen jetzt erzählen, was das mit dem neuen Projekt zu tun hat. Als wir das Unternehmen gegründet haben, da dauerte die Bearbeitung eines Antrages mehrere Wochen, da sind wir im Sinne der zurückgelegten Schritte gerade mal von Frankfurt bis nach Würzburg gekommen . . .“

So startete das Kick-off für das Veränderungsprojekt eines Versicherungskonzerns unter Nutzung einer Change Story und einer Metapher. Zweifelsfrei, das ist nur der Beginn. Jetzt muss die Change Story stringent über die gesamte Projektlaufzeit durchgehalten werden. Sonst bleibt nicht mehr als die reine Verknüpfung einer Metapher. Metaphern sind allerdings ein wichtiges Instrument im Storytelling. Sie übertragen in der Regel eine Bildstruktur, die höchst anschlussfähig macht und dabei hilft, die Geschichte im Gedächtnis zu verankern

Viele Führungskräfte glauben allerdings, dass eine erzählerische Gestaltung nicht seriös sei. Dabei spricht genau diese Art der Darstellung alle Wahrnehmungsebenen an. Die emotionale Seite wird bedient, Bilder werden geliefert und damit Gefühle, Vertrauen und Loyalität aktiviert.

Stories steuern die Wirksamkeit von Aussagen.

Wenn Informationen (und auch Zahlen) und Botschaften in Geschichten verpackt werden, sind sie sinnstiftend und geben dem Geschehen eine Bedeutung.

Auch Fachbücher nutzen häufig die Form einer Story. So schreibt zum Beispiel Eli M. Goldratt mit „Das Ziel“ einen Roman über Prozessoptimierung. Da wird beschrieben wie Abläufe in einem Unternehmen funktionieren. Oder der Klassiker aus dem Projektmanagement: „Der Termin“ von Tom DeMarco. Fachwissen in einer Story verpackt.



storytelling for leaders

Sie müssen auch nicht gleich einen Roman schreiben oder eine Geschichte neu erfinden. Oft kann es schon reichen die Inhalte und Botschaften, die Sie vermitteln möchten, mit Emotionen zu versehen.

Hier ein kurzes Beispiel: An einer Straßenecke sitzt ein Mann, vor sich ein Hut und ein Schild: „Blind – bitte helfen“. Nach Stunden ist der Hut immer noch (fast) leer. Ein Student kommt vorbei, fragt den Mann, ob er den Text verändern dürfe. Der Mann nickt. Nacheinig Stunden quillt der Hut über. Der Mann fragt einen Passanten, was denn auf dem Schild stehen würde. „Heute ist ein wunderbarer Tag, Sie können ihn sehen – ich nicht.“

Vielleicht ist Ihnen dieses Beispiel ein wenig zu anrührend. Dennoch hilft diese kurze Geschichte, zu verdeutlichen was gemeint ist; nämlich dass reine Fakten (blind!) nur die rationale Seite, also die linke Gehirnhälfte anregen. Emotionen dagegen helfen den Weg ins Herz zu finden und lösen damit in uns etwas aus.

Der Projektleiter des Versicherungskonzerns hätte auch auf das Flipchart schreiben können: 1 Mio. Versicherte, 80 Mio. Erstattungsanträge, 10 Hochleistungsserver etc.

Doch löst das etwas bei Ihnen aus? Nein, erst die Metapher, der Hinweis, dass Sie mit Ihren Kollegen und Kolleginnen gemeinsam mit jedem Erstattungsantrag einen Schritt mehr gelaufen sind um die Erde zu umrunden, das schafft Gemeinsamkeit.

Wie baut man nun eine Change Story am besten auf?

Bevor wir beginnen, lassen Sie uns kurz folgende Fragen klären:

- ➔ Was macht eine Story zur Story?
- ➔ Wann ist es ein Ereignis, wann eine Story?
- ➔ Und wie wichtig ist die Botschaft?

Hier ein Beispiel: In einem Workshop erzählte ein Teilnehmer die Geschichte seines Gehaltsgesprächs wie folgt: „Gestern hatte ich das jährliche Mitarbeitergespräch mit meinem Chef. Ich wollte sehr gerne eine Gehaltserhöhung. Das Meeting startete wie immer pünktlich, aber das Gespräch war kurz. Eine Gehaltserhöhung habe ich nicht erhalten. Mein Chef hat das entsprechend begründet“.

Dies ist keine Story, sondern die Beschreibung eines Ereignisses, also einer Handlungsabfolge. Eine Story besteht aus wichtigen Elementen, wie . . .

- ➔ einer bildhaften Sprache,
- ➔ Konflikte, die es zu lösen gibt,
- ➔ einem passenden Motiv,
- ➔ Interessanten Protagonisten
- ➔ und spricht Hirn, Herz und Bauch an.



Eine Story hat also neben der reinen **Handlungsabfolge**, einen **Plot** und eine **Botschaft**. Der Plot ist die Beschreibung der Zusammenhänge, und die Botschaft ist die Kernaussage im Change-Prozess. Es geht im Rahmen der Veränderung letztendlich darum, mit einer einheitlichen Kernbotschaft zu arbeiten. Eine Change Story kann auch mehrere Botschaften haben, nur dürfen sich die Botschaften nicht widersprechen. Bevor Sie also das Drehbuch für



storytelling for leaders

Ihre Change Story schreiben, überlegen Sie sich, was ist Ihr Kommunikationsziel? Welche Botschaft möchten Sie vermitteln?

Am Ende des Workshops hat der Teilnehmer seine Geschichte nochmals erzählt:

„Gestern hatte ich das jährliche Gehaltsgespräch mit meinem Chef. Ich war nervös, noch nervöser als im letzten Jahr. Ich wollte eine Gehaltserhöhung, denn ich mache schon seit längerem zwei Jobs. Das habe ich letztes Jahr auch schon angesprochen, aber da war mir die Gehaltserhöhung noch nicht so wichtig. Jetzt werde ich demnächst zum ersten Mal Vater und ich hätte schon gerne mehr Geld zur Verfügung. Das Meeting startete pünktlich. Im Büro herrschte eine Bullenhitze, ganz im Gegensatz zu dem kühlen Gesichtsausdruck meines Chefs. Auf die Gehaltserhöhung angesprochen, lehnte mein Chef diese mit entsprechender Begründung ab. Ich habe mich nicht getraut zu intervenieren, denn da es meiner Freundin in letzter Zeit nicht gut ging, bin ich leider des Öfteren mal zu spät gekommen und nun hatte ich ein schlechtes Gewissen.“

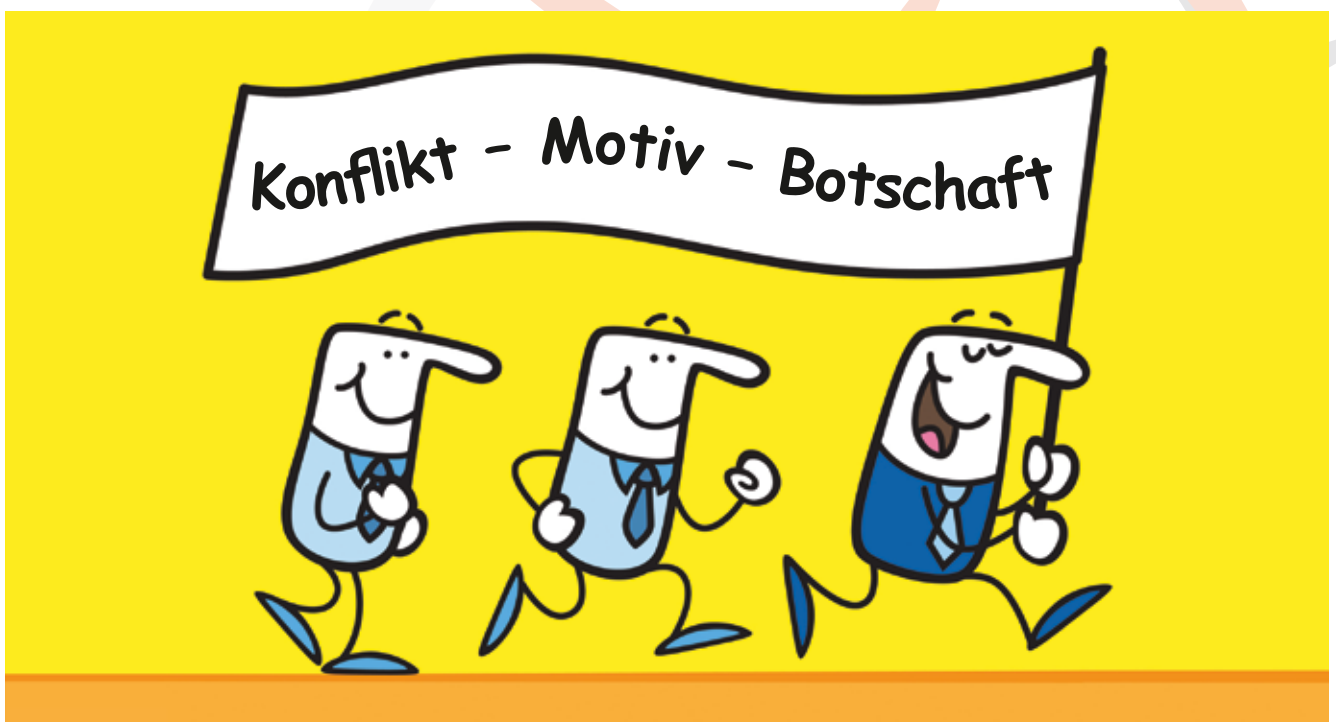
Ein wenig traurig habe ich dann das Büro meines Chefs verlassen. Am Abend habe ich mich mit meiner Freundin lange ausgetauscht, insbesondere, ob das noch der richtige Arbeitgeber nicht nur für mich, sondern auch für unsere gemeinsame Zukunft ist.“

Die Botschaft wird aus der Change Story abgeleitet!

Das Verankern der Botschaft im Unternehmen über die Change Story ist elementar. Die Change Story, wie auch immer sie kommuniziert wird, darf allerdings nicht damit enden, dass Sie die Botschaft beschreiben, so nach dem Motto „die Unternehmensführung erzählt Ihnen das, weil wir Ihnen bewusst machen möchten, dass ...“. Das ist wie mit dem Witz, den man erklären muss. Die Pointe, die Botschaft ist dann dahin.

Gliederung der Change Story:

Nach dem Modell der Heldenreise des amerikanischen Mythenforschers Joseph Campbell basiert eine Story auf mehreren Zyklen in der mindestens ein Dilemma oder eine Herausforderung als Ausgangspunkt besteht, der





storytelling for leaders

Held (Protagonist) auf einen oder mehrere Mentoren trifft, einen Schatz findet oder erobert, einen Wendepunkt und einen Abschluss. Hier sollten wir aber mit Blick auf eine Change-Story entsprechend differenzieren. Dieser Ablauf ist im Rahmen von Change-Prozessen nicht immer gegeben.

Wichtig für die Gliederung der Change Story ist, dass sie den Bogen von dem Ursprung Ihres Veränderungsprojektes bis zum avisierten Ziel hin spannt und sich an den Phasen eines Change-Prozesses orientiert. Im Rahmen Ihrer Change Story braucht es neben dem definierten Ausgangszustand, ein auslösendes Ereignis und einen avisierten Endzustand. Dazwischen findet die Transformation statt.

■ Fazit:

- ✓ Die durchgängige Erkenntnis in Veränderungsprozessen ist, dass das Commitment aller von großer Bedeutung ist.
- ✓ Eine dialogorientierte Kommunikation ist daher elementar.
- ✓ Storytelling ist dazu ein besonders geeignetes Werkzeug.

Hinter jeder Veränderung steht eine Geschichte. Ziel der Change Story ist es, dass die **Kernbotschaft** von allen Mitarbeitern verstanden wird.

Wesentliche Elemente der Change Story sind:

- ➔ Aufbruch und Veränderungsimpuls
- ➔ Von Herzen „Ja“ zur Veränderung sagen
- ➔ Hindernisse beschreiben
- ➔ Neue Welt erobern
- ➔ Endgültige Hinwendung zur Veränderung
- ➔ Transformation und Integration

Eine Story, die zum Change bewegt!



■ Impressum:

Andrea Heckelmann

Theresienhöhe 28, 80339 München

Tel. +49 (0)89 - 999 81110

Mobil +49 (0)160-94476 234

www.storytelling-for-leaders.de

info@storytelling-for-leaders.de

Text: Andrea Heckelmann

Bildquellen: iStockphoto.com

(© Stay Media Productions)