



# storytelling for leaders

## Springboard Stories

### *Geschichten – (change stories) zur Unterstützung des Change-Prozesses*

#### ■ Information

Im nachfolgendem Text wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form gewählt, die weibliche ist jeweils damit gemeint. Die Zahlen hinter den Namen bzw. Zitaten verweisen auf die angegebenen Quellen am Ende des Artikels.

#### ■ Change Kommunikation

Change Kommunikation ist im Rahmen von Veränderungsprojekten – seien sie nun IT- oder prozessgetrieben – fast schon ein Standardbegriff. Dennoch wird oft an den Bedürfnissen vorbei kommuniziert. Selten entsteht ein Dialog, statt dessen werden Informationen einseitig verschickt und häufig fehlt die Möglichkeit für Rückmeldungen.

#### ■ Wie schaffen Sie echte Überzeugung bei Ihren Mitarbeitern oder überhaupt bei allen von der Veränderung Betroffenen?

Statt an Ihre Mitarbeitern nüchterne Zahlen oder leblose Informationen weiterzugeben, die die Botschaft verfehlen und eine eher destruktive Wirkung erzielen, hat es sich in der Praxis bewährt, die Mitarbeiter durch eine zielgruppenspezifische Kommunikation und durch das Gestalten einer individuellen Change Story zu gewinnen.

Das Erzählen von Geschichten und Change-Prozesse in Unternehmen sind durchaus eng miteinander verflochten. Veränderungen sind häufig der Stoff, aus dem dann Geschichten

entwickelt werden. Außerdem geben wir unser Wissen oft in Form von Geschichten weiter, durch die Einbettung von Geschichten in unseren Alltag können wir auch Zusammenhänge häufig besser verstehen und merken.

Als Projektleiterin habe ich oft festgestellt, das wirklich Wichtige wird mündlich weitergegeben, wird erzählt. Die Projektmitarbeiter tauschen ihre Sichtweisen auf das Projekt, die Organisation, das Unternehmen mündlich aus, oft in Form von Geschichten. Meistens werden Mitarbeiter im Rahmen eines Change-Prozesses jedoch nur informiert, statt aktiv in die Gestaltung mit einbezogen. „Wir mailen an ALLE“: das ist eine häufig angewandte Vorgehensweise bei der Kommunikation von Veränderungen im Unternehmen.

Bei erfolgreichen Change-Prozessen entwickeln Mitarbeiter im Sinne einer emotionalen Begleitung beispielsweise mit den Top-Managern eine gemeinsame Geschichte von den angestrebten Veränderungen – eine Geschichte, die die Mitarbeiter bzw. alle Betroffenen im positiven Sinne dann auch weitererzählen können.

Geschichten verbreiten sich schneller und effektiver als jedes offizielle Statement oder Leitbild. Laut Dr. Michael Loebbert<sup>1)</sup> wird Wissen in Organisationen daher häufig in Geschichten gespeichert. Für David M. Boje<sup>2)</sup> stellen Geschichten in Organisationen sogar das wichtigste Mittel der Sinnstiftung dar: „In organizations, storytelling is the preferred sense-making currency of human relationships among internal and external stakeholders“.



# storytelling for leaders

Viele Change-Prozesse scheitern, jedoch liegen die Ursachen für das Misslingen der geplanten Veränderung häufig darin, dass die betroffenen Personen sich nicht so verhalten, wie im geplanten Change Konzept beschrieben, was wiederum häufig darauf zurückzuführen ist, dass die Betroffenen nicht eingebunden wurden.

Laut einer Studie des Hernstein Instituts<sup>3)</sup> ist der höchste Faktor für die erfolgreiche Umsetzung eines Change-Prozesses mit 65 % das aktive und rechtzeitige Einbinden der Mitarbeiter.

Storytelling ist ein Weg, das vorhandene Potenzial an Wissen, an Denkweisen, an Kreativität und Erfindungskraft der Menschen anzusprechen, zu aktivieren und zu nutzen.<sup>4)</sup>

Mit Geschichten lassen sich Change-Prozesse in Organisationen gezielt steuern. Geschichten stellen ein strategisch einsetzbares Instrument dar. Geschichten können an Bekanntes anknüpfen, das macht sie damit anschlussfähig.

Geschichten sind daher ein ideales Trägermedium um Mitarbeiter aktiv in einen Change-Prozess einzubinden und um Wissen weiterzugeben.

## ■ Welche Varianten von Storytelling<sup>5)</sup> gibt es?

Es gibt eine ganze Reihe von Storytelling-Varianten, hier ein kleiner Auszug:

- ➔ **Appreciative Inquiry „Einsatz von Geschichten in Großgruppen“** = Entdeckung und Stärkung der positiven Kräfte eines Unternehmens
- ➔ **Entschlüsselung der inoffiziellen Unternehmenskultur** = Aufdecken des verborgenen „Regelwerks“
- ➔ **Springboard Stories zur Unterstützung von Change-Prozessen** = Mittel zum Zweck für organisatorischen Wandel

## ■ Definition: Was heißt Springboard Story<sup>6)</sup>?

(nach Steve Denning, von 1996 – 2000 Program Director Knowledge Management bei der Weltbank)

Unter „Springboard Stories“ sind Geschichten zu verstehen, die beim Zuhörer einen mentalen Sprung im Verständnis für einen „Change-Prozess“ im Unternehmen ermöglichen. Dabei soll der Zuhörer/Leser den „Sprung“ vom Inhalt der gehörten Geschichte zu seinem eigenen Kontext und seinen Erfahrungen vollziehen. Es geht dabei nicht darum, eine hohe Anzahl von Informationen zu vermitteln, sondern Verständnis für Veränderungen zu gewinnen. Steve Denning hat die Idee im Rahmen der Einführung von Wissensmanagement bei der Weltbank entwickelt. Um Vorgesetzten und Mitarbeitern ein Verständnis für Wissensmanagement zu erreichen und sie von der Thematik zu überzeugen.

Eine Springboard Story ist immer konkret und ist kein abstraktes Bild der Zukunft. Eine Springboard Story knüpft immer an einer bereits gemachten Erfahrung an, das hilft dem Zuhörer/Leser, einen Anknüpfungspunkt zu dem zukünftigen Weg zu finden.

## ■ Die zentrale Thesen der Theorie

Um die erzählte Geschichte herum entsteht in den Köpfen der Zuhörer/Leser die eigentliche Geschichte, also das Springboard (das Sprungbrett) zu neuen Vorstellungen und Ideen.

Diese neue Vorstellung oder Idee bringt die Zuhörer/Leser auf die Story hinter der Story und bietet damit den Einstieg zu einem neuen Lösungsansatz. Steve Denning<sup>6)</sup> bezeichnet das als Sprungbrett für einen Aufbruch in neue Sphären, für Veränderung und Zukunftsfähigkeit.



# storytelling for leaders

Ein zentraler Aspekt dabei ist, dass die Hauptfiguren der Geschichte Mitfühlen und Anteilnahme bei den Zuhörern auslösen. Das ist die wichtigste Voraussetzung, damit sich Zuhörer auf eine Geschichte einlassen. Der Lösungsansatz kann dann eine neue Geschichte sein, in der die eigene Organisation und der Zuhörer zum Helden werden können.

## ■ Der Nutzen für Klienten und Berater

Durch die erzählerische Interventionsform werden die geplanten, eher nüchternen Veränderungen lebendig. Der Beratungsauftrag ist, das vorhandene Bild zu stören, und auf evtl. Sackgassen oder Dilemmata in der Denkweise hinzuweisen bzw. die Zuhörer durch den erzählerischen Aspekt selbst erkennen zu lassen.

Aufgrund der Tatsache, dass Springboard Stories den Zuhörern/Lesern viel Raum lassen, um selbst auf den Kern der Sache zu kommen und selbst zu überlegen, welche Vorstellungen und Ideen verwirklicht werden könnten, helfen sie den Betroffenen eines Change-Prozesses zu erkennen, welche Chancen in der angestrebten Veränderung stecken.

In der Umsetzungsphase eines Change-Prozesses ist dies von besonderer Bedeutung, da man hierdurch ein Lernen zweiter Ordnung anstößt. Dadurch, dass eine Springboard Story keine Details und auch keine festgeschriebene Lösung vorgibt, werden auch keine Lösungen bewertet, sondern es wird eine neue Erzähllinie produziert.

Jerome Bruner<sup>7</sup> fasst wie folgt zusammen: „Diese relative Unbestimmtheit eines Textes erlaubt eine Reihe von Konkretisierungen“. Deshalb initiieren Geschichten eher Sinnproduktion, als dass sie selbst den Sinn ausformulieren.

Gut strukturierte Geschichten haben immer Lücken im Handlungsverlauf und laden damit die Zuhörer/Leser ein, diese Lücken zu füllen.

Springboard Stories haben eine identitätsstiftende Wirkung und sind eine Intervention auf der organisationalen Ebene. Sie können damit . . .

- a) leichter aus Betroffenen Beteiligte machen, indem sie an den Alltag der Mitarbeiter anknüpfen und ihnen somit die Möglichkeit bieten, den Kontext selber zu gestalten.
- b) durch den Austausch über verschiedene Ansichten und Lösungsmöglichkeiten der erzählten Geschichte eine Vergemeinschaftung erzielen.
- c) den WSFB-System Diamanten<sup>8)</sup> betrachtend, von der reinen Prozessebene weggehen hin zu der organisationalen Ebene, und Muster und Denkweisen – und damit das kollektive mentale Modell – verändern.

## ■ Quellenhinweise:

- <sup>1)</sup> Loebbert: „Story Management – der narrative Ansatz für Management und Beratung“
- <sup>2)</sup> Boje: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4035/is\\_n1\\_v36/ai\\_10582064/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n1_v36/ai_10582064/)
- <sup>3)</sup> Hernstein Institut: „Change Management“ (1/2006)
- <sup>4)</sup> Frenzel/Müller/Sottong: „Storytelling – Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen“
- <sup>5)</sup> Thier: „Storytelling“
- <sup>6)</sup> Steve Denning: <http://www.stevedenning.com/Business-Narrative/springboard-story.aspx>
- <sup>7)</sup> Michael White: „Landkarten der narrativen Therapie“ (Seite 79)
- <sup>8)</sup> angelehnt an WSFB-Beratergruppe, „Organisationale Veränderungsprozesse gestalten“

## ■ Impressum:

**Andrea Heckelmann**

Theresienhöhe 28, 80339 München

Tel. +49 (0)89 - 999 81110

Mobil +49 (0)160-94476 234

[www.storytelling-for-leaders.de](http://www.storytelling-for-leaders.de)

[info@storytelling-for-leaders.de](mailto:info@storytelling-for-leaders.de)

Text: Andrea Heckelmann