

Storytelling im Change Management

Miriam Rupp

Veränderung heißt für viele, dass sie etwas opfern müssen: eine Routine, eine Vision, die Vorstellung vom eigenen Umfeld und vom guten Leben. Damit Menschen etwas aufgeben und Neues versuchen, müssen sie von etwas überzeugt sein. Sie wollen daran glauben, dass sie selbst, andere für sie wichtige Menschen oder die Welt im Allgemeinen durch das kurzfristige Opfer langfristig etwas gewinnen werden. Geschichten fördern diesen Glauben und steigern die Ausdauer und das Engagement bei Veränderungsprozessen. Vier Storys über Geschichten.

Beispiel 1

Motive aus Büchern und Filmen

Jede gute Geschichte dreht sich um Veränderung: Frodo, der in „Der Herr der Ringe“ aufgefordert wird, sein friedliches Dorf für eine strapaziöse Reise zu verlassen; Luke Skywalker, der durch Prinzessin Leias Hilferuf aus seiner gewohnten Welt in den „Krieg der Sterne“ gerissen wird; Dorothy, die mithilfe ihrer neuen Begleiter einige Abenteuer im Land des „Zauberer von Oz“ bestehen muss, um wieder nach Hause zu finden. Unvergessliche Geschichten handeln immer davon, den Status quo infrage zu stellen, eine Veränderung zu durchleben, motiviert von der Vision einer besseren Welt oder eines persönlichen Erfolgs.

Geschichten spiegeln somit einen Prozess, ein langes Unterwegssein wider. Was bei der Transformation in Unternehmen für Besorgnis und Unruhe sorgt, lieben wir in Filmen und Büchern: den ungewissen Ausgang. Die Tatsache, dass wir gespannt acht Teilen einer Filmreihe wie die von Harry Potter folgen, sollten wir uns daher auch beim Organisationswandel zunutze machen. Mithilfe von Storytelling lässt sich die Ungewissheit durch einen klaren roten Faden der zukünftigen Unternehmensgeschichte ersetzen. Durch die Geschichte, die wir über die Veränderung erzählen, schaffen wir sowohl eine intellektuelle als auch eine emotionale Verbindung mit den Informationen.

Beispiel 2

Die Heldenreise als strategische Roadmap

Joseph Campbell, ein US-amerikanischer Professor, untersuchte viele große Mythen der Menschheit und fand Grundzüge, die sich immer am Helden der Erzählung und seiner Entwicklung orientierten. Die Heldenreise ist eines der einflussreichsten Modelle, das die Motive hinter einer Geschichte und ihrem Helden erklärt (siehe Abbildung). „Star Wars“-Erfinder George Lucas hat sich z.B. bewusst an diese Struktur gehalten und so eine der größten Sagengeschichten der Gegenwart ins Leben gerufen.

Im Change Management mithilfe des Storytelling dient die Heldenreise als Strukturierung der einzelnen Prozessphasen. Während traditionell häufig das Ziel, die einzelnen Schritte und die Teilerfolge im Vordergrund stehen, gilt es, beim Geschichtenerzählen weitere Aspekte aufzunehmen. Dies erfolgt in zwölf Schritten anhand entsprechender Leitfragen:

- 1 Die gewohnte Welt: Wo stehen wir, bevor wir mit dem Change loslegen?
- 2 Der Ruf: Was ist der Auslöser des organisatorischen Wandels?
- 3 Die Weigerung: Welche Routinen, Prozesse und Strukturen sind besonders beliebt und müssen nun aufgegeben werden? Wie können wir die Sorge vor dem Verlust anerkennen und wertschätzen, aber auch die Hintergründe für die Veränderung erläutern?



Heldenreise

(nach Campbell und adaptiert von Vogler) Bildquelle: Storytelling für Unternehmen, 2016

- 4 Der Mentor: Welche Begleiter haben wir auf unserem Weg? Wie und mit welchen Motiven helfen sie uns?
- 5 Das Überschreiten der ersten Schwelle: Ab wann gibt es kein Zurück mehr, wann gelangen wir an den „Point of no Return“?
- 6 Die Prüfungen, Verbündeten und Feinde: An welchen Stellen erwarten wir Reibungen und Barrieren? Wer sind unsere stärksten Gegner? Welche Verbündeten haben wir – intern und extern, um Widerstände zu überwinden?
- 7 Das Vordringen zur tiefsten Höhle: Welche Gefahren lauern auf uns an den riskanten Stellen der Veränderung?
- 8 Die entscheidende Prüfung: Was muss uns unbedingt gelingen, damit wir die Veränderung schaffen und der Wandel weitergeht?
- 9 Die Belohnung: Was bekommen wir nach bestandener Prüfung?
- 10 Der Rückweg: Wie geht unsere Veränderung nun weiter – in ruhigere Gefilde?
- 11 Die Auferstehung: An welchem Punkt müssen wir angelangt sein, damit unser Veränderungsprozess tatsächlich unumkehrbar ist?
- 12 Rückkehr mit Elixier: Was haben wir durch den Change über uns als Organisation und als Individuen gelernt? Was können wir für die Zukunft und die nächste Reise mitnehmen?

Dann schließt sich der Kreis an einem neuen, besseren Ausgangspunkt und die Geschichte endet – vorerst.

Beispiel 3

Plot der ständigen Veränderung bei Nokia

Nokia ist ein Unternehmen, das seit seiner Gründung diverse drastische Veränderungen durchlebt hat. Die Firma – heute bekannt für Telekommunikation und Netzwerktechnik – startete als Hersteller von Papierprodukten, bediente zwischenzeitlich Sparten wie Gummistiefel und war Weltmarktführer für Mobiltelefone. Um sich die Offenheit für Veränderungen in die Unternehmens-DNA zu schreiben und somit Change als kontinuierlichen Wert zu verankern, wurden sie zum Fokus der Herkunftsgeschichte: Die offizielle Firmenhistorie beginnt mit den Worten: „Nur wenige Unternehmen haben Nokias viel beschriebene Fähigkeit, sich zu wandeln, neue Technologien zu entwickeln und sich an veränderte Marktbedingungen anzupassen.“

Mit weiteren Sentenzen wird der Plot der ständigen Veränderung bestätigt: „Als der finnische Ingenieur Fredrik Idestam 1865 im südlichen Finnland seine ursprüngliche Zellstoffmühle baute, legte er den Grundstein für Nokias Fähigkeit, Neues zu entwickeln und neue Möglichkeiten zu entdecken. [...] Es dauerte nicht lange, bis die Veränderung wieder rief. Nokias Wandel war noch nicht vorbei. [...] Die lange Historie von Nokia ist von Veränderung und Neuerfindung geprägt.“



Beispiel 4

Einstieg von Satya Nadella als CEO von Microsoft

In diesem Beispiel geht es um eine sehr persönlich geprägte Geschichte, in die die Kernbotschaften eingewoben sind. Anlässlich seines Amtsantritts als neuer CEO von Microsoft schickte Satya Nadella am 4. Februar 2014 eine E-Mail an alle Mitarbeiter und die Öffentlichkeit. Mit weniger als eintausend Worten wollte er es schaffen, Vertrauen zu gewinnen, Werte zu manifestieren, das Vermächtnis seiner zwei Vorgänger sowie die Historie von Microsoft wertzuschätzen, gleichzeitig mit seiner eigenen Vision für die neue Richtung von Microsoft als Software-as-a-Service-Anbieter zu werben und eine Aufbruchsstimmung zu erzeugen. Seine Botschaft sollte so nachhaltig und glaubwürdig wie möglich nicht nur auf ihn als neuen CEO, sondern auf einen kompletten Strategiewechsel einstimmen. Nadella formulierte vier Kernbotschaften:

- In einer innovativen Branche kann sich niemand auf den Lorbeeren ausruhen. „Obwohl wir schon viele Erfolge erlebt haben, sind wir hungrig danach, mehr zu tun. Unsere Branche respektiert keine Tradition – sie respektiert nur Innovation. Es ist eine entscheidende Ära für unsere Branche und für Microsoft. Versteht mich nicht falsch, wir sind für Größeres bestimmt – mit dem Fortschritt der Technologie und mit unserem Fortschritt mit und vor ihr. Unsere Aufgabe ist es, sicherzustellen, dass sich Microsoft in einer mobilen Welt, in der die Cloud zählt, gut entwickeln wird.“
- Nadella ist der Richtige und kann es: „Ich bin 46, seit 22 Jahren verheiratet und habe drei Kinder. Und wie bei jedem anderen ist vieles, was ich denke und tue, von meiner Familie und meinen gesamten Lebenserfahrungen geprägt. Viele, die mich kennen, sagen, dass meine Neugier und mein Wissensdurst mich auszeichnen. Ich kaufe

mehr Bücher, als ich zu Ende lese. Ich abonniere mehr Online-Kurse, als ich abschließe. Ich glaube fest daran, dass man aufhört, großartige und hilfreiche Dinge zu tun, wenn man aufhört, Neues zu lernen. Familie, Neugier und Wissensdurst definieren, wer ich bin.“ Es ist nicht einfach, mit Zigtausenden Mitarbeitern und der breiten Öffentlichkeit in einer E-Mail persönliche Gemeinsamkeiten herzustellen. Familienwerte sind der breiteste und am leichtesten zu verstehende gemeinsame Nenner. Die persönlichen Eigenschaften, die er in den Mittelpunkt stellt, sind Neugier und Lernwillen, beides Grundvoraussetzungen für Innovationen, wie er später immer wieder betonen wird. Jedoch gibt er zu, dass trotz aller Ambition auch er an seine Grenzen kommt, etwa dass er mehr Bücher kauft, als er durchliest. Dies ist ein charmanter Weg, eine kleine Schwäche zuzugeben, mit der sich wohl die meisten identifizieren können.

- Verbindung der Vision mit der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft: „Warum bin ich hier? Ich bin aus denselben Gründen hier wie die meisten bei Microsoft – um die Welt mithilfe von Technologie zu verändern und Menschen zu ermöglichen, unglaubliche Dinge zu tun. Ich weiß, dass das übertrieben klingen mag – aber dennoch ist es wahr. Wir haben dies bereits erreicht, wir machen es auch heutzutage und wir sind das Team, das dies auch wieder tun wird.“ Die Herkunftsgeschichte: „Warum sind wir hier? In unserer frühen Geschichte war unsere Mission: ein PC auf jedem Schreibtisch in jedem Haus, ein Ziel, das wir in den Industrienationen weitestgehend erreicht haben.“ Die Zukunftsgeschichte: „Wenn wir nach vorn schauen, müssen wir alles auf das setzen, was Microsoft in einzigartiger Weise in der Welt beisteuern kann. Die Möglichkeiten der Zukunft erfordern von uns, viele Dinge, die wir in der Vergangenheit getan haben, für eine mobile, cloudbasierte Welt neu zu erfinden und neue Dinge zu tun.“

- Wertschöpfung und Nutzen, sowohl für die Kunden als auch für die Mitarbeiter: „Qi Lu hat es kürzlich in einem Meeting treffend zusammengefasst, als er sagte, dass Microsoft auf einzigartige Weise Menschen ermöglicht, ‚mehr zu tun‘. Das bedeutet nicht, dass wir mehr Dinge tun müssen, sondern, dass die Dinge, die wir tun, der Menschheit ermöglichen, mehr von dem zu tun, was ihr wichtig ist – Dinge erledigen, Spaß haben, Großartiges kommunizieren und erreichen. Das ist unser Kern und diesen zentralen Wert in allem, was wir tun, voranzutreiben – sei es die Cloud oder digitale Erlebnisse –, ist der Grund, warum wir hier sind.“

Fazit: Die Heldenreise als Konversationstool

Immer mehr Stimmen im Change Management erklären den Top-Down-Ansatz, bei dem die strategische Marschrichtung und somit auch die Story von der Unternehmensleitung vorgegeben werden, für veraltet. Stattdessen wird Veränderung als ständiger, sich aus dem Unternehmen und dessen Kultur selbst entwickelnder Prozess betrachtet. Für diesen Ansatz, aber auch um die persönlichen Widerstände bei einzelnen Mitarbeitern abzubauen und ihre Unterstützung zu gewinnen, ist es zunehmend wichtig, in das Unternehmen hineinzuhören. Dann kann mithilfe der kollektiven Intelligenz die Change-Story gemeinsam geschrieben werden, was die Motivation und das Engagement auf allen Seiten steigert.

Dafür sind sogenannte „Corporate Campfires“ ein erster wesentlicher Schritt: kleine moderierte Runden, in denen sich Mitarbeiter – wie am Lagerfeuer – über persönliche Erfahrungen, Hindernisse, Erfolge, Wünsche, Visionen, also die einzelnen Etappen der eigenen Heldenreise, austauschen. Aus der Reflexion über die Vergangenheit und die Stärken der Organisation, lässt sich eine gemeinsame Zukunftsgeschichte schreiben, bei der alle an Bord sind. **cl**

Miriam Rupp

ist Gründerin und Geschäftsführerin von Mashup Communications, einer Agentur für PR und Brand Storytelling in Berlin. In ihrem Buch „Storytelling für Unternehmen“ (2016) beschreibt sie, wie Geschichten zum Erfolg in Content Marketing, Social Media, Employer Branding und Change Management beitragen.

