

# Storytelling in Change Projekten

Unternehmen versprechen sich viel von Change Projekten. Moderne Hard- oder Software, schlankere Prozesse oder zusammengeführte Unternehmensteile zielen auf Erfolg ab. Doch seit Jahren ist der Tenor in Projekten gleich: Viele scheitern, obwohl die Ziele für die Unternehmen realistisch und erstrebenswert sind.

Studien benennen dafür immer wieder die gleichen Gründe. Ganz oben dabei ist die schlechte Kommunikation.

## Warum brauchen Unternehmen eine Change Story?

Projektkommunikation baut noch immer sehr auf Zahlen, Daten und Fakten. Das ist meist keine böse Absicht, sondern entsteht fast wie von selbst. Softwareentwicklung, Projektleitung, Sponsoren und Vorstände arbeiten mit KPIs, die auf diesen Informationen beruhen. Sie berichten und delegieren und untereinander, wodurch sie einander immer wieder mit Zahlen, Daten und Fakten bedienen. Aus diesem Konstrukt kann nur mit einem Übersetzer Kommunikation entstehen, die Betroffene auf einer emotionalen Ebene trifft.

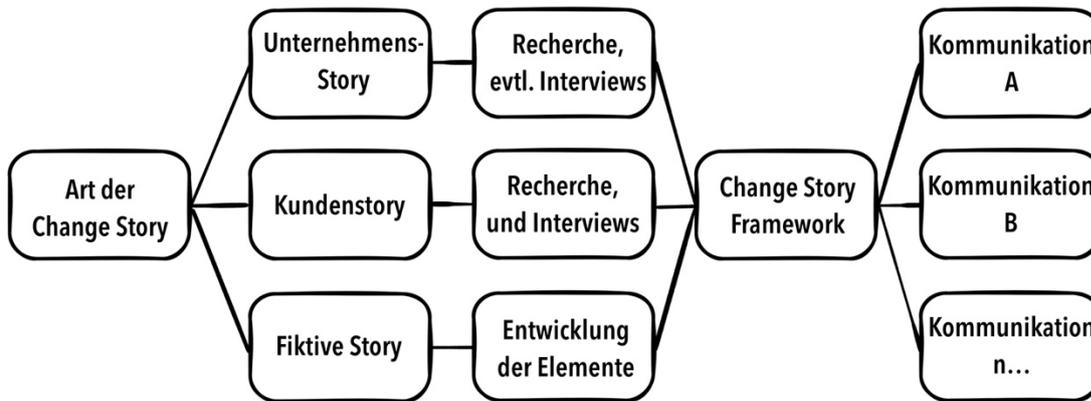
Genau das jedoch brauchen Change Projekte. Denn die herrschenden Ängste der Betroffenen sind zwar häufig nicht direkt sichtbar, dafür aber umso realer. Fragen wie: „Kann ich wirklich lernen, mit dieser neuen Software zu arbeiten?“, „Überwacht mein Chef mich mit der neuen Collaboration-Plattform?“ oder gar „Werde ich meinen Job verlieren?“ stellt man erst einmal sich selbst und dann leise seinen Kollegen und Kolleginnen. Bis das Projektteam oder gar höhere Führungsebenen diese Fragen hören, haben die Zweifel schon kräftig an der Motivation und Loyalität genagt.

Kommunikation auch auf emotionaler Ebene, die Betroffene informiert, Ängste und Sorgen nimmt und zu einer Veränderung animiert, ist das Ziel guter Change Kommunikatoren. Storytelling ist dafür ein ideales Mittel.

In Marketing und Sales gilt es schon längst als Wunderwaffe. Die Botschaften bleiben im Kopf und mit guten Storys steigen die Umsatzzahlen dauerhaft. Es gibt jede Menge Literatur dazu, wie sich Unternehmensbotschaften an Kunden transportieren lassen. Doch die Prozesse aus dem Marketing und Sales lassen sich nicht eins zu eins auf die Change Kommunikation übertragen. Und da es in der Projektkommunikation häufig nur einen ersten Anlauf gibt, der sitzen muss, nutzen Change Kommunikatoren Storytelling bisher nur zurückhaltend. Dabei sind die Schritte zu einer guten Change Story denkbar einfach.

## In welchem Prozess entsteht eine gute Change Story?

Eine gute Change Story entsteht nicht durch Zufall. Um nicht immer wieder gedanklich schrittweise oder gar ganz bis zum Anfang zurückzuspringen und Elemente aufzuarbeiten, lohnt sich ein einfacher Prozess.



Am Anfang steht die Entscheidung, welche Art von Story im Projekt verwendet werden soll. So einfach, wie die Entscheidung auch auf den ersten Blick wirkt, liegt hier häufig ein unterschätzter Stolperstein.

Ich unterscheide zwischen drei Arten von Change Storys:

- Eine **Unternehmensstory** erzählt von Herausforderungen, vor denen die Unternehmensgründer oder Schlüsselpersonen in der Unternehmensgeschichte standen.
- In einer **Kundenstory** bekommen Kunden oder andere Adressaten eines Unternehmensprozesses ein Gesicht. Das können beispielsweise auch Bewerber oder Lieferanten sein.
- **Fiktive Storys** sind frei erfunden und so auch klar erkennbar. Die Storyelemente können fiktive Personen sein, aber möglicherweise auch Tiere, Geister oder Aliens. Sie müssen also noch nicht einmal von dieser Welt sein.

Diese Entscheidung ist deshalb so wichtig, weil sie sich im Nachhinein nur schwer ändern lässt. Startet ein Projekt beispielsweise mit einer Unternehmensstory und man merkt im Laufe der Zeit, dass es gar nicht genug Informationen gibt, mit der sich die Change Story dauerhaft füttern lässt, fangen die Kommunikatoren in ihrer Not häufig an, andere Storyarten dazu zu mixen. Heraus kommt dann ein undurchsichtiges Konstrukt, dem kein Stakeholder folgen kann oder mag. Ein weiterer Grund, warum diese Entscheidung wichtig ist, ist das Ziel des Projektes und damit auch das Ziel der Story. Das bestimmt ihr Wesen, was ich mit der „Seele der Change Story“ beschreibe.

Der nächste Prozessschritt ist die Recherche bzw. bei einer fiktiven Story die eigene Entwicklung der Elemente.

Betrachten Sie für die Recherche für die Unternehmensstorys alle möglichen Informationsquellen. Sind die Gründer selbst noch im Unternehmen und können interviewt werden? Gibt es jemanden,

der die Gründer noch selbst kennt? Gibt es intern eine dokumentierte Geschichte des Unternehmens? Welche Informationen sind so bekannt, dass sie vielleicht auf Wikipedia, auf anderen Websites oder in der Literatur auftauchen?

Die Recherche für eine Kundenstory erfordert andere Quellen. Welche Berührungspunkte zwischen dem Unternehmen und seinen Kund:innen gibt es und wie können sie Informationen liefern? Welche Kommentare auf öffentlichen Bewertungsplattformen oder bei Google gibt es? Lassen sich einige Kund:innen direkt interviewen?

Für eine fiktive Story bewegen Sie sich auf einer grünen Wiese und können Ihrer Kreativität freien Lauf lassen. Nichts ist verboten, was dem Zweck dient. Dennoch können Ihnen ein paar Gedanken bei der Entwicklung helfen: Welche Geschichten oder Figuren tauchen im Unternehmen immer wieder auf? Gibt es ein markantes Logo oder andere gestalterische Elemente, die überall bekannt sind?

Im nächsten Schritt befüllen Sie mit diesen Informationen das Change Story Framework. Dabei handelt es sich um eine Matrix, mit der Sie alle Storyelemente aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Es dient damit auch als Checkliste, mit der Sie sicher sein können, nicht irgendetwas Wichtiges vergessen zu haben.

Die Elemente der Change Story orientieren sich an bekannten Modellen, wie dem Golden Circle von Simon Sinek oder der klassischen Heldenreise. Im Detail sind es:

- Warum
- Wie
- Was
- Werte
- Held
- Konflikt
- Antagonist
- Berater
- Plan
- Schlüsselmoment
- Transformation
- Niederlage
- Sieg

Bis zu diesem Punkt ist der Unterschied zu einer Marketing- oder Salesstory nur gering. Eine Change Story braucht jedoch mehr Tiefe und Facetten. Sie muss sich explizit auf eine zeitliche Entwicklung beziehen und diese auch genau beschreiben. Daneben bedeutet der Change nicht nur für einzelne Personen eine Veränderung, sondern auch für Unternehmensteile oder sogar das gesamte Unternehmen. Aus diesem Grund betrachten wir im Change Story Framework die Elemente aus den Blickwinkeln

- Unternehmen
- Projekt
- Person
- Vergangenheit
- Gegenwart
- Zukunft

An den Schnittpunkten dieser Elemente entstehen Fragen, deren Antworten Inhalte für die Change Story sind. Beispielsweise entsteht aus der Kombination „Warum“ und „Unternehmen“ die Frage:

Warum und mit welcher Vision ist unser Unternehmen seinerzeit gegründet worden? Oder aus „Protagonist“ und „Projekt“: Wie sieht das Projekt den Protagonisten, geht er selbstständig vor oder muss er eng geführt werden? Mit diesen Informationen lassen sich alle Projektphasen und Zielgruppen ansprechen.

Das Change Story Framework steht als freier Download hier bereit: <https://change-storys.de/change-story-framework/>

## Was ist die Seele der Change Story und warum ist sie wichtig?

Neben der ausreichenden Menge an Informationen ist für die Entscheidung besonders die Seele der Change Story wichtig. Damit meine ich ihr Wesen, die Dynamik und das Aussehen, also Dinge, die je nach Storyart unterschiedlich sind.

Eine Gründungsgeschichte fokussiert sich naturgemäß sehr auf die Vergangenheit und auf bestehende Werte. Sie eignet sich sehr für Projekte, in denen Bestehendes weiterentwickelt werden soll oder die einen Entwicklungssprung des Unternehmens vorsehen, wie es sie schon in der Vergangenheit gemacht hat.

Stichpunkte zur Gründungsgeschichte:

- Vergangenheit
- Sichern und bewahren
- Arbeitet mit Werten wie Sicherheit, Bodenständigkeit oder Demut
- Gesetze, manchmal altmodische Sprache
- Bilder aus der Unternehmensgeschichte oder aus der Zeit der Gründung
- Gedeckte Farben und Sepiatöne

Eine Kundengeschichte betrachtet die Beziehungen in der Gegenwart und eignet sich, um Bestehendes zu verbessern.

Stichpunkte zur Kundenstory:

- Gegenwart
- Bewahren und erweitern
- Arbeitet mit Werten wie Klarheit, Teamgeist oder Effizienz
- Zeitgemäße Sprache
- Reale und aktuelle Bilder
- Unternehmensfarben

Die fiktive Geschichte spielt in der Zukunft oder gar nicht in der Realität und öffnet damit den Blick für Unbekanntes. Sie eignet sich für Projekte, mit denen etwas völlig Neues eingeführt werden soll.

Stichpunkte zur fiktiven Story:

- Zukunft
- Wachstum und Entwicklung
- Arbeitet mit Werten wie Abenteuerlust oder Kreativität
- Moderne Sprache mit kurzen Sätzen
- Futuristische Bilder in kräftigen Farben, Comics oder Visualisierungen
- Kräftige bis knallige Farben, Kontraste

Am einfachsten ist der beschriebene Prozess, wenn die Entscheidung klar für eine Storyart gefällt werden kann. Doch so einfach laufen Change Projekte nicht und Kommunikatoren möchten die ihnen wichtigsten Aspekte aus mehreren Storyarten nutzen können.

Das ist möglich, sofern man sich dessen auch tatsächlich bewusst ist und es steuert. So können beispielsweise Unternehmensgeschichten, die mit fiktiven Elementen ergänzt werden, durchaus reizvoll sein.

## Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Lederwarenhersteller möchte mit den Daten in eine eigene Cloud umziehen und neue Hardware einsetzen.

Es sollen Werte wie Sicherheit und Kontinuität vermittelt werden. Das Kommunikationsteam entscheidet sich deshalb grundsätzlich für eine Unternehmensstory.

Jedoch sind sich alle einig, dass es einen solchen Entwicklungssprung in der Unternehmensgeschichte bisher noch nicht gab. Bis zum aktuellen Zeitpunkt verlief die Weiterentwicklung in kleineren, aber stetigen Schritten. Deswegen möchte das Team auch Elemente aus einer fiktiven Story nutzen.

In der entwickelten Change Story träumt der Unternehmensgründer in jeder Nacht von der Zukunft seines Unternehmens und erlebt so, wie es 200 Jahre später aussehen wird. Er unterhält sich mit seinem Urururenkel, der das Unternehmen nun leitet und erfährt mehr über die Herausforderungen, vor denen er steht. Dabei lernt er auf der einen Seite, schneller und mutiger voranzugehen. Auf der anderen Seite jedoch kann er seinen Nachfolger dazu beraten, wie er den Mitarbeiter: Sicherheit und Kontinuität vermitteln kann.

## Fazit

Sich beim Entwickeln der Change Story an einem klaren Prozess zu orientieren, gibt die Gewissheit, nichts vergessen zu haben und die Sicherheit, wenn nötig an einzelnen Punkten gezielt nacharbeiten zu können.

Daneben ist es wie mit so vielen Dingen im Leben. Manche kreative Handlung entsteht erst aus der Beschränkung. Durch die festgelegten Schritte haben Change Kommunikatoren die Möglichkeit, den einzelnen Elementen mehr Tiefe zu geben.

Doch der wahrscheinlich wichtigste Punkt ist, dass selbst in stressigen Projektphasen immer eine schnelle und einheitliche Kommunikation möglich ist. Damit geben Change Verantwortliche den Betroffenen die im Change dringend benötigte Sicherheit.

Stephanie Selmer macht Unternehmen fit für den Change, in [www.stephanie-selmer.de](http://www.stephanie-selmer.de)

Seit über 12 Jahren begleitet sie Veränderungsprojekte in mittelständischen Unternehmen bis hin zu internationalen Konzernen. Sie entwickelt Kommunikationsstrategien, die mitreißen und die Bereitschaft für eine Veränderung wecken. So hat sie bisher mehr als 275.000



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine Veränderung begleitet.

Mehr und mehr konnte sie Storytelling in ihre Arbeit einfließen lassen, den Entstehungsprozess und das Change Story Framework entwickeln, testen und verbessern.

Stephanie Selmer

## **Change Storys**

Storytelling in Veränderungsprozessen

1. Auflage Haufe 2022

141 Seiten

ISBN-10 3648159089

ISBN-13 978-3648159088

