

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Das wird einmal...

Narrative prägen den Wandel

Geronnene Erfahrung

Geschichten als Grundlage der Unternehmenskultur

Ernstes Spiel

Kreativer Eingriff in die Narration

Große Story, kleine Wirkung

Risiko Change-Geschichten

2

Fußball als große Erzählung

Wie die Eintracht Geschichte(n) macht

23

Wirksame Disruption

Organisationale Pfadabhängigkeit überwinden

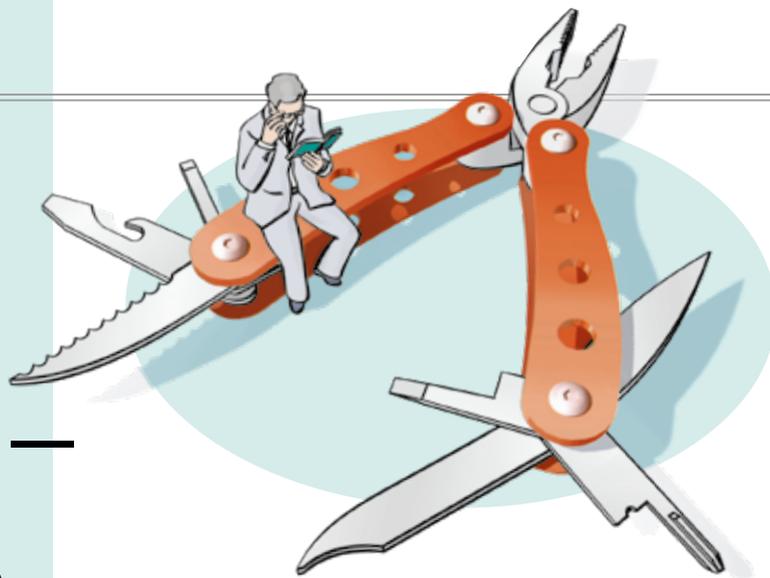
Werkzeug (75)

Storytelling – Heldenreise

Den Change gemeinsam vorerleben und Veränderungen
besprechbar machen

Tobias Grewe und Karin Thier

Der Einsatz der narrativen Methode Heldenreise ermöglicht es Organisationen, Teams oder einzelnen Projektgruppen, einen geplanten Veränderungsprozess im geschützten Raum einer fiktiven Welt gemeinsam intensiv gedanklich «vorzu-erleben», um die reale Umsetzung erfolgreich vorbereiten zu können.



Tobias Grewe

Narrativer Organisationsberater
und systemischer Coach
#StoriesThatMatter®

Kontakt:
info@tobias-grewe.de



Prof. Dr.
Karin Thier

Professorin für Pädagogik IU
Internationale Hochschule; Storytelling-
Expertin NARRATA Consult

Kontakt:
karin.thier@narrata.de

Was haben Star Wars, Harry Potter, Herr der Ringe oder Matrix mit einer großen organisationalen Umstrukturierung gemeinsam? Mehr als auf den ersten Blick offensichtlich. Sie alle erzählen die Geschichte von einem großen Abenteuer, das den beteiligten Protagonist*innen eine Menge abverlangt. Eine beliebte Erzählstruktur dafür ist die der Heldenreise.

Sinn wird über narrative Strukturen gemacht. Darum bedienen sich nicht nur Drehbuchautor*innen, sondern auch Führungskräfte, Manager*innen und Berater*innen der narrativen Struktur der Heldenreise, wenn sie unternehmensrelevante Abenteuer erzählen wollen. Neben dem reinen Unterhaltungswert spielen Themen wie Motivation, Identifikation, Weiterentwicklung, Stolz auf das Erreichte und mögliche Lehren für die Zukunft eine große Rolle.

Erstmals erwähnt hat die Heldenreise der amerikanische Mythenforscher Joseph Campbell (1904-1987), der im Rahmen seiner Forschungen abertausende von Mythen in unterschiedlichen Kulturkreisen untersuchte und verglich, um eine universelle, verbindende Struktur in ihnen zu entdecken, die alle Menschen verstehen und entschlüsseln können. In seinem Werk «Der Heros in tausend Gestalten» beschreibt er siebzehn typische Stationen einer Heldenreise und stellt verschiedene Ar-

chetypen vor, die den Held*innen auf ihrer Reise in unterschiedlichen Funktionen begegnen (Campbell, 2022).

Seit Anfang der 2000er Jahre beginnen Organisationen die Heldenreise als Tool für sich zu entdecken. Zunächst vor allem im Rahmen von PR- und Marketingmaßnahmen, um sie emotionalisierter zu gestalten (Sammer, 2017). Die Verwendung im Projekt- und Change Management-Kontext ist noch jünger. Die Heldenreise hat sich als am häufigsten verwendete narrative Methode etabliert, seit Unternehmen das Thema Storytelling für Managementthemen entdeckt haben (Trobisch et al., 2017, Thier, 2017, Erlach & Müller, 2020).

Meist wird die Heldenreise in Veränderungsprozessen für die Entwicklung eines motivierenden Change-Narrativs vom Management eingesetzt, um Mitarbeitenden eine Veränderung verständlich zu erklären. Zum Teil werden sie dabei auch in den Prozess der Gestaltung integriert. Der Prozess der Co-Kreation und der Akt, wenn sich Beteiligte auf Bedeutungen einigen, ist eine wichtige Intervention. So wird der heutige Gestaltungsprozess ein gemeinsames positives Erlebnis – und folglich eine Geschichte, die die Beteiligten morgen im Unternehmen weiter erzählen. So wird die Beteiligung und Gestaltung ein identitätsbildender Prozess mit dem Veränderungsvorhaben.

Neu ist die Idee, die Heldenreise in Unternehmen bereits vor einem geplanten Change-Prozess einzusetzen, um diesen mit Teams strategisch zu reflektieren und zu durchdenken.

Kontext der Methode

Warum ist es überhaupt sinnvoll, einen Change-Prozess vorzudenken und warum sind narrative Methoden dafür besonders geeignet? Ganz grundsätzlich sind Geschichten die Form, wie

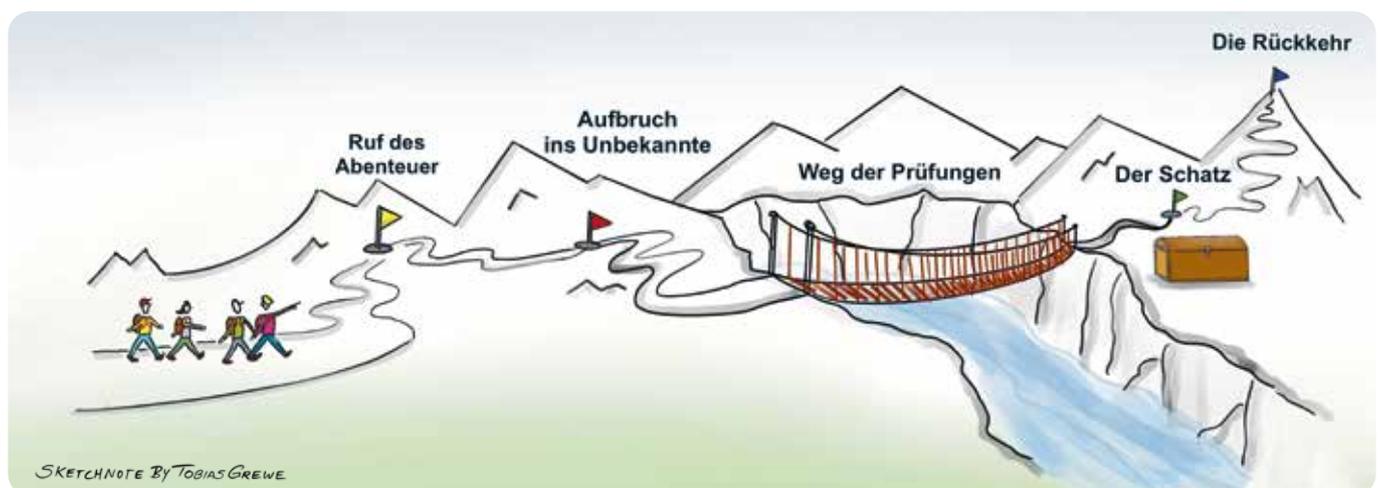
wir Menschen Veränderungen denken. Immer wenn etwas passiert, können wir davon erzählen. Bleibt alles gleich, lässt sich lediglich die Situation beschreiben. Selbst in ihrer minimalen Erzählstruktur beschreiben Geschichten immer Veränderung. Sie haben eine Ausgangssituation, ein Ereignis (die Veränderung) und einen Endzustand, z. B.: «Unser Absatz hatte sich im letzten Jahr halbiert, dann haben wir unsere Produktion komplett auf agiles Projektmanagement umgestellt und jetzt bewegen wir uns bereits auf die Top 15 der Marktführer zu». Und was sich für die Beschreibung der Vergangenheit eignet, ist auch für die Beschreibung der Zukunft möglich. Allerdings ist dies anspruchsvoll und erfordert Kreativität und Einfühlungsvermögen in Situationen, gerade wenn es sich um eine im Team gemeinsam erzählte fiktive Zukunfts-Change-Geschichte handelt.

Hier kommt die Heldenreise in Verbindung mit dem Einsatz metaphorischer Welten ins Spiel. Die Heldenreise mit ihrer klaren, gegliederten Erzählstruktur führt strukturiert von Station zu Station durch die Geschichte und versetzt alle Teammitglieder in typische Situationen, die sie ausgestalten bzw. bewältigen müssen. Die Heldenreise ist somit Motor und Strukturgeber der Change-Geschichte.

Idealerweise findet man mit dem Team eine metaphorische Welt, in der die Heldenreise spielt. Sie ist dabei wie eine Art Spielbrett, auf dem sich die Teams auf ihrer Heldenreise bewegen. Das hilft ihnen, in besondere Situationen zu schlüpfen – sei es auf einer Mission zum Mars, einer gefährlichen Dschungelexpedition, oder der Eroberung eines Berggipfels. Der Einsatz von Metaphern hat neben der Strukturierung noch eine weitere wichtige fördernde Funktion: Die Reduktion von Komplexität. Eine Metapher ist eine vereinfachte Darstellung eines Sachverhaltes. Gerade für komplizierte Veränderungsvorhaben, bei de-

Abbildung 1

Visualisierung der verkürzten Heldenreise (Frenzel, Müller & Sottong, 2006) (eigene Abbildung)



nen viele das Gefühl haben, Maßnahmen, Sinn und Zweck nicht verstanden zu haben, bietet sich diese Form der Vereinfachung an, um alle Beteiligten in einem Bild zu versammeln und in diesem «geschützten» Raum mögliche Meinungsverschiedenheiten aus ihren Arbeitsrealitäten zu äußern, unlösbar scheinende Herausforderungen zu reflektieren und Ideen zu entwickeln für Situationen, die vielleicht bisher nicht lösbar erschienen. Und nicht zuletzt hilft Humor, um im Rahmen der Metapher dort hinzuschauen, wo man sonst in Veränderungsprozessen gerne seine Augen verschließen möchte (Thier, 2020, Thier & Erlach, 2013). Der metaphorische Raum ist dabei wie ein zusätzlicher Resonanzboden, auf dem zukünftige Ereignisse mit der erwünschten Färbung durch den Erlebnisstrom der heutigen Arbeitsrealitäten «konstruiert» und somit vorerlebt werden. Eine bevorstehende Veränderung wird über diese Art des Vor-Erlebens erzählbar und somit besprechbar.

Darstellung der Methode

Die Heldenreise wird typischerweise in Workshops mit einer ausgewählten Gruppe von Teilnehmenden durchgeführt, die in den Change-Prozess involviert sind. Dies kann ein einzelnes Team sein, eine Projektgruppe oder Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchien. Die Workshops können in Form von mehreren Halb- bzw. Ganztagesveranstaltungen über einen längeren Zeitraum verteilt sein oder sich konzentriert über zwei bis drei Tage erstrecken. Ein typischer Ablauf erfolgt entlang der Stationen der Heldenreise. Für den Einsatz in Unternehmen wurden die 17 Stationen nach Campbell auf die fünf wesentlichen reduziert (Frenzel, Müller & Sottong, 2006).

Die Heldenreise selbst dient dabei als Strukturgeber für die Workshops. Als inhaltliches Spielfeld wird darüber hinaus eine für das Unternehmen und die angestrebte Veränderung passende Metapher (wie z. B. Reise ins Weltall, Kampf durch den Dschungel, Bergbesteigung, durch die Wüste zur Oase) benötigt, mit der sich möglichst alle Teilnehmenden identifizieren können. Diese Metapher kann entweder vom Management eingebracht werden (muss aber in diesem Fall vor Beginn den Teilnehmenden vorgestellt, mit ihnen diskutiert und ggf. angepasst werden) oder wird im Rahmen des ersten Workshops gemeinsam erarbeitet.

Folgende Stationen der Heldenreise werden in den Workshops gemeinsam durchlebt:

Station 1: Ruf des Abenteuers

In die vertraute Welt (Arbeitsalltag) der Held*innen kommt plötzlich der Ruf des Abenteuers (die Ankündigung der Veränderung) mit der Verheißung eines Schatzes (Verbesserung durch die Veränderung). Dieser Ruf wird zunächst sehr skeptisch betrachtet und evtl. sogar abgelehnt oder verneint. Aber schließlich beschließen die Held*innen, ihm doch zu folgen, denn die Aussicht auf den Schatz reizt sie bzw. sie sehen keine Alternative.

In dieser Phase reflektieren die Teilnehmenden Fragen wie: Wie sieht unsere gewohnte Welt aus? Wer oder was «ruft» uns und was ist unsere/meine Motivation für die Veränderung/was könnte uns hindern? Welche Unterstützer, Begleiter aber auch Feinde für unsere Reise bzw. unseren Erfolg gibt es? Eine wichtige Rolle spielt von Beginn an «der Schatz» beziehungsweise die Frage, welchen Anreiz die Veränderung bietet und ob dieser so groß und reizvoll ist, dass sich das Team auf das Abenteuer einlässt.

Station 2: Aufbruch ins Unbekannte

Jetzt haben die Held*innen ihre bekannte Welt hinter sich gelassen und überschreiten die Schwelle ins unbekanntes Abenteuerland (erste Erfahrungen mit der Veränderung). Das Abenteuer bzw. die Suche nach dem Schatz hat begonnen. Meist steht den Held*innen ab jetzt ein Mentor, eine Mentorin unterstützend zur Seite.

In dieser Phase beschäftigen sich die Teilnehmenden mit Fragen wie: Was begegnet uns in der unbekannteten Welt? Wie sieht der erste Schritt der Veränderung aus? Was kann uns auf unserem Weg unterstützen?

Station 3: Weg der Prüfungen

Bevor die Held*innen den Schatz (die positive Wirkung der Veränderungen) besitzen, müssen sie noch zahlreiche Herausforderungen bestehen, Selbstzweifel überwinden, innere und äußere Feinde bezwingen und sich damit als tatsächliche Held*innen des Schatzes würdig erweisen.

In dieser Phase beschäftigen sich die Teilnehmenden mit Fragen wie: Wie sieht der schwerste Teil unseres Weges aus? Was werden sich unsere Gegner einfallen lassen, um uns zu schwächen? Welche konkreten Herausforderungen wird es geben und wie können wir diese gemeinsam meistern? Was kann jeder von uns dazu beitragen?

Station 4: Der Schatz

Endlich halten die Held*innen den Schatz in ihren Händen (die Veränderung ist erfolgreich abgeschlossen). Sie können sich freuen und stolz auf sich sein.

In dieser Phase beschäftigen sich die Teilnehmenden mit Fragen wie: Wie wird es sich anfühlen, wenn wir den Schatz tatsächlich errungen haben? Welchen konkreten Gewinn wird jeder von uns haben? Jetzt wird auch der «Schatz» noch einmal reflektiert. Hat sich die Reise für alle gelohnt, haben sich die Erwartungen erfüllt oder muss der Schatz noch einmal neu bewertet und angepasst werden?

Station 5: Die Rückkehr

Noch befinden sich die Held*innen im Abenteuerland und haben den Schatz (die Veränderung) nicht sicher und wohlbehalten nach Hause (in den Arbeitsalltag) transportiert.

In dieser Phase reflektieren die Teilnehmenden Fragen wie: Wie sieht unser neuer Alltag aus? Was hat sich für unser Team für mich verändert? Wie bewahren wir unsere Erfahrungen/Kompetenzen? Erst wenn auch die Rückkehr gelungen ist, ist die Held*innenreise tatsächlich abgeschlossen.

Fallbeispiel

Organisationsveränderungen gibt es aus verschiedenen Gründen. In unserem Fallbeispiel wollte der Kunde in seiner Dienstleistung noch besser und effizienter werden, um seine Kund*innen zufrieden zu stellen. Dazu gab es eine übergeordnete Organisationsveränderung «von Linien-Organisation auf Matrix-Organisation», die sich stark auf den Teil-Bereich ausgewirkt hat, der uns mit diesem Projekt beauftragt hat. Zudem ist der wesentliche Ansatz Matrixorganisationen einzurichten und zu etablieren, die neue Zusammenarbeitsmodelle benötigen. Die Organisationsveränderung erfährt eine weitere Komplexität und ist letztendlich eine Transformation. Die Herausforderung ist nun, alle Mitarbeiter*innen nicht nur über die Organisationsveränderung zu informieren, sondern diese auch wirksam und nachhaltig mit ihnen gemeinsam umzusetzen.

In der Planung unseres Projekts haben wir gemeinsam mit dem Kunden MTU Aero Engines AG den Stationen der Heldenreise jeweils einen ganzen Tag gewidmet. So bekamen Ideen und Gestaltungspotenzial genauso Raum wie Ängste, Sorgen und das Betrauern von liebgewonnen Gewissheiten, die es nicht mehr geben wird. Aber auch hitzige Diskussionen und Pain Points kamen insbesondere im Kapitel «Weg der Prüfungen» ans Tageslicht. Man kann diese Workshop-Struktur auch auf zwei Tage begrenzen. Die Themen, die vor Beginn der Veränderungen reflektiert werden müssen, lassen sich gut mit den Stationen der Heldenreise strukturieren. Das hat sich zur Orientierung der Teilnehmenden sehr bewährt.

Vor dem Prozess mit der Heldenreise ist ein intensives Onboarding wichtig. Denn es ist ein partizipatorischer Prozess des Reflektierens und der braucht im Vorfeld nicht nur die Bereitschaft der Beteiligten, diesen Prozess mit zu machen, sondern auch die Bereitschaft, sich auf die Heldenreise einlassen zu können. Es kam im Onboarding bei den Teilnehmenden schnell die Frage auf, «wie» kann die Transformation gelingen? – mit Mitarbeitenden, die sehr lange in der Firma sind und bereits einige Organisationsveränderungen erlebt haben, mit vielen neuen Mitarbeitenden, die die Kultur der Firma noch gar nicht kennen. Die Absprungbasis ist sehr unterschiedlich, birgt aber sehr viele Chancen, das Potenzial der Mitarbeitenden für ein Commitment und im Sinne eines Gestaltungswillens zu heben. Hierfür ist nicht nur die reine Information und ein Dialog erforderlich, sondern die Möglichkeit, dass die Mitarbeitenden die Chance haben, aktiv die Transformation mit zu gestalten, indem sie die bevorstehenden Veränderungen für sich und all die Kolleg*innen mit unterschiedlichen Betriebszugehörigkeiten vorzudenken.

Um die Heldenreise nicht zu einer Fiktion werden zu lassen, haben wir den Prozess pragmatisch an den Phasen orientiert, in denen sich die Teilnehmenden neben ihren Schilderungen in der Metapher parallel durch ihre Alltage wie durch Kapitel einer Geschichte die Fragen WARUM, WIE und WAS reflektieren. Das sind die Fragen, die sie sich automatisch stellen, wenn sie gedanklich vorankommen, wie z. B.

- WARUM machen wir die Transformation?
- WIE gehe ich in die damit verbunden Veränderungen, wie erkenne ich, was meine zukünftige Rolle ist und vor allem wie ist mein Beitrag, den ich selber leisten kann?
- WAS ist der Schatz, der es lohnenswert macht, die Veränderungen aktiv mit zu gestalten? ... für das Team? Für mich persönlich?
- WAS benötigen wir, damit wir handlungsfähig sind?

Fallbeispiel: MTU Aero Engines AG
Thema: Umstellung von Linie auf Matrix
Metapher: «vom Flussdelta ins offene Meer» als narrativer Raum



Die narrative Struktur
«Die Heldenreise»



Der narrative Raum
«Die Metapher»

Thema	Station der Heldenreise	Ergebnisziele	Themen Big Picture
1. Warum	Die Bedeutung des Schatzes!	Vorbereitung, Einführung in Storytelling, Einbringen Mitarbeiter/Entstehung erste Bilder und Transformation Phase 1: Warum	Onboarding: • 1 Tag: Kennenlernen/Check-in des Teams (Raum (Möbel), Standortbestimmung, Roadmap Erörtern, Sprechregeln) • 2 Tage: Kennenlernen/Check-in des Teams (Raum (Möbel), Standortbestimmung, Roadmap Erörtern, Sprechregeln)
2. Wie	Ruf des Abenteurers	Ergebnisse aus 1. Warum • 1 Tag: Einbringen Mitarbeiter/Entstehung erste Bilder und Transformation Phase 2: Wie	Aktuelle Situation: • 1 Tag: Kennenlernen/Check-in des Teams (Raum (Möbel), Standortbestimmung, Roadmap Erörtern, Sprechregeln) • 1 Tag: Kennenlernen/Check-in des Teams (Raum (Möbel), Standortbestimmung, Roadmap Erörtern, Sprechregeln)
3. Was	Aufbruch ins Unbekannte	Ergebnisse aus 2. Einbringen Mitarbeiter/Entstehung Bilder und Transformation Phase 3: Was	• Kennenlernen/Check-in des Teams (Raum (Möbel), Standortbestimmung, Roadmap Erörtern, Sprechregeln) • 1 Tag: Kennenlernen/Check-in des Teams (Raum (Möbel), Standortbestimmung, Roadmap Erörtern, Sprechregeln)
4. Wie	Der Weg der Prüfungen	Ergebnisse aus 3. Bilder, Transformation Phase 2: Wie und Vorbereitung Phase 3	• Kennenlernen/Check-in des Teams (Raum (Möbel), Standortbestimmung, Roadmap Erörtern, Sprechregeln) • 1 Tag: Kennenlernen/Check-in des Teams (Raum (Möbel), Standortbestimmung, Roadmap Erörtern, Sprechregeln)
5. Was	Der Schatz	Ergebnisse aus 4. Bilder/Entstehung Mitarbeiter/Entstehung erste Bilder und Transformation Phase 3: Was	Zukünftige Situation: • Kennenlernen/Check-in des Teams (Raum (Möbel), Standortbestimmung, Roadmap Erörtern, Sprechregeln) • 1 Tag: Kennenlernen/Check-in des Teams (Raum (Möbel), Standortbestimmung, Roadmap Erörtern, Sprechregeln)
6. Was	Die Rückkehr	Ergebnisse aus 5. Bilder, Transformation Phase 3: Was	• Kennenlernen/Check-in des Teams (Raum (Möbel), Standortbestimmung, Roadmap Erörtern, Sprechregeln) • 1 Tag: Kennenlernen/Check-in des Teams (Raum (Möbel), Standortbestimmung, Roadmap Erörtern, Sprechregeln)
7. Warum/ Wie/ Was	Das Leben am Meer/ Schritt ins offene Meer/ Rückkehr	Ergebnisse aus 6. Einbringen Mitarbeiter/Entstehung erste Bilder und Transformation Phase 3: Was Gesamtergebnis, Bilder, Gesamt-Story • Kennenlernen/Check-in des Teams (Raum (Möbel), Standortbestimmung, Roadmap Erörtern, Sprechregeln) • 1 Tag: Kennenlernen/Check-in des Teams (Raum (Möbel), Standortbestimmung, Roadmap Erörtern, Sprechregeln)	Gesamtergebnis: • Kennenlernen/Check-in des Teams (Raum (Möbel), Standortbestimmung, Roadmap Erörtern, Sprechregeln) • 1 Tag: Kennenlernen/Check-in des Teams (Raum (Möbel), Standortbestimmung, Roadmap Erörtern, Sprechregeln)

Die Workshop-Struktur

Raus aus der Metapher – rein in die Praxis

In den Workshops wird dabei so vorgegangen, dass sich die Teams zunächst in Kleingruppen intensiv mit jeder Phase der Heldenreise beschäftigen und tief in die Metapher eintauchen. Jede Kleingruppe erzählt anschließend im Plenum ihren Teil der Heldenreise und stellt ihre Vorstellungen, Ideen und Überlegungen zur Diskussion. Anschließend findet für jede Phase eine Übertragung auf die reale Praxis statt, welche jeweils festgehalten werden. Die Arbeit in der Metapher öffnet so zunächst den Raum für ein erstes tiefes emotionales und kreatives Eintauchen in die Welt der Veränderung und ermöglicht ein spielerisches Ausgestalten dieser. In der anschließenden Übertragung in die Praxis findet dann die Auseinandersetzung mit der Realität statt und ein Erspüren, wie sich die Veränderung mit allen Facetten zeigen könnte und wie ihr erfolgreich begegnet werden kann.

Durch das Vorerleben des Change-Prozesses haben wir in unseren Anwendungen bei Kunden-Organisationen erfahren, dass in den Teams Emotionen, Zweifel, Widerstände erlebt werden,

bevor die Veränderung tatsächlich stattgefunden hat bzw. umgesetzt wurde. Damit ist das Team gut gerüstet für die tatsächliche Umsetzung und kann während dieser immer wieder gemeinsam auf die bereits durchdachten Themen und Herausforderungen zurückgreifen. Wenn nötig in der metaphorischen Besprechbarkeit.

Visualisierung als Dokumentation für die Reflexion

Wenn die Teilnehmenden in Gruppen in die Reflexion gehen, entstehen bei jeder Station der Heldenreise Story-Konstruktionen, die in der Metapher erzählt werden. Es sind sozusagen Fragmente, die die Teilnehmenden automatisch fortschreiben. Daher empfiehlt es sich, die Gruppen im Vorfeld genau zu verteilen und während der Heldenreise nicht zu durchmischen. So werden Workshop-Teilnehmende zu Abenteurern und können den Fortschritt ihrer eigenen Reflexionsgeschichte besser wahrnehmen. Wir haben als zusätzliches Hilfsmittel zur Manifestation dieser Story-Fragmente Sketchnotes, also visuelle Notizen, genutzt, um die konstruierten Realitäten über die Visualisierung besser festzuhalten.

Abbildung 2

Beispielstruktur aus einem Kundenprojekt

Workshop-Struktur-Plan für die bevorstehende Reflexions-Reise				
	Phase	Stationen der Heldenreise	Schwerpunkte	Themen Big Picture
1.	Warum	Die Bedeutung des Schatzes!	Vorstellung, Einführung ins Storytelling, Erwartungen, Mitarbeiter-Einbindung, erste Bilder und Transformation Phase 1: Warum	Onboarding: Big Picture, Gemeinsame Definition des Narrativen Raums (Metapher), Standortbestimmung, Roadmap Erfahrungen, Stimmungsbild
2.	Wie	Ruf des Abenteurers	Ergebnisse aus 1. Warum Erwartungen, Mitarbeiter-Einbindung, erste Bilder und Transformation Phase 2: Wie	Aktuelle Situation: • Eigene Standort-Bestimmung als eigene Erzählung im Narrativen Raum (Selbst-Verortung in der Metapher) • gemeinsame Diskussion über Veränderungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten, Erfahrungsbandbreiten, Hindernisse in der täglichen Arbeit • Zukünftige Aufgaben, Rollen in der künftigen Organisation (nach der Veränderung), • Feststellung Kommunikation und Informationsbedarfe
3.	Wie	Aufbruch ins Unbekannte	Ergebnisse aus 2. Erwartungen, Mitarbeiter-Einbindung, Bilder und Transformation; Phase 2: Wie	
4.	Wie	Der Weg der Prüfungen	Ergebnisse aus 3. Bilder, Transformation; Phase 2: Wie und Vorbereitung Phase 3	
5.	Was	Der Schatz	Ergebnisse aus 4. Bilder, Erwartungen, Mitarbeiter-Einbindung, erste Bilder und Transformation; Phase 3: Was	Zukünftige Situation: • Gemeinsame Diskussion: Was brauchen wir in der Organisation nach der Veränderung? • Mission, Personalkapazitäten, Aufgaben, Rollenverständnis Führungskräfte • Kommunikation und Information • Zusätzlich Hoshi-Kanri ab 09.22
6.	Was	Die Rückkehr	Ergebnisse aus 5. Bilder, Transformation; Phase 3: Was	
7.	Was	Das Leben am Ufer/ Segeln ins offene Meer	Ergebnisse aus 6. Erwartungen, Mitarbeiter-Einbindung, erste Bilder und Transformation; Phase 3: Was	
8.	Warum/ Wie Was	Finale am Lagerfeuer: Geschichten von der Zukunft	Gesamtergebnis, Bilder, Gesamt-Story der bevorstehenden Transformation, Partizipation	Gesamtergebnis: Die entwickelte Gesamt-Story, die aus der Reflexion entstanden ist, wird den übrigen Team-Mitgliedern z. B. in einem Team-Event im interaktiven Barcamp-Format vermittelt: • Teilnehmende können sich in der Story selbst verorten und in der Metapher erzählen • Co-kreative Break-Outs zum eigenen Beitrag der Plakate und Flyer

Abbildung 3

Raum für Erfahrungs-Austausch und Kommunikationskultur

Projekt: Transformation MTU Aero Engines AG (eigene Darstellung)



ten und so «nach-erzählbar» zu machen, wenn die Teilnehmenden nach dieser Workshop-Serie die Gesamtstory nutzen, um sie in der Reflexion mit ihren Kolleg*innen im Team als Erzählung und «Verortungs-Werkzeug» (Wo wärst Du in dieser Geschichte) zu nutzen.

Fallstricke bei der Anwendung der Methode

Die intensive «narrative» Vorarbeit im Rahmen von Change-Prozessen ist für Organisationen durchaus noch als ungewöhnlich zu betrachten. Es bedarf daher einer klaren Kommunikation durch die Führungskräfte, was die erhofften Effekte sind, wie das genaue Vorgehen aussieht und welches Engagement vonseiten der Mitarbeitenden erwartet wird. Dafür sollte vor dem Methodeneinsatz ausreichend Zeit eingeplant werden, um alle Beteiligten entsprechend abzuholen und zu informieren.

Es ist davon auszugehen, dass sich die Beteiligten oder einzelne von ihnen auf die Arbeit mit der Heldenreise und den Meta-

phern zunächst einmal einlassen müssen. Besonders zu Beginn, aber auch im Verlauf des Methodeneinsatzes kann es zu einer «Abwehrhaltung» gegenüber den narrativen Elementen oder einer Art «lächerlich machen» dieser kommen. Dies ist nichts Ungewöhnliches und ist als Teil des (Change-)Prozesses selbst anzusehen. Tritt eine solche Situation auf, sollte diese mit allen Beteiligten offen gemeinsam diskutiert werden, um zu erkennen, welche Themen, Ängste, Vorurteile sich dahinter verbergen könnten, um diese aufzulösen. Diese Situationen bieten oftmals im Nachhinein die Chance, als Team zu wachsen und die narrativen Elemente zu prüfen bzw. zu stärken. Durch diese Seiten-Reflexion lernen die Teilnehmenden auch gemeinsam die erlebte Komplexität (fachlich, emotional, Workload) auszuhalten und dem Prozess zu vertrauen.

Möglich ist auch, dass nicht beteiligte Kolleg*innen Unverständnis äußern bzw. Nachfragen stellen, was es mit der Heldenreise und den metaphorischen Workshops auf sich hat und die beteiligten Teams in eine Art Rechtfertigungssituation geraten. Auch dies sollte in den Workshops thematisiert werden, um gemeinsam Argumente zu sammeln und ggf. einen Infor-

mationstermin anzubieten, bei dem die Arbeit mit der Heldenreise einem breiten Mitarbeiterkreis vorgestellt werden kann. Wir haben z. B. mit den Teilnehmenden ihre Core Story erarbeitet. Mit dieser narrativen Intervention definieren die Teilnehmenden wer sie sind, mit welchem Ziel sie diesen Prozess machen und welche Lösung sie damit erreichen wollen bzw. welchen Unterschied sie sich später in der Transformation bei sich und auch bei nicht am Prozess beteiligten Kolleg*innen erhoffen. Die Core Story ist durch das Bilden der gemeinsamen Geschichte ein identitätsbildender und sinnstiftender Prozess. Damit sind die Teilnehmenden auch auf kritische Fragen von Kolleg*innen aussagefähig und sprechfähig. Denn eine zu verkürzte Information «Wir machen gerade die Heldenreise» könnte zu Missverständnissen und Irritationen führen.

Eine wichtige Stellschraube für den erfolgreichen Einsatz der Heldenreise in Veränderungsprozessen sind generell die beteiligten Führungskräfte bzw. die internen «Treiber», welche die narrativen Prozesse und Themen durch den gesamten Change-Prozess und auch weiter in die Umsetzung hineinbringen sollen. Wichtig ist, dass diese sich klar mit der gewählten Metapher und dem Prozess der Heldenreise identifizieren können und mit Überzeugung und Freude die narrativen Elemente in ihrem Alltagsgeschäft einsetzen.

Schließlich kann das narrative Vordenken des Change-Prozesses nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn es konsequent von Anfang an in den gesamten Veränderungsverlauf und in die langfristige Umsetzungsphase implementiert wird. Sonst besteht die Gefahr, dass der Einsatz der Heldenreise als punktuelle Maßnahme verstanden wird. Ihr volles Potenzial entfaltet sie jedoch erst, wenn die narrativen Elemente in die Alltagssprache der Teams übergegangen sind und in allen Phasen der Veränderungen und später in der Umsetzung als gemeinsame Basis der Kommunikation und als Möglichkeit der Konflikterkennung und -bewältigung dienen.

Von Anfang an müssen die Moderator*innen darauf achten, dass das Ziel verfolgt wird, dass die Teilnehmenden mit ihrem Vorausdenken, das am Ende des Prozesses zu einer vollständigen und erzählbaren Geschichte geworden ist, diese nutzen können, um a) mit nicht beteiligten Kolleg*innen ihr Veränderungs-Erlebnis teilen zu können und b) zwischen beiden einen kreativen Gestaltungsraum zu öffnen. Daher sollte man den Prozess nicht einfach mit dem letzten Workshop enden lassen. Es braucht einen Abschluss! Wir haben sehr gute Erfahrung mit einem Barcamp als Abschluss-Event gemacht. So konnten Workshop-Teilnehmende mit den nicht Beteiligten ihre vollständige Erzählung der vor-erlebten Veränderung teilen. Und die nicht Beteiligten konnten sich in im anschließenden Austausch selbst in der Geschichte und folglich in der genutzten Metapher verorten. Gefühle und Probleme werden auf einmal durch verbale Visualisierungs-Beschreibungen in der Metapher besprechbar und verständlich. Im Anschluss kommen die Bar-

camp-Teilnehmenden sehr schnell in einen Ideations-Prozess, um zu reflektieren, was sie brauchen, worauf zu achten ist und welche Gefahren evtl. bestehen.

Fazit

Storytelling nicht als reine Sinn-Konstruktion zur Vermittlung von Inhalten im Change zu sehen, sondern als Sinn-Konstruktion von möglichen Zukunfts-Szenarien auf Basis von erlebtem Erfahrungswissen ist für uns eine Innovation. Die Heldenreise als Strukturgeber und der metaphorische Raum, in dem man mit seinem Wissen und Erfahrungen die zukünftigen Ergebnisse besprechbar und reflektierbar macht sind fantastische Tools, die auch nachhaltig über Erzählungen und Sprachbilder Anker schaffen, die im Alltag helfen, den Sinn in Veränderungen zu verstehen. Dabei dreht sich alles um das neurologische Phänomen, dass Verstehen und Handeln sich an Erzählstrukturen orientieren.



Literatur

- **Campbell, J. (2022).** Der Heros in tausend Gestalten: Das einflussreiche Standardwerk der Mythenforschung. Insel Verlag.
- **Erlach, C. & Müller, M. (2020).** Narrative Organisationen. Wie die Arbeit mit Geschichten Unternehmen zukunftsfähig macht. Springer Gabler.
- **Frenzel, K., Müller, M. & Sottong, H. (2006).** Storytelling. Das Praxisbuch. Hanser.
- **Sammer, P. (2017).** Storytelling: Strategien und Best Practices für PR und Marketing. O'Reilly.
- **Thier, K. (2020).** Die Arbeit mit Metaphern: Parallele Welten nutzen. In: C. Erlach & M. Müller (Hrsg.), Narrative Organisationen. Wie die Arbeit mit Geschichten Unternehmen zukunftsfähig macht. Springer Gabler. 199-208.
- **Thier, K. (2017).** Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Projekt- und Wissensmanagement. Springer.
- **Thier, K. & Erlach, C. (2013).** Der Storytelling-Prozess. Narrative Methoden zur Reflexion und Prävention von Teamkonflikten. In: Konfliktynamik – Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen, Heft 4/2013, 272-281.
- **Trobisch, N., Kraft, D., Denslow, K. & Scherübl, I. (2017).** Das Heldenprinzip®: Kompass für Innovation und Wandel. Springer Gabler.