

— Informierst du noch oder erzählst du schon?

Wie sich Storytelling als Tool eignet,
Interne Kommunikation und Organisations-
entwicklung zu verbinden, um im Change
wirksam zu kommunizieren und Wirkung in
Form von Bewegung zu erzeugen.
Bewegung von Menschen – zu handeln,
zu kommunizieren, nachzufragen
und sich zu involvieren.



Kennen Sie diese Situation?

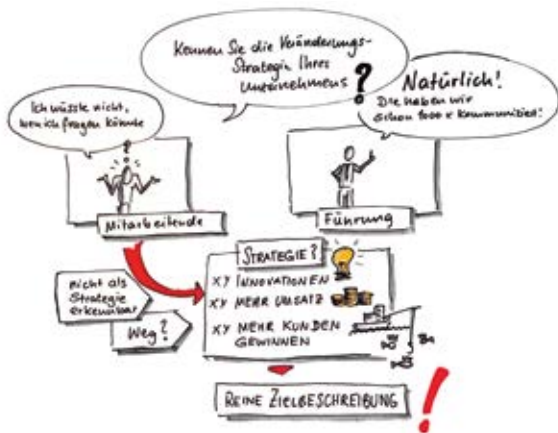


Abb: Fakten-Kommunikation, Tobias Grewe Sketchnotes

Wenn Organisationen mich und meine Kollegin in einen Change-Prozess integrieren, erleben wir es, dass kommunikativ bereits viel gelaufen ist. Mitarbeitende sind nicht selten verwirrt, weil sie noch nicht verstehen durften, worum es eigentlich geht. Die Welt, wie eine C-Level Person die Welt sieht und, was zur Verbesserung getan werden muss, um Ziele zu erreichen, wird nie die Welt sein, wie Mitarbeitende sie sehen. Warum? Weil Townhall-Meetings, CEO-Newsletter und Leader-

ship Meetings meistens entlang von Zahlen, Daten, Fakten (Z,D,F) aufgebaut sind und in endlosen Präsentationen kommuniziert werden. Problem dabei ist, dass »Z,D,F« nur Ziele beschreiben und verargumentieren können, aber nicht das ganze Bild liefern, so dass Mitarbeitende oder andere Stakeholder die Gelegenheit haben, zu verstehen. Man kann hier zwischen Narrativem und Argumentativem Denken unterscheiden. Das soll keine Wertung für das eine oder das andere darstellen, sondern, dass das eine ohne das andere im Change nicht funktioniert.

Nach den Forschungen des Psychologen Jerome Bruner und eigenen Beobachtungen lassen sich beide Denkweisen wie folgt zusammenfassen*:

Narratives Denken	Argumentatives Denken
... geht aus von (tatsächlichen oder möglichen) Ereignissen und tendiert zur Konkretisierung	... geht aus von Daten und Theorien und tendiert daher zur Abstraktion
... enthält immer eine ganze Welt und stellt Zusammenhänge zwischen Fakten, Emotionen, Rahmenbedingungen, Einstellungen, Handlungsweisen her	... konzentriert sich auf Einzelheiten und Teilaspekte und stellt Zusammenhänge zwischen Fakten und anderen Fakten her
... eröffnet Möglichkeiten	... schafft Tatsachen

Wenn wir daher rein argumentativ denken und alle Zahlen, Daten, Fakten, die »für« einen Veränderungsprozess sprechen und diesen in allen Einzelheiten beschreiben, heißt das noch lange nicht, dass es die Menschen in der Organisation verstehen. Sie müssen es erzählen. Für alle, die Fakten lieben, an dieser Stelle ein Fakt für das Thema dieses Artikels: Sinn wird über narrative Strukturen gemacht! Storytelling ist an der Stelle nicht mehr und nicht weniger als die Konstruktion von Sinn.

Kommunikation ist Intervention

Um diesen Sinn für Mitarbeitende im Change zu konstruieren, braucht es einen Prozess. Das Management ist in der Vorbereitung von Veränderungen oft verständlicherweise im argumentativen Denken unterwegs. Um einen Change narrativ vor- und aufzubereiten, ist es entscheidend, dass das Management den Sinn der Veränderung als Team co-kreiert. Gerade in Transformationen mit komplexen Change-Prozessen in der gesamten Organisation gibt es in der Unternehmensführung auch höchst unterschiedliche Perspektiven, was das Wichtigste ist und welche Prioritäten gesetzt werden. Darüber hinaus kommen täglich neue Ideen hinzu, die auch noch umgesetzt werden sollen. Das auf eine Linie zu bringen braucht viel Energie, Geduld und natürlich den Auftrag des gesamten Boards mit der Einsicht, dass dieser Schritt absolut notwendig ist, wenn die Menschen in der Organisation verstehen und schließlich motiviert werden sollen, sich aktiv an den Veränderungen zu beteiligen und mitzugestalten.

»Sinn wird über narrative Strukturen gemacht! Und Storytelling ist die Konstruktion von Sinn.«

Meine Erfahrung und daher These: Kommunikation ist Intervention! Der Prozess des »Sich-Einigens« auf Bedeutungen, Prioritäten, Perspektiven, im Sinne einer Dramaturgie der Gründe, warum etwas verändert wird, ist die (!) entscheidende Interaktion im Management. Es ist der Grundstein, um geschlossen als One Voice zu kommunizieren.

In diesem Prozess ruckelt es erwartungsgemäß, aber das Ruckeln gehört dazu und bringt über das damit einhergehende Reflektieren die notwendige Klarheit. Diese Reflektion bringt das Management-Board in Resonanz mit den Inhalten, die kommuniziert werden sollen und durch den Prozess auch das Management miteinander. Genau das ist der Punkt »where the Magic happens« – diese Resonanz überträgt sich dann vom Management auf die Mitarbeitenden.

Inspiziert von Hartmut Rosas Theorie der Resonanz, lässt sich argumentieren, dass im Kontext der Unternehmensführung das Erzählen von Geschichten passiv Zuhörende in aktiv Teilnehmende transformieren kann. Es schafft eine Brücke zwischen individuellen Erfahrungen und kollektiven Zielen und führt zu einer Resonanz, die die Grundlage für echte Veränderung und Engagement bildet. Diese Perspektive betont die transformative Kraft des Storytellings in der Unternehmenskommunikation und -führung, indem sie Resonanzräume schafft, die über die reinen Inhalte hinaus effektive und sinnstiftende Verbindungen zwischen Menschen ermöglichen. Storytelling als Prozess ist für mich als Organisationsentwickler und Storytelling-Experte



der entscheidende Grundstein für ein gelungenes Storytelling im Change.

Abb: »Resonanz«, Tobias Grewe
Sketchnotes

In anderen Change-Prozessen erleben wir es auch, dass alles, was mit Kommunikation zu tun hat, an die Kommunikations-Abteilung oder Marketing delegiert wird. Unsere Erfahrung zeigt, dass der Prozess dann erfolgreich werden kann, wenn HR und Kommunikationsabteilung den Prozess verantworten und das Management als Aktivbeteiligte das Ergebnis.

Jüngstes Feedback eines Vorstands in einem großen deutschen Unternehmen, nachdem wir zwei Wochen intensiv die globale Veränderungsgeschichte anhand einer Metapher mit sowohl Vorstand als auch Leadership Team erarbeitet haben: »Ich habe richtig Lust, den Mitarbeitenden die anstehenden Veränderungen zu erzählen«. Hier ist genau das passiert, was ich beschrieben habe. Vorstand und Leadershipteam haben in Co-Kreation alle wichtigen Inhalte reflektiert, sich auf die Inhalte geeinigt und durch unsere Begleitung in eine narrative Struktur überführt. Das positive Feedback der Mitarbeitenden war sowohl, dass die Inhalte gut dargestellt und verstanden wurden, als auch, dass die Art und Weise und vor allem die Mühe des Leadership Teams in die Darbietung der Inhalte als Geschichte als ein großes Zeichen der Wertschätzung empfunden wurde. Auch an der Stelle greift meines Erachtens die oben aufgestellte These: Storytelling als Prozess der Co-Kreation ist eine positive Intervention in der Organisation.

A-T-E*: Die narrative Grundstruktur von Geschichten und Veränderungs-Prozessen

Jetzt fragen Sie sich vielleicht, was hat Change mit narrativen Strukturen, Geschichten und Storytelling zu tun? Change in Organisationen, aber auch Geschichten haben dieselbe narrative Grundstruktur. Im narrativen Feld der Organisationsentwicklung nennen wir diese Struktur A-T-E.

Es gibt immer

- ein »A« wie Anfang oder Ausgangssituation.
- ein »T« wie Transformation – das sind alle die Dinge, die sich ändern oder Ereignisse, die passieren, um zum
- »E« wie Ende zu führen oder damit ein bestimmtes »E« als Ziel erreicht wird.

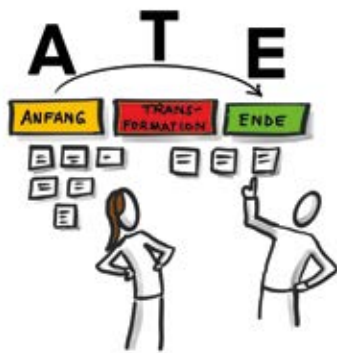


Abb: A-T-E, Tobias Grewe Sketchnotes

*Quelle: Narrative Organisationen, Christine Erlach, Michael Müller, Springer Gabler 2020

Egal, ob Märchen, Roman, Science-Fiction-Film, das Erzählmuster der Heldenreise oder eine Change Story – Alles folgt dieser narrativen Grundstruktur: A-T-E.

Für Change ist das sehr wichtig, denn: Verstehen und Handeln von Menschen orientieren sich an Erzählstrukturen.

Unser Hirn liebt Geschichten. Wenn wir sie hören, werden sie im episodischen Gedächtnis abgespeichert. Das ist der Teil des Hirns, in dem auch eigene Erlebnisse abgespeichert werden. Durch eine »Narrativisierung« der Veränderung produzieren wir damit den Schlüssel, mit dem wir uns selbst und die zukünftige Welt in der Organisation erklären. Daher ist es so wichtig, bevorstehende Veränderungen als Geschichte zu erzählen, um allen Stakeholdern das ganze Bild mit allen Zusammenhängen zu geben, damit Mitarbeitende verstehen und letzten Endes handeln. Das tun sie aber nur, wenn sie spüren, dass sie »Teil einer guten Geschichte« sein können. Doch wie stellen wir das an?



Abb: Unser Gehirn liebt Geschichten, Tobias Grewe Sketchnotes

Wie kommen wir zum »A«, also dem Anfang einer jeden Change Story?

Es ist wichtig zu wissen, dass Sie mit dem, was Sie erzählen, keine negativen Erinnerungen der Mitarbeitenden an vergangene Change-Prozesse wecken, die eventuell alte Wunden aufreißen und ungewollte Widerstände auslösen. Die beste Art und Weise Kenntnis darüber zu bekommen über das, was in der Organisation erzählt wird, ist: Zuhören.

Warum ist das wichtig? Organisationen sind alles, was erzählt wird. Das, was Mitarbeitende heute erleben, sind die Geschichten, die sie morgen erzählen. Das, was erlebt wird, verbunden mit allen Emotionen, sind die Erfahrungen, die Menschen täglich in Organisationen machen. Wir nennen das auch gern die »unbekannte Seite der Organisation«. Das ist der unter der Wasseroberfläche liegende Teil der Unternehmenskultur, den wir nicht sehen. Dort werden die ungeschriebenen Regeln gelegt, dort formen sich Werte und Einstellungen. Alles geprägt durch das, was Menschen in der Organisation erleben oder erlebt haben – dann überliefert in Geschichten. Das »A« – der Anfang einer Change Story ist daher immer die gelebte oder »erlebte« Gegenwart. Das ist der Schatz, den es zu heben gilt. Um ein Gespür dafür zu bekommen, was und wie man etwas erzählen kann, sind die Emotionen und Bedürfnisse der Menschen im Unternehmen von großer Wichtigkeit.

Zum Heben dieses Schatzes gibt es zahlreiche gestützte und ungestützte Methoden aus der Narrationsforschung. Die Gesprächs-Hoheit liegt bei der erzählenden Person.

Nach der Auswertung dieses »Schatzes« läuft man weniger Gefahr, vor einem Change von falschen Prämissen auszugehen, unbekanntem Widerständen zu begegnen oder gegen Gegner*innen zu kämpfen, die gar keine sind.* Change-Prozesse gehen daneben, wenn davon ausgegangen wird, was Menschen denken und fühlen – das Management es aber nicht weiß. Oder mit einfacheren Worten gesprochen: »Assumption ist the Mother of F***-up«.

Was ist das A und was ist das E?

Denken in Geschichten schafft Konkretisierung, d. h. den Change mit all seinen anstehenden Veränderungen als Narrativ denken. Ein Narrativ ist die Kurzbeschreibung einer Veränderung. Michael Margolis, Storytelling-Berater von Meta und Google beschreibt, das als Old Story/New Story mit der Überlegung: Was genau sind die ganz konkreten »Narrative Changes« in deinem Veränderungsvorhaben? Sprich, was genau sind die FROM/TOs? Das berühmteste Narrativ ist »Vom Tellerwäscher zum Millionär«. Dazu gibt es Millionen von individuellen Geschichten in unterschiedlichen Verläufen. Und genau diese »verkürzten« Veränderungsbeschreibungen braucht auch jeder Change-Prozess, um in der späteren Story konkretisieren zu können, was genau es braucht und wie die Veränderungen vorgenommen werden.

Ziel- und ergebnisorientierte Manager*innen schauen am liebsten auf die TOs und haben wenig Lust auf die FROMs – das ist die Gegenwart, die in einer Organisation gelebt, erlebt und empfunden wird. Die Ausgangssituation. Nach Reflektionszeit können sich die meisten allerdings doch einlassen und entlang dem Grundrezept von Geschichten – dem A-T-E – reflektieren und die Ausgangssituationen dann sogar präzise formulieren. Hier ein Beispiel aus einem aktuellen Fall:

Die FROM/TOs sind eine wichtige Reflektion für bevorstehende Veränderungen. Wenn diese stehen, ist der nächste logische Schritt das HOW: Sprich wie kommen wir vom »A« zum »E«?

FROM	TO
Siloed Thinking	Collaboration and Networking
Kill all the Trees	Clear digitalized Processes
Unseen	Value & Appreciation

Mit dem »T« – wie Transformation

Wenn die FROM/TOs stehen, können daraus die »HOWs« erarbeitet werden, bzw. bestehende »HOWs«, wie kognitive Milestones, Vorhaben, Maßnahmen und Projekte zugeordnet werden. So ist der Grundstein für die narrative Struktur gelegt. Storytelling funktioniert also in zwei Richtungen: Als Tool zur Reflektion genauso wie als Tool zur Kommunikation in Veränderungsprozessen. Die narrative Grundstruktur von Geschichten, verstanden als Beschreibung von in der Vergangenheit liegenden Veränderungen, und Change – definiert als in der Zukunft liegende Geschichten – ist für uns die essentielle Leitplanke, um Workshop-Prozesse in Veränderungen daran auszurichten. Das schafft eine Grundlage dafür, dass Teilnehmende den Prozess an sich verstehen und wiederum die Organisation das, was in diesen Workshop-Prozessen als Ergebnis herauskommt. Ein Win-Win, das sich an den Bedürfnissen der Menschen in Organisationen orientiert: Gehörtwerden, Klarheit und Verständnis.

Verstehen in Veränderungen – Storylistening, Storytelling und Storydoing

Neben Storylistening, um die erlebte Gegenwart zu erforschen und Storytelling, um die Inhalte im Change zu narrativisieren, gibt es noch eine weitere Disziplin, für die Christine Erlach und Michael Müller einen sehr einprägsamen Namen gefunden haben: Storydoing. In Veränderungen sprechen wir oft von der »Kaskadierung« der Kommunikation, wie Botschaften und Inhalte in alle Ebenen der Organisation gebracht werden können. Storydoing ist dabei ein wichtiges Werkzeug. Wir lernen heute viel besser, schneller, wenn wir neue Erfahrungen machen. Wenn eine Organisation eine tiefgreifende Veränderung umsetzen möchte, wie z. B. von Linien- zur Matrix-Organisation, ist es wichtig, den Menschen zu vertrauen und ihnen neue Erfahrungen zu ermöglichen. Mit einem einfachen Townhall-Meeting ist es nicht getan. In der Organisationsentwicklung empfehlen wir daher nicht selten »Großveranstaltungen«. Ein wichtiges Instrument, um möglichst viele Menschen gleichzeitig über alle Vorhaben der Organisation zu informieren und im direkten Austausch darüber sowie Rückfragen und Zuhören zu inspirieren und über integrierte Formate wie Barcamps und Open Spaces zu involvieren. Das ist Storydoing. Idealerweise ist das Storydoing eine Art Verlängerung der »Change-Story«. Metaphern bieten dafür den perfekten bildlichen Rahmen, um das Storydoing mit allen inhaltlichen Erfahrungen auch emotional aufzuladen und nachhaltig zu

»Unternehmen müssen in Resonanz sein – ein Gespür für die eigene Organisation, ihre Mitarbeitenden, aber auch für die Gesellschaft und die Märkte entwickeln.«

verankern. Jüngst haben wir mit einem Kunden die Change Story für ihre europäische Organisation als »Das neue Zusammenspiel« mit der Fußballmetapher als Geschichte erarbeitet und visualisiert. Für das Storydoing haben wir eine Mehrzweckhalle in ein Fußball-Stadion umgewandelt und Führungskräfte zur bevorstehenden Veränderung informiert, inspiriert und involviert.

Oft unterschätztes Gut in Transformations-Prozessen: der informelle Austausch. Wie beflügelnd dieses Phänomen für Unternehmen wirkt, kann ich nur andeuten. Ich erlebe es wie eine Explosion an Erkenntnissen und Austausch von Erfahrungen. Jörg Lünsmann, Leiter der Internen Kommunikation bei Volkswagen, bekräftigte bereits 2020: »Die Beschäftigten sind mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung der eigentliche Schatz des Unternehmens«. Storylistening, Storytelling und Storydoing sind dabei Möglichkeiten, wie wir diesen Schatz für Change-Prozesse heben können und nutzbar machen. Es gibt zahlreiche Unternehmen, die das bereits für sich nutzen.

Geschichten haben daher in Veränderungen nicht nur eine Kommunikations-Aufgabe, sondern sind Teil der Disziplin Organisationsentwicklung. Mit Storylistening, Storytelling/ Interne Kommunikation und Storydoing haben wir die Möglichkeit in Veränderungen eine Organisation wirklich weiterzuentwickeln und durch Zuhören und die Konstruktion von Sinn Resonanzräume zu schaffen, um überlegt die Menschen in der Organisation zum Mitgestalten zu bewegen. Im Buch »Narrative Organisationen« * wird dies perfekt auf den Punkt gebracht: »Letztlich geht es bei der Entwicklung zur narrativen Organisation mit den Mitteln der Sinnstiftung, Identitätssuche, dem Herstellen von Wertetransparenz und mit einer entsprechenden Kommunikation um das Herstellen von Resonanz. Das ist ein Begriff, den vor allem der Soziologe Hartmut Rosa entwickelt hat und der das Verhältnis von Individuen und ihrer Umwelt beschreibt. Ist man in Resonanz, hat man ein »Gespür« für andere, für das, was um einen herum geschieht, und kann darauf sehr viel besser reagieren, als wenn man nicht in Resonanz ist. Das Gleiche gilt unserer Erfahrung nach für Unternehmen und andere Organisationen – auch sie müssen in Resonanz sein, ein Gespür für die eigene Organisation, ihre Mitarbeitenden, aber auch für die Gesellschaft und natürlich für die Märkte entwickeln.« ■



Tobias Grewe arbeitet als narrativer und systemischer Organisationsentwickler und begleitet weltweit multinationale Unternehmen in Veränderungsprozessen. Er bringt darüber hinaus mehr als 20 Jahre Erfahrung als Führungskraft und Manager in der Kommunikationsbranche mit. Der Gründer des #StoriesThatMatter-Events, Fachautor und Netzwerkspezialist ist regelmäßig als Speaker oder Coach bei Formaten wie Sticks & Stones, Zukunft Personal, LEX Telekom, Podcasts oder HR Tech Talks an Bord.