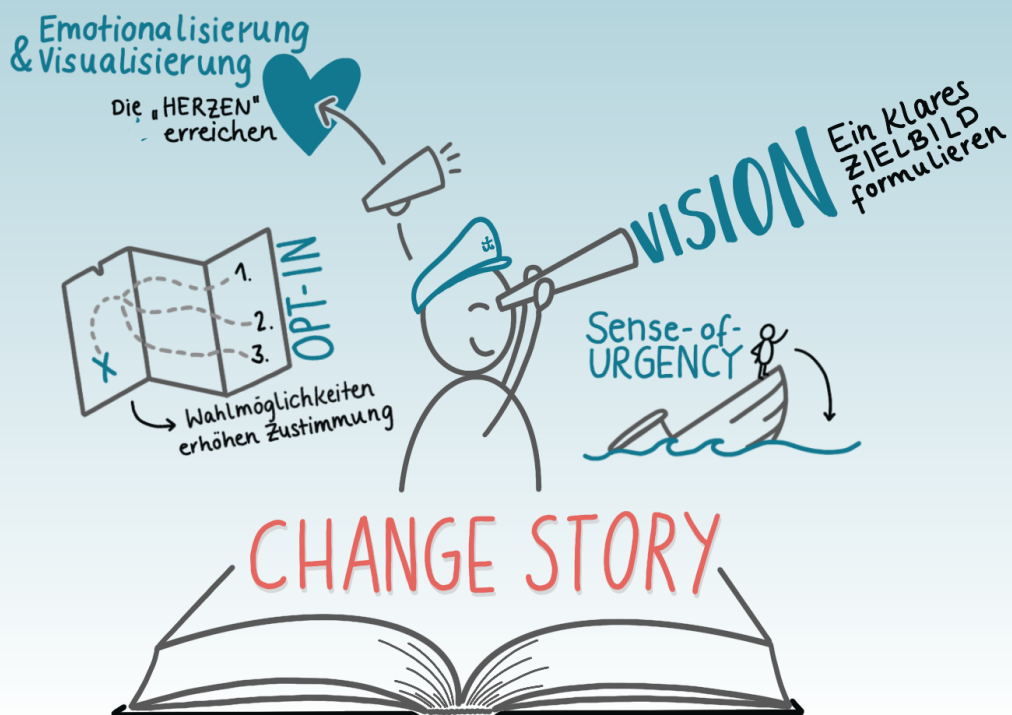


AUGUST 2021

NARRATIV FÜR EINE ERFOLGREICHE TRANSFORMATION

Ausgestaltung der Leitmotive einer Change Story im
Projektverlauf



Die Change Story ist keine Kurzgeschichte: kommunikative Leit motive für die einzelnen Transformationsphasen entwickeln

Change ist zur Konstanten geworden, aber nur in Ausnahmen erfolgreich. Trotz einer jahrzehntelangen theoretischen und praktischen Auseinandersetzung mit Change Management scheitern circa 75% aller Transformationsprojekte (Zhexembayeva, 2020). Solange Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Verhalten nicht im Sinne der neuen Prozesse, Organisation oder Geschäftsmodelle ändern, wird die Transformation nicht erfolgreich sein. Die Ursachen für das Verharren in bestehenden Verhaltensweisen sind vielfältig: fehlleitende Incentivierung, Strukturen, Entscheidungsprozesse, Führungsprinzipien und vieles mehr. Doch auch wenn das Design stimmt, bleibt die Transformation eine Herausforderung. So stehen Führungskräfte in Veränderungsprozessen vor der Aufgabe, ihren Teams die Veränderungen zu vermitteln und diese in ihren Arbeitsalltag zu übersetzen. Veränderungen sind dann erfolgreich, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich mit diesen identifizieren. Ohne ihre Bereitschaft, die angestrebten Veränderungen für ihren Bereich zu übersetzen, eigenständig Lösungen im Sinne der Veränderung zu finden und diese umzusetzen, versanden Projekte entlang der Hierarchien, geraten in der Organisation in Sackgassen oder verlieren zumindest an Geschwindigkeit. Um die Identifikation der Belegschaft mit dem Projekt herzustellen, ist Kommunikation nicht nur als „Begleitmusik“, sondern als zentraler Bestandteil des Projektdesigns zu verstehen.

Kernelemente einer Change Story

Die Change Story beschreibt Rationale (Warum?), Umfang (Was?) und Prozess (Wer?, Wie? und Wann?) der geplanten Veränderungen. Diese inhaltliche Struktur hilft auch, im Kreis der Entscheiderinnen und Entscheider ein klares, gemeinsames Verständnis herzustellen. Häufig decken erst die redaktionelle Verdichtung und Übersetzung der Projektunterlagen und -pläne unterschiedliche Motivationen, eine mangelnde Konkretisierung oder Interessen- und Zielkonflikte auf. Durch den Erstellungsprozess der Change Story entstehen im Kreis der Verantwortlichen gemeinsam getragene Kernaussagen. Die Antwort auf die W-Fragen der Change Story intern entlang der Führungskaskade und extern einheitlich zu kommunizieren ist eine wesentliche Voraussetzung, um gemeinsames Verständnis, Akzeptanz für Veränderungen und Motivation für den Change herzustellen.

Warum?

- Situation / „Sense of Urgency“
- Rationale des Programms & „Proof points“

Was?

- Umfang des Gesamtprogramms
- Details zu Maßnahmen / Regionen / Funktionen / Stakeholdern
- Veränderte Prozesse und Verhaltensweisen
- Wirtschaftliche Zielgrößen

Wie?

- Überblick über den Gesamtprozess
- Programmstruktur und Aufstellung der Projektteams
- Prinzipien der Zusammen- und Projektarbeit
- Spezifizierung des Prozesses je Maßnahme / Region/ Funktion / Stakeholder

Wann?

- Zeitlicher Rahmen des Gesamtprojekts
- Spezifizierung für jeweilige Maßnahme / Region/ Funktion/ Stakeholder
- Fahrplan der Kommunikation (Stakeholder spezifisch)

„What's in it for me“?

- Zielbild und daraus entstehende Vorteile (auf Unternehmensebene)
- Stakeholder spezifische Vorteile

Die Change Story ist hierbei in der Regel keine einmalige Kommunikation oder Kurzgeschichte, sondern eine Erzählung, die sich über mehrere Kapitel entwickelt. Hierbei kommen entlang der Projektphasen aufeinander abgestimmt üblicherweise die folgenden argumentativen Leit motive zum Tragen:

„Sense of Urgency“: Schmelzende Eisberge und große Chancen

Der Eisberg, auf dem die Pinguine leben, schmilzt („Das Pinguin-Prinzip“, Kotter / Rathgeber). Dies ist ein bildgewaltiges Beispiel für den „Sense of Urgency“, der als erster Schritt für einen erfolgreichen Veränderungsprozess gilt und damit in



der Regel das kommunikative Leitmotiv zu Beginn eines Transformationsprogramms ist. Es geht darum, die Notwendigkeit des Handelns und einer Veränderung des Status quo aufzuzeigen. Dabei wird der „Sense of Urgency“ heute nicht ausschließlich als Beschreibung von Risiken und Bedrohung verstanden. Es können auch Chancen („big opportunity“), die aus der Transformation folgen, im Fokus stehen (Kotter, 2014). Wichtig ist: Die Argumentation muss stark genug sein, um Zufriedenheit mit dem Status quo und Trägheit in der Organisation aufzubrechen, ohne zu große Unruhe und Unsicherheit aufkommen zu lassen und Zukunftsängste auszulösen. Gerade zu Beginn der Transformation muss eine hinreichende „Legitimation“, hergestellt werden. Denn häufig beinhalten Transformationen auch Einschnitte, wie etwa Reorganisation, Effizienzmaßnahmen, Stellenabbau oder Standortschließungen. Dies gelingt darüber, die wirtschaftliche Notwendigkeit und das Handeln im Sinne der Zukunftsfähigkeit des Gesamtunternehmens klar herauszuarbeiten.

Kennzahlen: Fortschritte belegbar machen



Der „Sense of Urgency“ ist klar zu begründen und zu belegen. Die Change Story konzentriert sich dabei auf wenige, aussagekräftige Kennzahlen, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als zentrale Argumente für die Veränderung und Steuerungsgrößen erkannt werden. Im Idealfall sind die Kennzahlen so gewählt, dass diese handlungsleitend im Sinne der gewünschten Veränderungen sind und sich mit ihnen Fortschritte im Projektverlauf belegen lassen. Ein Beispiel: Der Anteil von

Kunden mit mehreren Produkten, die Internationalisierung der Kundenbasis oder die Kundenzufriedenheit können auf organisatorischer wie individueller Ebene Orientierung für neue Vertriebsprozesse geben. Teams, die hier Verbesserungen zeigen, lassen sich als Erfolgsbeispiele in die Kommunikation einbeziehen. Fortschritte und Erfolge der Veränderungen lassen sich an den gewählten Kennzahlen ablesen und machen Erfolgsgeschichten im Verlauf der Veränderung greifbar. Die Transformationskommunikation kann diese hervorheben und immer wieder im Projektverlauf betonen.

Kulturelle Kontinuität betonen und Identifikation fördern

„Alles muss sich ändern, damit alles bleibt, wie es ist“, lautet ein bekanntes Zitat aus dem Roman „Der Leopard“, der im 19. Jahrhundert in Italien spielt, als Republik und Nationalstaat an die Stelle der alten Adelherrschaft treten. Gemeint ist: Veränderungen sind notwendig, um die

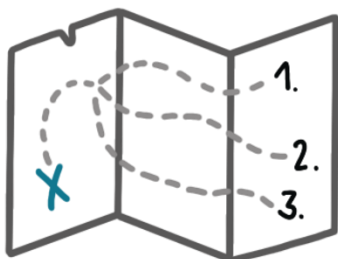


Identität der Organisation in einem veränderten Umfeld zu bewahren. Widerstände gegen die geplanten Veränderungen sinken, wenn diese im Einklang mit Werten und Kultur der Organisation gesehen werden, so die Social Identity Theory. Gerade in Zeiten der Unsicherheit orientieren sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der gemeinsamen Identität. Laut Social Identity Theory bestimmt die Identifikation mit einer Gruppe oder Organisation in hohem Maße das individuelle Selbstverständnis. Veränderungen der Organisation werden damit auch zu persönlichen Identitätsfragen. Die Folge sind emotionale Widerstände und individuelle Ablehnung der Veränderungen. Für die Transformationskommunikation bedeutet dies: Sie sollte nicht nur die Notwendigkeit zur Veränderung betonen, sondern diese in der kulturellen Identität des Unternehmens verankern und immer wieder die Kontinuität des Handelns und der Unternehmenswerte als Leitmotiv in der Kommunikation herausstellen. Studien belegen, dass mit der Betonung von Kontinuität im Wandel die Bereitschaft zur Veränderung steigt (Venus, Stam & van Knippenberg, 2019). Diese kulturelle Kontinuität wird heute häufig über den

Unternehmenszweck bzw. „Purpose“ hergestellt. Ist dieser breit genug gefasst, können auch grundlegende Veränderungen als Kontinuität verstanden werden.

Übertragen auf die Pinguine würde dies beispielsweise bedeuten: Sie betonen beim Aufbruch, dass sie ihr bisheriges Leben auf einem neuen Eisberg im Wesentlichen fortsetzen werden wie bisher. Sie verlassen diesen nicht (nur), weil der Eisberg schmilzt, sondern weil sie schon immer den besten Lebensort für ihre Küken gesucht haben. Sie handeln im Einklang mit ihrem „Purpose“, ihre Küken bestmöglich aufzuziehen.

Opt-in: Wahlmöglichkeiten erhöhen die Zustimmung



Die Akzeptanz von Veränderungsprozessen nimmt in der Regel zu, je stärker Führungskräfte und betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Ausgestaltung beteiligt werden. Häufig ist ihre Rolle in der Konzeption des Programms darauf beschränkt, Informationen für die Analysen des PMO bereitzustellen. Die Identifikation mit dem

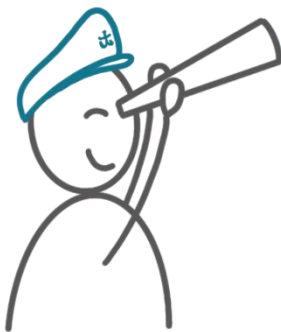
Programm steigt jedoch, wenn sie an der Entscheidung zwischen verschiedenen Optionen zur Neugestaltung beteiligt werden. Sie beziehen die gewählte Veränderung dann weniger auf den Status quo, sondern wägen die alternativen Optionen zur Veränderung miteinander ab. Der gewählte Weg erscheint dadurch attraktiver (vgl. Nordgreen, 2017). Für die Pinguin-Fabel würde dies bedeuten: Die Pinguine entscheiden gemeinsam, welche Route, den Eisberg zu verlassen, die beste ist. Sie vergleichen so beispielsweise die Nord- mit der Südroute, stellen die Gefahren beider Wege zueinander in Relation und beziehen diese so weniger auf die (noch) sichere Situation auf dem Eisberg. Es wird hierdurch leichter, den gewählten Weg zu akzeptieren.

Ein „Opt-in“ herzustellen und damit das „Wie“ der Umsetzung weiter auszuarbeiten und fortzuschreiben, ist für die Transformationskommunikation vor allem wichtig, wenn die vom Projektteam in die Linienorganisation übergeht. Führungskräfte oder die Verantwortlichen für die Umsetzung daran zu

beteiligen, das „Wie“ der Transformation zu gestalten und zwischen Umsetzungsoptionen zu entscheiden, hilft Widerstände abzubauen und fördert die Verantwortungsübernahme im Sinne des Programms. Die Transformationskommunikation kann diese Phase des Übergangs unterstützen, indem sie die Beteiligung von Vertretern der Linienorganisation klar herausarbeitet und die gemeinsame Gestaltung des „Wie“ in der Change Story verankert.

Vision: Ein klares Zielbild formulieren

Herzstück einer Change Story ist die Formulierung eines Zielbilds oder einer Vision. Während der „Sense of Urgency“ verdeutlichen soll, warum der Status quo entweder aufgrund von Risiken oder verpassten Chancen nicht zufriedenstellend ist, zeigt die Vision auf, warum sich die Anstrengungen der Veränderung lohnen und - bildlich gesprochen - „wohin die Reise geht“. Die Diskrepanz zwischen unbefriedigendem Status quo und attraktivem Zielbild



fördert die Motivation, die Organisation zu verändern. Zu Beginn eines Veränderungsprozesses kann die Vision meistens nicht mehr als eine Skizze sein. Diese gilt es im Projektverlauf mithilfe von Beteiligungsformaten weiterzuentwickeln, gerade weil sie über eine unternehmerische Zielsetzung hinaus Relevanz für die Mitarbeitende haben und Identität stiftend für ein verändertes Umfeld sein sollte. In der Fabel von Kotter und Rathgeber folgen die Pinguine der

Vision, ein Leben wie die Seemöwen zu führen. Also nicht sesshaft auf einem Eisberg zu sein, sondern sich frei den besten Platz für ihr Leben zu suchen. Mit der Vision passen die Pinguine damit ihre Identität an die sich veränderten Umstände an. Die Folge ist eine breite Beteiligung der Kolonie, die Veränderung mitzugestalten. Entwicklung und schließlich Formulierung der Vision sind damit wichtige Elemente im Kommunikationsfahrplan von Transformationsprojekten.

Kommunikation und Emotionalisierung des Change-Prozesses

Gerade in der Umsetzungsphase kommt es auf eine Emotionalisierung der Transformationskommunikation an. Voraussetzung hierfür ist, dass die Change Story „kampagnenfähig“ ist, also an Bedürfnissen, Alltagserfahrung und Wertvorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anknüpft. Claims, Wort-Bildmarken, Analogien, Visualisierungen, emotionale Kommunikationsformate vom Poster bis zum Film oder virtuellen wie physischem Event sind Elemente einer emotional ansprechenden



Kommunikation der Change Story - und helfen Reichweite und Bekanntheit innerhalb des Unternehmens zu steigern. Unterstützt werden können die emotionalen Kampagnen durch „Storytelling“ der Führungskräfte. Das heißt: Die Argumentation der Change Story wird mit eigenen Erfahrungen, Analogien und personalisierten Erzählformen angereichert. Die Change Story wird so zu einem Führungsinstrument.

Eine erfolgreiche Change Story stellt Kontext und Konsistenz entlang der verschiedenen Transformationsphasen her. Dabei werden entsprechend der jeweiligen Projektphase unterschiedliche Leitmotive herausgearbeitet und in der Transformationskommunikation betont. Die Change Story wird also entlang der verschiedenen Projektphasen fortgeschrieben. Nur dann kann die Kommunikation den Bruchstellen im Transformationsverlauf erfolgreich entgegenwirken - und zu einer erfolgreichen Transformation beitragen.

Fünf Empfehlungen für die Change Story

- 1.** Die Change Story nicht als redaktionelles Format sondern als Gestaltungselement im Veränderungsprozess begreifen und entsprechend eng mit Projektdesign und -fahrplan verzahnen.
- 2.** Mit der Change Story über die Vermittlung der Projektperspektive hinausgehen und Leit motive aufgreifen, die die Identifikation der Mitarbeitenden mit Projekt und Organisation fördern.
- 3.** Die Change Story im Transformationsverlauf fortschreiben, indem Leit motive für die einzelnen Transformationsphasen ausgestaltet und kommuniziert werden.
- 4.** Kommunikations- und Beteiligungsformate entlang der Transformationsphasen weiterentwickeln und damit die Leit motive passgenau unterstützen.
- 5.** Führungskräfte und Meinungsführer im Unternehmen zum „Storytelling“ im Sinne der Veränderung befähigen.

Verfasst von

Markus Rüther

Director
München



Tel: +49 89 53 88 605 12
Mail: markus.ruether@
gaulyadvisors.com

Sophia Tischinger

Associate
München



Tel: +49 89 53 88 605 17
Mail: sophia.tischinger@
gaulyadvisors.com

Jana Rother

Analyst
München
Mitarbeit und Visualisierung



Tel: +49 89 53 88 605 21
Mail: jana.rother@
gaulyadvisors.com

Quellen

- Beer, M. / Nohria, N.** (2000). Cracking the Code of Change. In: Harvard Business Review (Vol. 78, Issue 3).
- Kotter, J.P. / Rathgeber, H.** (2017). Our Iceberg is melting. Changing and Succeeding under any condition.
- Kotter, J.P.** (2012). Leading Change.
- Kotter, J. P.** (2014). To Create Healthy Urgency, Focus on a Big Opportunity. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2014/02/to-create-healthy-urgency-focus-on-a-big-opportunity>
- Nordgreen, L.** (2017). Four Tips to Persuade Others Your Idea Is a Winner. Verfügbar unter: <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/four-tips-for-persuading-others-that-your-idea-is-a-winner>
- Roberto, M. A. / Levesque, L. C.** (2005). The art of making change initiatives stick. In: MIT Sloan Management Review Vol. 46, No. 4.
- Shea, G.P. / Solomon, C.A.** (2020). Leading Successful Change.
- Venus, M., Stam, D. & van Knippenberg, D.** (2019). Visions of Change as Visions of Continuity. Verfügbar unter: <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/amj.2015.1196>
- Venus, M., Stam, D. & van Knippenberg, D.** (2018). Research: To get people to embrace change, emphasize what will stay the same. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2018/08/research-to-get-people-to-embrace-change-emphasize-what-will-stay-the-same>
- Zhexembayeva, N.** (2020). 3 Things You're Getting Wrong About Organizational Change. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2020/06/3-things-youre-getting-wrong-about-organizational-change>

Über GAULY

Die Gaily Advisors GmbH ist eine partnergeführte Unternehmensberatung für Strategie und Kommunikation. Das Unternehmen unterstützt CEOs, Vorstände, Aufsichtsräte, Eigentümer und Kommunikationschefs in Fragen der strategischen Ausrichtung und Kommunikation. Dazu zählen insbesondere die mediale Beratung und operative Begleitung in erfolgskritischen Situationen wie Krisen, Restrukturierungen, M&A-Transaktionen, Börsengängen, Führungswechseln, Regulierungsprozessen sowie Compliance- oder Litigation-Fällen; ebenso die Beratung von Unternehmen bei längerfristigen Projekten wie kulturellen und digitalen Veränderungsprozessen, Transformation oder der Strategie-Implementierung. Das Unternehmen wurde 2012 gegründet und ist an den Standorten Berlin, Brüssel, Frankfurt, München, Stuttgart und Zürich vertreten.

www.gailyadvisors.com

twitter.com/gailyadvisors

[linkedin.com/company/gaily-advisors](https://www.linkedin.com/company/gaily-advisors)