

## Mit Storytelling zur erfolgreichen Transformation

Wer Geschichten erzählt, kann Change-Prozesse im Unternehmen besser vorantreiben. Was steckt hinter dem Tool des Story-driven Transformation Process?

von Petra Lammers

11. Oktober 2024, 08:48 Uhr | Lesezeit: 5 Min.



*Frage an die HR-Werkstatt: Wie kann strategisches und kollaboratives Storytelling im Transformationsprozess helfen?*

*Es antwortet: Petra Lammers, Transformations-Dramaturgin, CEO von onliveline GmbH*

Immer schon wollen Menschen Dinge zu Geschichten zusammenfassen, um Einzelereignissen einen Sinn, einen Zusammenhang zu geben. Wir lauschen Geschichten, um zu verstehen. Und wir erzählen Geschichten, um Verstandenes weiterzugeben, oder auch, um allein oder mit unserem Team als Helden hervortreten. Darüber hinaus erzählen uns Geschichten, wo Dinge flüssig laufen und wo sie stocken. Und sie machen Spaß!

Damit ist Storytelling ein hilfreicher Teil unseres Miteinanders. Und es kann uns auch im Arbeitskontext durch **Transformationen** führen. Wie genau? Das erfahren Sie in dieser HR-Werkstatt.

Zeiten der Transformation sind oft chaotisch, unübersichtlich und von überraschenden Wendungen geprägt. Das kann für Verwirrung bei Mitarbeitenden sorgen und mit sich ziehen, dass sie die Orientierung verlieren. Wer als Arbeitgeber allerdings Ziele, Gründe und Strategien in einer Geschichte erzählt, kann Beschäftigten mit dem Narrativ eine Art Nordstern bieten.

Arbeitgeber erzählen über strategisches Storytelling ihr Narrativ, Mitarbeitende reagieren über permanente Aktivierungen mit kollaborativem Storytelling. Sie bewegen sich damit in Richtung des Nordsterns. Und im Idealfall, verweben wir die Storystränge, wodurch aus einzelnen Strängen, ein stärkeres Gewebe oder Seil wird. Wenn Unternehmen dem kollaborativen Narrativ aufmerksam lauschen, eine Data-driven Analysis erfolgt, können sie sehen, wo schnelle, leichte Schritte passieren und wo es eventuell strukturelle oder kulturelle Herausforderungen gibt. Diese Erkenntnis können Arbeitgeber dann im **Leadership** reflektieren und damit iterativ den Weg ebnen oder die Formulierung des Nordsterns nachjustieren.

Ein Story-driven Transformation Process gibt daher einerseits Orientierung und Haltung, und andererseits Feedback über den aktuellen Stand der Transformation. Wenn Unternehmen zuhören und die Methodik nutzen, macht sie Arbeitgeber sprachfähig.

## Die Methodik des Story-driven Transformation Process

Auch wenn es klare Schritte gibt, wie man Storytelling als Tool beschreiben kann, so ist es doch vor allem ein Mindset. Der Story-driven Transformation Process beschreibt gemeinsames Erzählen, Aktivieren, Zuhören und Nachjustieren. Es ist kein Ergebnis, sondern ein kontinuierlicher, kollaborativer, iterativer Prozess. Dafür müssen folgende Aspekte beachtet werden:

- Eine Geschichte braucht einen Nordstern, ein Ziel und eine Richtung. Diese müssen definiert werden. Es sind die Strategie oder einzelne Punkte, die ein Unternehmen gemeinsam mit den Mitarbeitenden umsetzen und erreichen möchte. In der Gamification Methodik Octalysis von Yu-Kai Chou nennt man es auch Epic Meaning.
- Um den Nordstern gut zu beschreiben, definieren wir ein Narrativ. Es erzählt den Nordstern und warum wir dorthin müssen, warum er gut und sinnvoll für uns ist, und auch grob, wie wir dort hinkommen.
- Das Narrativ wird erzählt und erlebt. Das heißt, Unternehmen sollten es nicht nur einmal erzählen (einmal ist keinmal), sondern lassen Aspekte daraus auf allen Kanälen auftauchen. Wenn zum Beispiel der Nordstern beinhaltet, dass wir uns mehr austauschen und voneinander lernen wollen, dann könnte ein Kanal sein, dass wir die Kantine verschönern und es immer kostenlosen Kaffee gibt.
- Im nächsten Schritt trifft das Narrativ auf die Mitarbeitenden. Das ist gut. Aber in der heutigen Zeit nicht ausreichend. Menschen „gehörchen“ nicht mehr wie früher. Unternehmen müssen Mitarbeitende aktivieren und sie wiederum auffordern, ihre Storys auf dem Weg zum Nordstern zu erzählen. Was bedeutet das?

- Aktives Vernetzen: Je mehr Mitarbeitende und Teams miteinander vernetzt sind, desto mehr tauschen sie sich aus, lernen voneinander und bewegen sich gemeinsam in eine Richtung. Und desto mehr entwickeln und erzählen sie ihre Geschichte. Live oder digitale Orte des Sichtbarmachens oder Austauschens sind daher hilfreich und Unternehmen müssen diese schaffen.
- Neben dem Vernetzen brauchen Arbeitgeber für den Story-driven Transformation Process aber auch eine tatsächliche Aktivierung der Mitarbeitenden. Das kann durch Trigger, Kampagnen und Gamification geschehen. Wie kann man diese aufsetzen? Für jede Storyline, jede Bewegung, jede Kampagne braucht man ein klares Ziel, ein klares Verständnis darüber, warum und wohin man sich bewegen soll. Dies kann der Nordstern oder auch ein Aspekt des Nordsterns sein. Dann braucht man Rückendeckung von oben und Initiatoren sowie Initiatorinnen. Letztere setzen die ersten Schritte, bis aus einer ersten Planung eine Bewegung wird. Mit diesen Menschen können Arbeitgeber gut gemeinsam reflektieren, was die Ziele von einzelnen Strängen, von einzelnen Storylines sind.

Unternehmen, die sich auf dem Weg des Story-driven Transformation Process begeben, fragen mich an dieser Stelle oft, was man unter „Strängen“ oder „Storylines“ versteht?

Wenn wir unseren Nordstern von oben bemühen, bei dem wir uns in ein Unternehmen verwandeln wollen, das mehr voneinander lernt, dann könnten einzelne Stränge oder Storylines zum Beispiel eine Transformation in einer einzelnen Abteilung sein, wie etwa in der Sales-Abteilung. Die konkrete Fragestellung wäre also: Wie kriegen wir die Sales-Abteilung dazu, sich mehr auszutauschen, Erkenntnisse zu teilen und voneinander zu lernen?

Unternehmen müssen sich dafür angucken, warum sie dies nicht bereits tun. Was hindert die dortigen Mitarbeitenden aktuell daran? Dann können sich Arbeitgeber überlegen, was besagte Mitarbeitende motivieren könnte, sich mehr auszutauschen. Braucht es strukturelle Anpassungen wie ein anderes Bonussystem? Oder kann das Unternehmen ein alternatives Belohnungssystem aufmachen, wie Likes auf Postings über Erfolge und Learnings im Intranet? Arbeitgeber könnten sich zum Beispiel eine Kampagne dazu ausdenken, bei der gemeinsam Ideen entwickelt werden, wie man den Sales-Prozess verbessern könnte. Diese Ideen werden bewertet und die besten umgesetzt. Wir berichten von dem gemeinsamen Weg der Ideenfindung und schon befinden wir uns im Storytelling, bei dem beschrieben wird, was besagtes Unternehmen für gemeinsame Schritte und Erfolge macht. Aus dem Erzählen wird Lernen und daraus werden neue Handlungsoptionen.

- Wenn immer mehr Storystränge in Bewegung geraten, können Arbeitgeber sie auf den Nordstern hin überprüfen. Laufen sie flüssig? Nehmen sie an bestimmten Stellen Umwege? Tun dies alle einheitlich oder nur einzelne? Stocken bestimmte Stränge komplett? Woran kann dies liegen? Die Reflexion ist das, was das Besondere am Story-driven Transformation Process ist, was einen wirklichen Mehrwert für das Unternehmen bietet. Die Aktionen selbst werden zu einer permanenten Studie, einem Spiegel der Transformation und damit zu einem effektiven Tool fürs Leadership, um zielgerichtet nachzujustieren.



Basierend auf einer Grafik von Martin Kornberger, erweitert um Aspekte durch Petra Lammers.

## Wrap-up

Transformation beginnt mit wenigen, nimmt dann viele mit, bis alle folgen. Es ist ein permanenter Prozess. Der Story-driven Transformation Process zeigt aktuelle Schwingungen und Entwicklungen innerhalb des Transformationsprozesses auf, macht gleichzeitig Spaß und lässt die Mitarbeitenden und den Arbeitgeber gemeinsam etwas erreichen.

Unsere Welt ist gerade sehr komplex und irritierend. Storytelling gibt uns Fokus, Orientierung und Halt sowie Haltung. Und es nimmt uns mit, lässt uns verstehen und verführt uns zum gemeinsamen Erzeugen.

Damit treibt strategisches und kollaboratives Storytelling die Transformation und beschreibt gleichzeitig über die Analyse ihren Status. Es ist daher vor allem eine Art Fragen zu stellen, um die Essenz der Transformation herauszuarbeiten, eine Art zu aktivieren und zu erzählen und eine Art zuzuhören und zu verstehen. Ein iterativer Kreislauf, der dem Unternehmen eine gemeinsame Resilienz und Agilität in der heutigen dynamischen Zeit ermöglicht.