

## Vorgehen in der Entwicklung

### 1) Einstieg

*Kernbotschaft: Ich habe Euch etwas Wichtiges zu erzählen.*

Hier kurz skizzieren, warum...

- das Change-Projekt jetzt angegangen wird,
- das Vorhaben so einen hohen Stellenwert hat,
- es für die Hörer der Geschichte eine große Bedeutung hat,
- ...

### 2) Rückblick auf gemeinsame erfolgreiche Zeiten

*Kernbotschaft: Gemeinsam haben wir schon (einige) Krisen erfolgreich gemeistert!*

- Beispiele bringen, in denen die Organisation oder bestimmte Bereiche vor großen Herausforderungen standen – und wie diese gemeinsam erfolgreich bewältigt wurden.
- Unsere Helden waren...
- Danke sagen an Alle...
- Was haben wir daraus Positives mitgenommen...

### 3) Die Herausforderungen der VUKA Welt, die aktuell vor uns liegen

*Kernbotschaft: Die Welt ist anders geworden, nichts ist, wie es war oder wird sein, wie wir es kennen. (Corona stellt unser bisheriges Geschäftsmodell auf den Kopf)*

Die Ausgangssituation und die vorhandenen und zukünftigen Problembereiche skizzieren:

- Was kennzeichnet die neue Situation (Digitale Herausforderungen, Digitale Techniken, Kunden/Nutzer, Anforderungen, ...)
- Typische veränderungsbedürftige Prozesse / Abläufe oder Auswirkungen charakterisieren
- Mögliche mitgenommene (schwelende) Konflikte aus der Vergangenheit beschreiben, die sich grob abzeichnen und absehbar sichtbar werden
- Ggf. die Gefahr existierender Tabuzonen / blinder Flecken / Komfortzonen innerhalb der Organisation aufzeigen und welche Abwehrmechanismen gegen eine Veränderung entwickelt wurden
- Klar benennen, welche unschönen Zustände in der Organisation fortbestehen, obwohl der Frust über diese Umstände bei den Beteiligten stark spürbar ist
- Kenntnis und Verständnis zeigen für anstehende / gestartete digitale Veränderungsprozesse, die Gefühlschwankungen auslösen, weil sich alte Sicht- & Verhaltensweisen und neue Erkenntnisse / geänderte Verhaltensweisen stark gegenüberstehen
- Bewusstsein über alt und neu schaffen und kommunizieren

#### 4) Blick auf das Ziel

*Kernbotschaft: Gemeinsam werden wir es schaffen!*

Hier wird der angestrebte Zielzustand beschrieben:

- Beamen Sie sich und die Zuhörer in die angestrebte Zukunft,
- die Beteiligten und sonstige Stakeholder sollen positive Gefühls-Assoziationen bekommen und Lust für die anstehenden digitalen Veränderungen bekommen.
- Positiv-realistisches Bild skizzieren: Was hat sich verändert? Was ist besser geworden? Welche Erwartungen haben sich erfüllt? Was ist auch geblieben, wie es war?
- Versetzen Sie sich in die Rolle von beteiligten Mitarbeitern / Nutzern: Welchen Nutzen und Vorteile hat die jeweilige Gruppe von den Veränderungen? Was wird möglicherweise von dieser Gruppe bedauert, wenn es nicht erreicht wurde? Was wird sehr begrüßt?
- Schildern Sie im Rückblick den Prozessverlauf der Veränderung: Wie ist diese erfolgreiche digitale Veränderung ermöglicht worden? Was ist passiert? Warum war dieser Prozess so erfolgswirksam?
- ...

#### 5) Was wir jetzt tun werden, um diese Zukunft zu erreichen und was uns auf diesem Weg dorthin passieren kann

*Kernbotschaft: Wir kennen das Ziel, wir kennen den Weg / die ersten Schritte und wir wissen, was uns erwartet und wie wir damit umgehen werden!*

- Geben Sie einen Überblick über die wesentlichen Themen, Projekte und Inhalte, die auf den Weg gebracht werden und wurden. Und – soweit bekannt – die ersten erreichten Meilensteine auf dem Weg zum Ziel und wann diese erreicht werden sollen.
- Konkretisieren Sie die Notwendigkeit der geplanten Veränderungen durch Zahlen, Daten, Fakten (ZDF).
- Machen Sie deutlich, dass Sie durchaus damit rechnen, dass es zwischen dem Status Quo und der Zukunft teilweise divergierende Bestrebungen, Interessen und Handlungen geben wird und sich Konflikte zuspitzen / eskalieren können.
- Ähnlich wie in einem Theaterstück können in dieser Phase des Wandels die Dinge durcheinandergeraten und sich überstürzen. Es gibt Intrigen, Machtdemonstrationen, „Machtkämpfe“ und Szenen, die einer einfachen Lösung im Wege stehen und Beteiligte aufwühlen.
- Im digitalen Change-Prozess der Organisation geht es jetzt darum, aus dem für alle spürbaren Schwierigkeiten und Leidensdruck aufrüttelnde und motivierende positive Impulse zu gewinnen und die Energie auf die Erreichung des Ziels zu lenken, anstatt davon weg und wieder hin zur Komfortzone.

## 6) Verknüpfung zwischen 2/3/4 zur Verankerung der Gegenwart mit Zukunft und Vergangenheit

*Kernbotschaft: Wir können an die Vergangenheit anknüpfen, um gemeinsam die Zukunft aktiv zu gestalten!*

Hier werden die drei Zeithorizonte verbunden, um die „Change Story“ wie einen roten Faden zu verdeutlichen. Steht diese Struktur, dann gilt es, diesen roten Faden weiterzuerzählen und mit Personen, mit Gegebenheiten und Besonderheiten emotional auszustatten. Die Geschichte erlebbar machen:

- Welche Verhaltensmuster standen damals / stehen aktuell an der Stelle, an der jetzt der Veränderungsbedarf liegt?
- Was waren und sind die typischen Kompetenzstrukturen, Prozesse, Einschränkungen und Erfolgsfaktoren?
- Gab es in der Organisation früher Dinge, die Ähnlichkeiten oder Bezugspunkte zur aktuellen Situation herstellen lassen? Welche Personen / Geschichten verbinden sich damit? In welcher Weise? Welche Ereignisse / Auswirkungen lassen sich damit verbinden? Gibt es Analogien oder Lösungsansätze?
- Wie sah wohl damals eine Zukunftsversion des „Heute“ aus?
- Wie es ist dazu gekommen, dass die Dinge heute so veränderungsbedürftig sind? Was hat sich wann angedeutet? Wo wurden die ersten Symptome sichtbar und spürbar? Welche Reaktionen wurden ausgelöst? Gab es Vorfälle, die damit in Zusammenhang stehen?
- Vielleicht werden wir in Zukunft sagen: „Worauf hätten wir (vom Ergebnis her betrachtet) mehr achten müssen, was mehr berücksichtigen sollen? Was hätte besser, schneller oder reibungsärmer laufen können und was hätte dazu geschehen oder unterbleiben müssen? (→ Anker zwischen der Vergangenheit und der Zukunft!)
- ...

## 7) Schlusswort

*Kernbotschaft: Das war der Startschuss – und niemand wird uns davon abbringen, diesen Weg gemeinsam zu gehen.*

Verweisen Sie auf die gute Basis in der Organisation und versprechen Sie, dass Sie das weitere Vorgehen im Prozess offen, transparent und zeitnah auf allen Kommunikationskanälen im Unternehmen kommunizieren werden. Weiterhin für persönliche Dialoge immer ein Ohr haben werden.

### Fazit:

Strategische Ziele und die ZDF-Begründungen geben im Change die Richtung vor. Menschen, Emotionen und Gefühle tragen und unterfüttern den Prozess, sie führen und begleiten ihn durch Höhen und Tiefen. Aber es ist die Kommunikation, Interaktion und die gelingende emotionale Integration, die den Prozess spürbar machen und ihn weitertreiben. Und genau diesen Teil als Geschichte zu gestalten und damit emotional für alle Beteiligten erlebbar machen – das ist das Ziel ihrer „Change-Story“.