

Narrative für eine bessere Zukunft

Schüller

2026

ISBN 978-3-8006-7998-0

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Change erfolgreich machen: die Innovation Curve

Wer Change erfolgreich machen will, muss zunächst eine Binse beachten: Die Menschen denken und handeln verschieden, denn jedes Hirn ist anders gebaut. Einige sehen in jedem »Neu« eine Verheißung. Andere sehen darin nicht Chance, sondern Gefahr. Auch geschlechter- und altersspezifische Aspekte sind relevant. Zudem darf man die Leute nicht abkommandieren. Die Menschen haben verschiedene Geschwindigkeiten, wenn es um Veränderung geht. Was muss ich fürchten? Was kann ich wagen? Die Antwort fällt bei jedem anders aus. Manche haben ein hohes Strukturierungsbedürfnis, andere ein niedriges Risikobereitschaftsniveau. Einige wollen springen, andere schaffen es nur Schritt für Schritt. Nicht jeder kann den Enthusiasmus der Change-Verantwortlichen für den Projektzweck sogleich teilen. Das muss man respektieren. Man darf weder die einen unterfordern noch die anderen überfordern. Ein Change-Vorgehen in Anlehnung an die Innovation Curve des Kommunikationswissenschaftlers Everett Rogers halte ich deshalb für sehr viel besser geeignet. Seine Diffusionstheorie besagt, dass Neuerungen je nach Persönlichkeitstyp zeitlich verzögert übernommen werden.⁶⁷

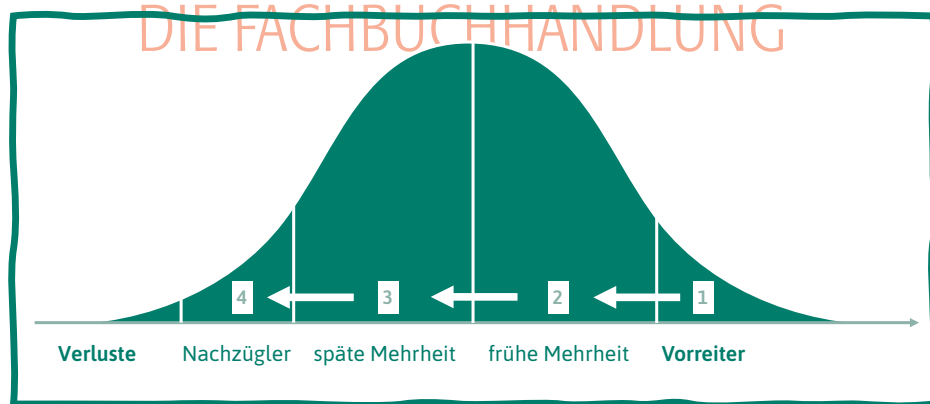


Abb. 4: Change-Prozess in Anlehnung an die Innovation Curve von Everett Rogers

In jeder Firma gibt es Vorreiter, Mitläufer und Nachzügler. Eine Gruppe als Ganzes ist sicherer, wenn zunächst nur eine »Vorhut der Willigen« Neuland betritt. Eine Faustregel dazu besagt: Sind zehn Prozent einer Gruppe für eine Sache gewonnen, entsteht Sog. Lasst also zunächst die Vorläufer ran. Erst, wenn die Avantgarde heil

zurückgekehrt ist, folgen andere nach, damit sich das Alte mit dem Neuen verbindet. Also:

- Die Vorreiter stürzen sich mutig ins Neuland.
- Die frühe Mehrheit benutzt Trittsteine dorthin.
- Die späte Mehrheit wartet auf eine feste Brücke.
- Die Nachzügler folgen erst ganz zum Schluss.
- Einzelne kommen nicht mit oder bleiben zurück.

Es sind die Vorreiter und Pioniere, die Experimentierfreudigen mit Schöpfergeist, Tatkraft und Durchhaltevermögen, die eine Veränderung initiieren. Ihr Mut macht auch anderen Mut. Sie verbreiten Zuversicht und machen Lust auf Wandel. Die Stoßrichtung ist dabei *nicht* top-down, sondern horizontal. Von den Ersterfolgen inspiriert, interessieren sich mehr und mehr Kollegen für das Neue. Das ist die Gruppe der frühen Mehrheit. Sie wird nichts versuchen, bevor es nicht andere ausprobiert haben. »Ihr müsst nicht durch den reißenden Fluss ans andere Ufer. Wir schicken eine Vorhut, die Trittsteine legt«, so ermuntert ihr die, die anfangs noch zögern. Sukzessive werden mit wachsender Gewissheit immer mehr Leute freiwillig durch die Veränderung gehen. Zunehmend wird die späte Mehrheit den Vorauseilenden folgen. Es bringt wenig, die Zaudernden gleich von Anfang an mitnehmen zu wollen und unnütze Energie in quälende Überzeugungsversuche zu investieren. Man beruhigt sie, indem sie *zunächst noch nicht* an den Veränderungen teilnehmen müssen.

Bei den Nachzüglern sitzen die Bedenkenträger. Diese wird man erst dann überzeugen, wenn alle Gefahren beseitigt sind. Dabei ist zu differenzieren: Gesunde Skepsis und konstruktive Kritik sind durchaus nützlich, weil dies uns dazu bringt, gründlicher nachzudenken und bessere Verfahren zu entwickeln. Wir müssen uns vor den Boykotteuren hüten, die stets auf der Bremse stehen und aus Eigennutz am Status quo festhalten. Von ihnen sollte man sich konsequent trennen. Manche gehen von sich aus. Sie verlassen das Unternehmen, weil es nicht mehr zu ihnen passt. Das ist nicht tragisch. Viel wichtiger ist: Es bleibt ein Top-Team mit starker Anziehungskraft auf neue, ambitionierte, quirlige Talente. Genau diese Menschen braucht ihr dringend, um euch fit für die Zukunft zu machen.

Personas-Workshop: In einem Personas-Workshop kann man sich mit den genannten fünf Typen einmal intensiv auseinandersetzen. Personas sind zwar fiktive, aber dennoch realitätsnahe prototypische Stellvertreter einer Personengruppe mit ähnlichen Motiv- und Bedürfnisstrukturen. Ein Persona-Profil umschreibt die typischen Eigenschaften, Vorgehensweisen und Erwartungshal-

tungen, quasi das »Strickmuster« dieser Individuen mit ihren charakteristischen Präferenzen. Dazu versetzt ihr euch emotional in die Lage der entsprechenden Person und nehmt deren Sichtweise ein. Hierbei helfen Fragen wie diese: Wie tickt dieser Typ? Woran erkennt man ihn? Was sind die Vorteile, was die Nachteile dieses Typs? Wann und wie setzen wir den jeweiligen Typ im Change-Prozess sinnvoll ein? Schreibt eine Story zu jedem Typ. Danach macht ihr Rollenspiele, um euch hautnah in der jeweiligen Persona zu erleben. So lässt sich am Ende viel besser abschätzen, welche Art Ansprache und Vorgehen jeweils am besten passt. Denn entscheidend ist, nie von sich selbst und seinen eigenen Vorlieben auszugehen.

Ursprünglich stammt das Personas-Konzept aus dem Marketing. Dort wird es seit vielen Jahren erfolgreich eingesetzt, um ein passgenaues Storytelling zu entwickeln und zielgruppenaffine Kommunikationsvarianten auszuspielen. Hierzu werden mit detektivischem Gespür sehr ausführliche Profile prototypischer Kundenstellvertreter erstellt. Diese bekommen sogar richtige Namen. Deren »Steckbriefe« werden bisweilen an eine Bürowand oder auf Pappfiguren gepinnt, um so mit beinahe echten Menschen interagieren zu können. So entsteht ein gemeinsames Verständnis, wenn man an Kundenprojekten arbeitet, Touchpoints optimieren und Werbemaßnahmen entwickeln will. Die Teams können sich jederzeit gemeinsam fragen, was die jeweilige Persona wohl von einer Sache hält und wie sie sich bei den angedachten Initiativen wahrscheinlich fühlt. Schließlich kann man etwaige Vorhaltungen auf die Persona projizieren. Aus »Da hast du einen Fehler gemacht!« wird: »Uschi (= die Persona) hätte sich sicher gewünscht, dass« Ein vergleichbares Vorgehen kann auch bei der Ansprache der fünf verschiedenen Change-Typen sehr hilfreich sein.

Wie ihr narrative Brücken in die Zukunft baut

Überall auf der Welt bringen ambitionierte Innovatoren Ideen, Wissen und Können auf neue Weise zusammen, um unser Leben und Arbeiten besser zu machen. So gelingt es visionären Jungunternehmen in kürzester Zeit, ganze Branchen aufzumischen und die Existenz konservativer Organisationen infrage zu stellen. Wie man sich davor schützt? Selbst dann, wenn ihr derzeit erfolgreich am Markt agiert: Beginnt damit, euch von innen heraus zu transformieren, bevor die Umstände euch dazu zwingen. Dann seid ihr frühzeitig startklar und anderen weit voraus.

Die Möglichkeit, an einem solchen Prozess aktiv mitzuwirken, ist viel attraktiver als ein fertiges Konzept, das einem zur Abarbeit aufgedrückt wird. Wir wollen nicht verändert werden, wir wollen verändern. Mitarbeit fördert das Vertrauen in den Transformationsprozess und reduziert das oft nagende Gefühl der Machtlosigkeit. Kreativer Austausch, neue Perspektiven und ein erlebtes Wir-Gefühl setzen das zerebrale Belohnungssystem und die Dopaminzufuhr in Gang. Und: Was wir selbst erschaffen haben, dafür stehen wir ein. Wir verbinden uns mit der gefundenen Lösung und kommen sogar mit Einschnitten besser zurecht. Ich nenne das den »Mein-Baby-Effekt«. Und sein Baby lässt man bekanntlich nicht im Stich.

Die wirkungsvollste Methode, gefahrlos Brücken in die nahe Zukunft zu bauen, sind – na klar – Geschichten. Sie öffnen die Zukunft als Möglichkeitsraum. Stell dir vor, du planst ein privates Zukunftsprojekt. Zunächst gehen dir in einer Art Gedankenkarussell die verschiedensten Ideen immer wieder durch den Kopf. Irgendwann setzt du dich an den Küchentisch und besprichst deine teils noch vagen mentalen Simulationen mit Familie und Freunden. Du hörst dich reden, du hörst den anderen zu. Die Dinge beginnen, sich zu konkretisieren. Nach mehreren Überarbeitungsschleifen bekommt das Ganze Hand und Fuß. Nun kannst du allen davon erzählen.

Sprich: Wir nähern uns einem Projekt via Storytelling. Machen wir es firmenintern doch genauso. Vier Storys werden dazu gebraucht. Sie haben folgende Titel:⁶⁸

- Von wo wir starten ...
- Wo wir hin wollen ...
- Welche Herausforderungen uns erwarten ...
- Was uns beflügelt und wie es funktionieren könnte ...

Ein Workshop ist immer ein guter Ort, um Menschen gemeinsam denken und kreativ sein zu lassen. Bringt in diesem Fall auf freiwilliger Basis einen größeren Teilnehmerkreis zusammen. Der Tagesablauf kann zum Beispiel so aussehen:

- Check-in (Ankommen und Kennenlernen)
- Einführung: das Zukunftsprojekt, das vor uns liegt
- Kleine Aufwärmrunde
- Input: Wie Geschichten wirken und was sie ausmacht
- Kaffeepause
- Geschichtenrunde 1: Von wo wir starten ...
- Geschichtenrunde 2: Wo wir hinwollen ...
- Mittagspause
- Geschichtenrunde 3: Welche Herausforderungen uns erwarten ...
- Geschichtenrunde 4: Was uns beflügelt und wie es funktionieren könnte ...
- Pause
- Die Essenz der Storys
- Das weitere Vorgehen
- Check-out (Eindrücke und Abschied)

Eine kleine Aufwärmübung zu Beginn des Workshops macht nicht nur Sinn, sondern auch Spaß. Spielt zum Beispiel in Fünfergruppen: »Wird es besser oder schlimmer?« Einer beginnt: »Neulich, am letzten Tag meines Urlaubs ... « Spinnt die Geschichte abwechselnd mit je einem Satz weiter. Sagt dem nachfolgenden Erzähler, ob die Geschichte mit dem nächsten Satz besser oder schlimmer werden soll. Ihr habt fünf Minuten. Lasst eurer Kreativität mal so richtig freien Lauf. Spaß dabei ist garantiert.

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Imaginative Wege ins Morgen: KI als Helferlein

Zukunft beginnt mit narrativen Bildern von dem, was wir für uns, für unser Umfeld und für die Menschheit erhoffen. Imaginatives Storytelling öffnet die Türen dorthin. Fantasievoll nimmt es uns mit in eine Zeit, die noch nicht ist, aber bald sein kann. Beispielhafte Bilder aus anderen Welten sorgen für die notwendige Distanz, um Möglichkeiten zu erkennen, die außerhalb der eigenen Denkfelder liegen. Mit ihrer Hilfe kann es gelingen, sich der eigenen Zukunft gefahrlos und kreativ anzunähern.

Im Geschichtenerfinden ist generative KI ziemlich gut. Also hab ich sie gefragt, ob sie eine einzigartige Erzählung ersinnen kann, eine, die jenseits aller Klischees noch niemand je benutzt hat. »Absolut – das ist eine großartige Herausforderung«, schreibt sie mir gewohnt enthusiastisch zurück. »Du willst eine einzigartige Geschichte, die in keiner Präsentation, keinem TED Talk und keinem Change-Seminar bisher vorkam. Also kein »Schiff«, keine »Reise«, kein »Wald«, keine »Bergbesteigung«, sondern etwas komplett Eigenständiges, das trotzdem stark, nachvollziehbar und inspirierend ist.«

Und tadaa, hier ist sie, die exklusive Originalgeschichte: »Stellt euch eine Stadt vor, die aus Gedanken gebaut ist. Keine Straßen aus Beton, sondern Wege aus Ideen. Häuser aus Gewohnheiten. Brücken aus Vertrauen. Alles, was diese Stadt ist, wurde einmal von den Menschen, die in ihr leben, gedacht, entschieden und gestaltet. Die Stadt war über Jahre gewachsen. Viertel hatten sich entwickelt, in denen alles reibungslos funktionierte. Rituale gaben Sicherheit. Die Menschen wussten, wann der Tag beginnt, wie man sich grüßt, wie die Dinge laufen. Doch eines Tages begann sich etwas zu verändern. Nicht plötzlich – sondern leise. Türen, die man immer benutzen konnte, klemmten. Der Marktplatz war nicht mehr so lebendig. Neue Ideen, die früher wie von selbst auf die Dächer flogen, schienen zu Boden zu fallen, noch bevor sie richtig abheben konnten.

Da geschah etwas Unerwartetes: Die Stadt begann zu hören. Nicht mit Ohren – sondern mit Aufmerksamkeit. Sie nahm wahr, dass ihre Bewohner anfangen, anders zu denken. Dass sie sich fragten: »Warum gehen wir immer diesen einen Weg? Warum bauen wir keine neuen?« Und dann – tat die Stadt etwas, das noch nie geschehen war: Sie erlaubte es, dass man sie umschrieb. Wie ein lebendiger Text, der sich selbst aktualisiert. Einige begannen, alte Mauern mit neuer Sprache zu bemalen. Andere gruben Ideen aus, die lange unter der Oberfläche geschlummert hatten. Wieder andere entwarfen Plätze, auf denen man sich neu begegnen konnte – nicht nach alten Rollen, sondern mit echter Neugier. Die Stadt war nicht mehr dieselbe – und

doch war sie ganz sie selbst. Denn alles, was entstand, war nicht von außen aufgezungen. Es kam von innen – aus dem Mut, Gewohntes zu hinterfragen, und aus dem Vertrauen, dass Veränderung nicht Verlust bedeutet, sondern Gestaltung.«⁶⁹

»Das ist gut! Wie bist du darauf gekommen?« schreib ich zurück. Darauf ChatGPT: »Die Stadt ist ein menschengemachtes, lebendiges System, das sich permanent verändert – aber nicht von außen, sondern durch die, die in ihr leben. Das ist eine perfekte Analogie für eine Organisation in Veränderung. Der Ausdruck »eine Stadt aus Gedanken« ist poetisch, aber greifbar. Und die Idee, dass eine Stadt »umschreibbar« ist wie ein Text, erlaubt viele schöne Bilder: Man kann alte Narrative neu formulieren. Mauern (also Strukturen) können durch Sprache verändert werden – wie in echter Organisationskultur. Viele Menschen haben Angst vor Veränderung, weil sie mit Zerstörung assoziiert ist: In dieser Geschichte wird Veränderung als umschreiben, nicht löschen dargestellt – das beruhigt, aber motiviert: Du musst dich nicht »neu erfinden«, sondern dich weitererzählen. Ich habe bewusst eine originelle Denkstruktur gewählt, die trotzdem tief bei Menschen andocken kann – intellektuell, emotional und kulturell.«

Eine offizielle Ansprache des obersten Chefs zum Thema Change, vollgestopft mit Logikappellen, kann nicht entflammen. Findige Geschichten hingegen sind Edelfutter für die Vorstellungskraft. Sie öffnen und aktivieren. Sie wecken nicht nur den Wunsch, sondern fördern auch die Fähigkeit, den nötigen Wandlungsprozess loszutreten. Sie lassen die Fantasie geradezu sprudeln und erhöhen das Geschick, Probleme zu lösen.

Eine der stärksten Stimulationen für das Gehirn ist die Überraschung. So stelle ich mir also vor, wie während einer Mitarbeiterveranstaltung eine sonore Stimme den obigen Text vorliest. Und auf einer großen Folie an der Wand stehen folgende Fragen:

- Was hat diese imaginäre Stadt womöglich mit uns, unserer Organisation, unserer Unternehmenskultur und unseren Arbeitsweisen zu tun?
- Was können wir aus der Geschichte lernen?
- Wo haben wir »Türen«, die klemmen?
- Wie können wir unseren »Marktplatz« wieder lebendiger machen?
- Was passiert bei uns mit neuen Ideen?
- Wie können wir uns so umschreiben, dass wir zukunftsattraktiv bleiben?
- Und was passiert bzw. kostet es uns, wenn wir nichts tun?

Mit diesen Fragen werden die Anwesenden in eine Kommunikationspause entlassen.

Danach können sich Freiwillige melden, die an einzelnen Themenstellungen intensiv arbeiten wollen. Ein kleiner Hinweis: Es gibt immer Menschen, die mit einer dargebotenen Geschichte nichts anfangen oder diese nicht in den Unterneh-

menskontext übertragen können. Das ist okay. Wir sind alle verschieden. Arbeitet einfach mit denen weiter, die eine solche Story inspiriert und die loslaufen wollen, um zunächst die nahe Zukunft, dann die fernere Zukunft zu erreichen. Dazu im nächsten Teil mehr.


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG