Potenziale und Umsetzungsmöglichkeiten von Storytelling für die Überwindung von Widerständen im Change Prozess

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

an der Fachhochschule Burgenland

vorgelegt von

Emil Mehicic, BA

1910401006

im Masterstudiengang

Human Resource Management und Arbeitsrecht MOEL

Betreuerin: **Prof.in (FH) Mag.a Dr.in Silvia Ettl-Huber**
Datum: **02.06.2021**

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Emil MEHICIC (PKZ 1910401006), dass ich die vorliegende Masterarbeit ohne fremde Hilfe erstellt und nur die angeführten Quellen verwendet habe.

Ich versichere, dass ich bisher keine Masterarbeit oder andere schriftliche Arbeit mit gleichem oder ähnlichem Thema an einer Hochschule als Prüfungsarbeit eingereicht habe.

Wien, am 02.06.2021

E. M. Mehicic

(Unterschrift)

EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG Masterarbeit online

Ihre Masterarbeit sollte zur Unterstützung Ihren nachfolgenden StudienkollegInnen leicht zugänglich sein.

Der Autor/die Autorin räumt daher als alleinige/r Inhaber/in aller Rechte am Werk und dem Verfügungsrecht über eventuell beiliegende Abbildungen, Fotos, Graphiken, Tabellen, etc. der Fachhochschule Burgenland das Recht ein, das Werk in eine Datenbank einzuspeisen, und in elektronischer Form online im Internet und durch Bereitstellung zum Download oder Ausdruck zu verbreiten.

Die elektronische Version ist mit der gedruckten Version der Masterarbeit weitgehend identisch (kleinere Änderungen im Layout oder die stillschweigende Verbesserung von Tippfehlern und ähnlichem wird nicht als Änderung verstanden). Soweit Auszüge und deren Übersetzung aus fremden Werken den Umfang eines wissenschaftlichen Zitats überschreiten, wurde die schriftliche Einwilligung des Urhebers zur Wiedergabe, Übersetzung und Verbreitung im Rahmen der Masterarbeit eingeholt. Insbesondere erklärt der Autor/die Autorin, dass durch die Herausgabe des Werkes nicht die Ansprüche oder Rechte Dritter oder das Strafgesetz verletzt werden.

Dem Autor/der Autorin bleibt es freigestellt, die Masterarbeit anderweitig zu veröffentlichen oder im Internet bereit zu stellen.

Hiermit erkläre ich mich mit der beschriebenen Online-Veröffentlichung der Masterarbeit durch die FH Burgenland einverstanden

☒ Ja

O Nein

Wien, am 02.06.2021

E. M. Mehić

(Unterschrift)

Vorwort

Das Personalwesen befindet sich mitten in der Transformation, die bedeutet weg von administrativen, repetitiven Tätigkeiten wie vor 20 Jahren hin zu mehr strategischer Partizipation in der Unternehmenspolitik als HR Management, um so mitzuhelfen die Business Ziele zu erreichen. Diese sogenannte HR-Transformation ist dabei eng gekoppelt mit dem Bedarf an gutem Change Management und in diesem Zusammenhang durfte ich persönlich im Jahr 2020 für meine Caverion Division Austria an einem konzernweiten Change Projekt im Bereich „People Management" mitarbeiten. Neben den vielen Erkenntnissen und Aha-Erlebnissen bezogen auf das fachliche Change Projekt konnte ich vor allem feststellen, wie wesentlich der Umgang mit Widerstand für den Gesamterfolg einer Veränderung ist. Aus dieser beruflichen Erfahrung sowie interessanten Lehrveranstaltung im Studium im Bereich Storytelling und Change Management hat sich schließlich das Thema dieser Arbeit und die Idee dahinter geformt.

An dieser Stelle möchte ich mich besonders für die Unterstützung bei der Erstellung dieser Masterarbeit, aber auch generell für den Rückhalt während meiner gesamten Studienzeit, die mitunter geprägt war von einer Pandemie, bedanken bei,

…meiner Ehefrau, Gülchehra Raimova, der ich auch diese Arbeit widme,

…meinen Eltern, Alen und Delveta Mehicic,

…meiner Betreuerin und Studiengangsleiterin, Silvia Ettl-Huber (…*insbesondere für das Wecken des Storytelling Interesses …*),

…meiner HR-Kollegin, Elfie Solc,

…meinem Chef, Hans Peter Holpfer,

…vielen großartigen Studienkolleginnen und Studienkollegen,

…vielen großartigen Lektorinnen und Lektoren,

…der FH Burgenland als Hochschule,

…den Expertinnen und Experten, die ich interviewen durfte.

Emil Mehicic

Wien-*Ottakring*, am 02.06.2021

Kurzfassung

Laut Change-Fitness-Studien stagniert in den letzten Jahren die Erfolgsquote von Change Management in Unternehmen auf einem niedrigen Niveau. Ein möglicher Grund dafür kann sein, dass es in Change Prozessen immer wieder zu Widerständen von MitarbeiterInnen kommt, die nicht überwunden werden.

Ausgehend von diesem Hintergrund befasst sich die Masterarbeit mit den Potenzialen und Umsetzungsmöglichkeiten von Storytelling für die Überwindung von Widerständen im Change Prozess.

In einem ersten Schritt werden in dieser Arbeit die Themen Change Management und Storytelling anhand der Literatur erarbeitet, um den aktuellen Stand der Forschung zu erfassen und erste allgemeine Potenziale von Storytelling für das Problemfeld zu erkennen. In einem zweiten Schritt werden durch explorative ExpertInneninterviews spezifische Potenziale von Storytelling für die Überwindung von Widerständen entdeckt, sowie auch konkrete Umsetzungsmöglichkeiten für die Change Praxis eruiert.

Zusammenfassend konnte erkannt werden, dass Storytelling im Problemfeld des Change Managements ein eigenes Basisverständnis entwickelt und auch bestimmte Voraussetzungen benötigt, um Potenziale gegen Widerstände zu generieren. Sind diese Voraussetzungen jedoch geschaffen und werden zudem gewisse Limitationen berücksichtigt, dann stellen die einfachen und praktischen Umsetzungsmöglichkeiten von Storytelling jedenfalls eine neue und effektive Methode für die Überwindung von Widerständen im Change Prozess dar.

Abstract

According to change fitness studies, the success rate of change management in companies has stagnated at a low level in recent years. A potential reason for this may be resistance among employees during change processes that is not overcome.

Against this background, this master's thesis examines the potentials and implementation options of storytelling for overcoming resistance in the change process.

In the first step, this study explores the topics of change management and storytelling in the literature to describe the current state of research and detect the initial, general potentials of storytelling in the problem area. In the second step, specific potentials of storytelling for overcoming resistance in a change process are discovered through explorative interviews with experts. Finally, the thesis elicits concrete implementation options for the change practice.

In summary, it was possible to recognize that storytelling in the problem area of change management develops its own basic understanding. Thus, storytelling requires certain prerequisites to generate potentials against resistance. Once these prerequisites are established and other limits are considered, the simple and practical options inherent in storytelling constitute a new and effective method for overcoming resistance in change processes.

Inhaltsverzeichnis

Seite

1 Einleitung ... 1

1.1 Problemstellung ... 1

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage ... 3

1.3 Aufbau und Forschungsmethode ... 4

2 Change Management ... 6

2.1 Begriffsbestimmung ... 6

2.2 Ziele in Verbindung zu Erfolgsfaktoren ... 8

2.3 Change Prozess ... 10

2.3.1 Theorien und Modelle im Überblick ... 11

2.3.2 Emotionale Phasen der Veränderung ... 15

2.4 Widerstände bei Veränderung ... 19

2.4.1 Definition ... 19

2.4.2 Arten ... 20

2.4.3 Entstehung und Ursachen ... 22

2.4.4 Ausdrucksweise und Identifikation ... 25

3 Storytelling ... 28

3.1 Begriffsbestimmung ... 28

3.2 Aufbau und Elemente einer Geschichte ... 30

3.2.1 Handelnde ... 32

3.2.2 Handlung und Konflikt ... 33

3.2.3 Botschaft ... 36

3.3 Wirkung ... 37

4 Storytelling im Change Management ... 42

4.1 Widerstandsumgang und Storytelling ... 42

4.2 Theoretische Umsetzung der Potenziale von Storytelling ... 45

4.3 Best Practice: Heldengeschichte, Change Prozess und Change Story ... 47

5 Zwischenfazit ... 51

6 Forschungsdesign und Methode ... 55

6.1 ExpertInneninterviews ... 55

6.1.1 Beschreibung, Ziele und Begründung ... 55

6.1.2 Begriff und Auswahl der ExpertInnen 57
6.2 Auswertung 60
6.2.1 Datenaufbereitung 60
6.2.2 Qualitative Inhaltsanalyse 60
6.2.3 Ablaufschritte 61
7 Ergebnisse und Schlussfolgerungen 63
7.1 Basisverständnis von Storytelling im Change Prozess 63
7.1.1 Bedeutung 63
7.1.2 Nicht-Bedeutung 65
7.1.3 Beziehung zur (rationalen) Kommunikation 65
7.2 Potenziale und Grenzen von Storytelling gegen Widerstände 68
7.2.1 Gründe für den Einsatz 68
7.2.2 Voraussetzungen 70
7.2.3 Potenzialbereiche 74
7.2.4 Limitationen 77
7.3 Gestaltung von Storytelling im Change Prozess 80
7.3.1 Umsetzung 80
7.3.2 Weg der Umsetzung 84
7.4 Beantwortung der Forschungsfrage 86
8 Zusammenfassung und Ausblick 91
9 Verzeichnisse 95
9.1 Literaturverzeichnis 95
9.2 Abbildungsverzeichnis 102
9.3 Tabellenverzeichnis 103
10 Anhang 104

FH Burgenland
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Eine sich schnell und radikal verändernde Welt, die auf Unternehmen wirkt, ist ein Grund das Veränderungen in Unternehmen sehr schnell und kurzfristig angestoßen werden müssen. Der erfolgreiche Umgang mit Veränderungen durch Change Management hat sich so für viele Unternehmen zur neuen Kernkompetenz entwickelt, um den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern (Loebbert 2015, S.147f).

Nichtsdestotrotz scheinen jedoch viele Change Vorhaben in Unternehmen nach wie vor in hoher Zahl wenig erfolgreich zu sein, da sie hauptsächlich von MitarbeiterInnen, die nach Polzin und Weigl (2014, S.191) als Schlüsselfaktor für den erfolgreichen Wandel zu sehen sind, „blockiert" werden.

In diesem Zusammenhang wird diese These auch von „Mutaree - The Change Company" im Rahmen des Forschungsprojekts „Change Evolution" *(mit dem Ziel der Untersuchung der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft von Unternehmen)* gestützt. Es wird hier insbesondere auf Change-Fitness-Studien verwiesen, die zeigen, dass seit knapp 10 Jahren die Erfolgsquote von Change Projekten in deutschen Unternehmen auf sehr niedrigem Niveau stagniert bzw. lediglich zwischen 20 und 25 Prozent schwankt (Mutaree 2018). In österreichischen Unternehmen ist entsprechend und höchst wahrscheinlich eine ähnliche Situation anzunehmen, wodurch zumindest ganz grundsätzlich und allgemein die Hypothese aufgestellt werden kann, dass in der Praxis möglicherweise zwei Drittel aller Change Vorhaben zumindest nicht das gewünschte Ziel erreichen und es somit jedenfalls Mängel in der Durchführung von Change Management gibt.

Einer dieser Mängel kann sich in Bezug auf die bereits angesprochenen „blockierenden MitarbeiterInnen" jedenfalls auch auf die Thematik des Umgangs mit Widerständen im Change Prozess beziehen.

Für die facheinschlägigen Change Management Literatur stellvertretend sprechen vor allem Doppler und Lauterburg (2014, S. 354) dann von Widerständen, wenn die vorgesehenen Entscheidungen bzw. getroffenen Maßnahmen bei einem Change Projekt zwar als sinnvoll, logisch und sogar dringend notwendig erscheinen, trotzdem aber bei Menschen im Unternehmen auf Ablehnung stoßen.

Da Change Projekten in der Regel von der Unternehmensspitze ausgelöst werden, lässt sich auf Basis dieser Schilderung jedenfalls ableiten, dass Widerstände als Mangel per se im Change Management einfach Teil des Veränderungsprozesses sind und es somit ganz grundsätzlich keine Veränderung ohne sie geben kann. Im Umkehrschluss betrachtet ist dies aber zu einfach ausgeführt, denn es scheint, dass gerade der konstruktive Umgang bzw. die Überwindung dieser Widerstände ein zentraler Erfolgsfaktor, den es für Unternehmen im Change Management zu beachten gilt, ist.

Wilson (2019, S.385ff.) stellt in diesem Zusammenhang die spannende These auf, dass Menschen eine Veränderung schlichtweg nicht wollen und sich jedenfalls nur dann verändern werden, wenn sie mit zwingenden Gründen konfrontiert sind und quasi ihr „Überleben" auf dem Spiel steht. Schlussfolgernd ist dies somit für die Widerstandsproblematik im Change Prozess jedenfalls prägend und möglicherweise gerade mit einem neuen, noch unbekannten Ansatz für die Change Praxis namens Storytelling besonders gut möglich?

Storytelling lässt sich auf den ersten Blick im Unternehmenskontext nach Müller (2014, S.119) als eine Art von *„Kommunikationsstrategie"* definieren und ist nach Thier (2010, S.25ff.) ein geeignetes Mittel, um komplexe Sachverhalte auf eine anschauliche und nachvollziehbare Art zu vermitteln. Verschiedene weitere Autoren wie Hyden (2008, S.149) oder Harris und Barnes (2006, S.350) heben zudem hervor, dass es mit Storytelling möglich ist Menschen besser zu überzeugen, zu unterhalten und eine bleibende positive Empfindung zu erzeugen.

Typische Fragestellungen wie etwa *„Wer gewinnt bzw. wer verliert bei der Veränderung?"*; *„Was sind die Risiken bei der Veränderung und wie beeinflusst diese uns?"*; *„Wie können wir diese Veränderung überhaupt schaffen?"* sind laut Brown, Gabriel und Gheradi (2009, S.323ff.) die ersten Indizien für aufkommende Widerstände bei MitarbeiterInnen im Rahmen eines Change Projekts.

Laut Gill (2011, S.23ff.) würde die Beantwortung dieser Fragen mit Storytelling schon allein dazu beitragen können, dass das Bedürfnis der MitarbeiterInnen nach tiefer und persönlicher Kommunikation über die Veränderung befriedigt bzw. nach Brown et. al. (2009, S.323ff.) der Sinn der Veränderung für MitarbeiterInnen erkennbar ist.

Aus dieser Bedeutung und diesem geschilderten Spannungsfeld *„mangelhaftes Change Management – schwierige Change Prozesse – Widerstände bei MitarbeiterInnen – Potenziale von Storytelling und Geschichten zur Überwindung und mögliche*

Umsetzungsmöglichkeiten" ergibt sich schlussendlich das Thema und der Titel dieser Masterarbeit.

Die grundlegende, erste These, basierend auf den allgemeinen Grundannahmen von Storytelling, ist dabei, dass Geschichten helfen können die Kommunikation im Change Prozess in einer anderen Art und Weise stattfinden zu lassen bzw. wichtige Fragen von MitarbeiterInnen rund um die Veränderung nachhaltiger zu beantworten. In weiterer Folge soll so der Umgang und die Überwindung von Widerständen verbessert werden, was schließlich gesamtheitlich in Bezug auf die Einleitung dieser Problemstellung auch zu einer möglicherweise höheren Erfolgsquote von Change Projekten in der Praxis beitragen kann.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Bedingt durch die Problemstellung und geschilderte These des Einsatzes von Storytelling in Change Prozessen leitet sich die nachfolgende Forschungsfrage für die Masterarbeit ab:

Welche Potenziale und Umsetzungsmöglichkeiten von Storytelling lassen sich für die Überwindung von Widerständen im Change Prozess identifizieren?

Es sei an dieser Stelle ergänzend angemerkt, dass der verwendete Begriff ***Potenzial*** dabei in erster Linie als *„Gesamtheit der Fähigkeiten und Möglichkeiten von Storytelling für die Erfüllung der Aufgabe Widerstandsüberwindung im Change Management*" zu verstehen ist und die ***Umsetzungsmöglichkeiten*** dazu dienen diese Potenziale tatsächlich in der Unternehmenspraxis zu *„verwerten*".

Der Charakter der Masterarbeit wird in Bezug auf die Forschungsfrage explorativ angelegt. Dementsprechend wird auch bewusst auf allfällige, weitere Unterfragen („Sub-Forschungsfragen") verzichtet mit der Begründung durch die Zielsetzung sowie folgende 3 Argumente:

- Die Art der alleinigen Forschungsfrage ist sehr darauf ausgelegt „offen" neue Erkenntnisse im Themenfeld zu erschließen.
- Der derzeitige „Stand der Forschung" weist möglicherweise eine Lücke auf, da einerseits Storytelling in der facheinschlägigen Change Management Literatur kaum genannt wird und andererseits aber auch Change Management in der Storytelling Literatur nur als Nische behandelt wird bzw. gezielt der

Themenkomplex „Überwindung von Widerständen" bisweilen - *laut Recherche bzw. herangezogener Literatur* - im Besonderen keine Erwähnung findet

- Storytelling zählt in der Praxis bei Change Verantwortlichen in Unternehmen - *laut Recherche bzw. herangezogener Literatur* - zu den unbekannten Methoden.

In diesem Zusammenhang lässt sich folgende „Strategie" für die Beantwortung der Forschungsfrage samt Ziel herausgeben:

Durch die Erarbeitung von Literatur rund um die Themen Change Management und Storytelling soll auf erste Potenziale von Storytelling im Change Management mit Fokus auf die Überwindung von Widerständen im Change Prozess gestoßen werden, die dann als sensibilisierendes Konzept gezielt im Rahmen der empirischen Untersuchung explorativ ergänzt, erweitert und geprüft werden. Folglich soll auch auf Umsetzungsmöglichkeiten für die Praxis gestoßen werden, um so die aufgestellte Forschungsfrage jedenfalls ganzheitlich aus einer theoretisch-praktischen Sicht im Sinne von *Hypothesengenerierungen* zu beantworten.

Ergänzend sei an diesem Punkt erwähnt, dass als sogenannte „Nichtziele" der Masterarbeit jedenfalls allfällige *Hypothesenprüfungen* in dem Problemfeld, die ohnehin eher Gegenstand einer quantitativen Untersuchung wären, gelten.

Abschließend zusammengefasst, soll die Beantwortung der Forschungsfrage gezielt der Zielgruppe der Change ManagerInnen in einem Unternehmen eine neue Möglichkeit für die Überwindung von Widerständen in einem Change Prozess aufzeigen bzw. eine Handlungsanleitung in Form der Umsetzungsmöglichkeiten bieten.

1.3 Aufbau und Forschungsmethode

Die Masterarbeit unterteilt sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil.

Der theoretische Teil behandelt dabei Kapitel, basierend auf Literaturarbeit, zu den Themen *Change Management*, *Storytelling* sowie *Storytelling im Change Management* und dient primär der Auseinandersetzung mit dem Stand der Forschung und als gezielte Vorbereitung bzw. Wissensanreicherung für den empirischen Teil.

In diesem Zusammenhang wird in Kapitel 2 zunächst ein Überblick zu dem komplexen und sehr breiten Thema Change Management geboten. Die Ausführungen umfassen

dabei die Begriffsbestimmung, Erläuterungen der Ziele und Erfolgsfaktoren, Beschreibungen des Change Prozesses und das Thema Widerstand gegen Veränderung.

Im folgenden Kapitel 3 wird ein Einblick in das Thema Storytelling gegeben mit der Erklärung des Begriffs, Erläuterung der typischen Elemente sowie Aufbaus einer Geschichte und abschließender Darstellung der nachgesagten Wirkungsweisen.

Das anschließende Kapitel 4 widmet sich beiden Themen - *Storytelling* und *Change Management* - zusammen. Es wird dabei versucht Verbindungen basierend auf der Literatur zwischen Widerstandsumgang im Change Prozess und den Potenzialen von Storytelling herzustellen.

Mit dem erfolgten Zwischenfazit in Kapitel 5 startet mit Kapitel 6 der empirische Teil der Masterarbeit mit der detaillierten Schilderung des Forschungsdesign sowie der angewendeten empirischen Methode und der Beschreibung der Auswertungsschritte bis zu der Gewinnung der Ergebnisse.

In Kapitel 7 werden schließlich die gewonnenen, empirischen Ergebnisse basierend auf der qualitativen Inhaltsanalyse in Form von Hypothesengenerierungen dargestellt sowie interpretiert, um Aufschluss über die Potenziale von Storytelling mit entsprechenden Umsetzungsmöglichkeiten für die Überwindung von Widerständen im Change Prozess zu erlangen. Auf Grundlage dieser Ergebnisse wird schließlich (auch mit Bezug auf die Theorie) die Forschungsfrage am Ende des Kapitels ganzheitlich beantwortet.

Das abschließende Kapitel 8 enthält eine Zusammenfassung und einen Ausblick zu dem Thema der Masterarbeit.

2 Change Management

Das Kapitel bietet einen kompakten Überblick zu dem komplexen und sehr breiten Thema Change Management. Die Ausführungen umfassen dabei die Begriffsbestimmung, Erläuterungen der Ziele und Erfolgsfaktoren, Beschreibungen des Change Prozesses und das Thema Widerstände gegen Veränderung.

2.1 Begriffsbestimmung

Change Management oder zu Deutsch übersetzt mit *„Veränderungsmanagement"* (Stolzenberg und Heberle 2013, S.6) hat eine historische Entwicklung, die insbesondere relevant ist für die Begriffsbestimmung bzw. Definition.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Human-Relation-Bewegung in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts, wonach der Mensch im Zentrum einer Organisation steht sowie für ihren Erfolg maßgeblich ist, wurden so folgend in den 40er Jahren vom Sozialpsychologen Kurt Lewin erstmals Ideen über organisatorische Veränderungsprozesse (à la „Change Management") im Rahmen der Organisationentwicklung präsentiert. Lewin (1963, S.24) postuliert dabei, dass es bei jeglichen Veränderungen in einem Unternehmen bei MitarbeiterInnen „innerlich" zu „Kräftekämpfen" kommt mit der Prämisse, dass für eine erfolgreiche Veränderung die Kraft für den Wandel stärker ausgeprägt sein muss als die Kraft gegen den Wandel.

Folgend dieser Entwicklung hat sich der moderne Begriff Change Management seit Anfang der 90er Jahre in die unternehmerische Praxis eingelebt und gilt dabei nach Kostka und Mönch (2009, S.8) in seiner Bedeutung als Weiterentwicklung der Ansätze der Organisationsentwicklung, mitunter ergänzt um strategische und strukturelle Aspekte im Sinne von einer „Managementtechnik für Veränderungen".

Laut Gareis und Gareis (2018, S.371) sind Veränderungen dabei spezifisch als Form der kontinuierlichen oder diskontinuierlichen Entwicklung (einer oder mehrerer Dimensionen) der Organisation zu verstehen, bei der sich zeitgleich auch soziale Strukturen ändern (müssen).

In diesem Zusammenhang definiert Gattermeyer (2001, S.14) Change Management grundsätzlich als *„alle Maßnahmen, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind"*. Vahs und Leiser (2003, S.32) ergänzen hier zusätzlich noch um Aspekte wie *„zielgerichtete*

Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen".

Da die Entwicklung von Change Management (wie eingangs gezeigt) eng verflochten ist mit der Human-Relation-Bewegung („Der Mensch steht im Fokus eines Unternehmens"), muss an dieser Stelle konstatiert werden, dass die ausgeführten Definitionen von Gattermeyer bzw. Vahs und Leiser das Change Management zumindest für den Forschungsschwerpunkt dieser Masterarbeit nicht in allen Facetten erfassen. Dies ist insbesondere daran zu erkennen, dass die Autoren die „MitarbeiterInnen" als Veränderungsparameter dezidiert nicht nennen bzw. auch nicht eindeutig in das Veränderungsgeschehen einbeziehen.

Für die Masterarbeit werden dementsprechend ganzheitlichere Definitionen von Change Management, die eben tatsächlich auch MitarbeiterInnen per se im Rahmen einer Veränderung ins Auge fassen, in weiterer Folge herangezogen, um so das Forschungsthema auch schon mit Blick auf die Empirie treffender untersuchen zu können.

Nach Cacaci (2006, S.35) ist Change Management somit ganzheitlich gesehen ein *„Prozess einer sich stetig verändernden Organisation mit anschließender Umsetzung der Veränderungsvorhaben in einen schon bestehenden Prozesses. Der Veränderungsprozess wird besonders in Unternehmen durch die Mitarbeiter begleitet.*"

Auch Rank und Scheinpflug (2010, S. 18) sehen Change Management ähnlich und führen aus, dass es *„die Planung, Implementierung, Kontrolle und Stabilisierung der Veränderungen in Strategien, Prozessen, Organisation und Kultur mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz des Veränderungsprozesses zu maximieren und die größtmögliche Akzeptanz der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen*" ist.

Den Definitionen von Cacaci bzw. Rank und Scheinpflug zufolge lässt sich erkennen, dass es ein „fachliches" und „überfachliches" Change Management gibt. Dabei ist beim fachlichen Change Management der Fokus in erster Linie auf das „technische" Veränderungsprojekt gerichtet, während beim überfachlichen Change Management die MitarbeiterInnen als Betroffene der Veränderung im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen. In Bezug auf die Problemstellung und Bearbeitung der Forschungsfrage (Kapitel 1.) liegt der Schwerpunkt dieser Masterarbeit eindeutig auf dem überfachlichen Change Management.

Zusammenfassend und abschließend lässt sich für dieses Eingangskapitel nun ausführen, dass Change Management historisch aus der Human Relations Bewegung und der Organisationsentwicklung gewachsen ist und strategische sowie strukturelle Aspekte beinhaltet. Es bedeutet per Definition dabei nicht nur die Planung, Definition und Umsetzung der unternehmerischen Veränderungsprojekte (=fachliches Change Management) sondern - und mit besonderer Gültigkeit für diese Masterarbeit - auch das aktive Miteinbeziehen von betroffenen MitarbeiterInnen in die Veränderung, um Akzeptanz zu gewinnen, sodass das Unternehmen ganzheitlich einen erfolgreichen Wandel vollziehen kann (=überfachliches Change Management).

2.2 Ziele in Verbindung zu Erfolgsfaktoren

Die Ziele von Change Management sind allgemein gesprochen die Generierung von Verbesserungen für ein Unternehmen. In diesem Zusammenhang spricht Buchholz (2005, S.224), dass das Ziel von Change Management die Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist. Jones und Bouncken (2008, S.602) ergänzen und nennen die Verbesserung der Effektivität in einem Unternehmen als Ziel von Change Management. Somit wird nach diesen Autoren mit Change Management das Ziel der Steigerung der organisatorischen Effektivität beispielsweise durch Senkung der Unternehmenskosten und die Steigerung der Qualität von Systemen/ Produkten/ Strukturen erwirkt. Die Unternehmensentwicklung bzw. die Entwicklung der eigenen MitarbeiterInnen wird in Form von Verhaltensänderungen durch das Veränderungsprojekt gefördert (Buchholz 2005, S.224; Jones und Bouncken 2008, S.602).

Schlussfolgernd gesprochen sind dies aber mittel- bis langfristige Resultate oder eher Effekte eines erfolgreichen Veränderungsprozesses. Für die Masterarbeit orientieren sich die Ziele von Change Management daher primär an den Ausführungen von Pirker (2007, S.13), der als Ziel des Change Managements die erfolgreiche Umsetzung des Change Projekts durch die Verringerung von Risiken wie etwa Widerstand gegen die Veränderung im Zuge der Prozess- und Organisationsveränderung sieht.

In der Praxis wird dieses vordergründige Ziel, nämlich die erfolgreiche Umsetzung der Veränderung, jedoch laut Rosenstiel (2007, S.451) bei etwa 60-70% der Change Projekte verfehlt und deckt sich somit mit den Ausführungen in der Einleitung dieser Masterarbeit. Die Frage, warum dies so ist, wird in der facheinschlägigen Literatur aber

meistens „umgekehrt" beantwortet. Es wird daher nicht von den Faktoren gesprochen, die beispielsweise zum Scheitern von Change Projekten führen, sondern vielmehr von sogenannten Erfolgsfaktoren des Change Management, die eine erfolgreiche Veränderung bestimmen und eben im Umkehrschluss, sprich bei nicht Vorhandensein, zum Verfehlen der Change Management Ziele führen.

Gerkhardt und Frey (2006, S.49ff.) haben in diesem Zusammenhang ein praxisnahes Konzept zum Thema *„Erfolgsfaktoren im Change Management"* entwickelt. Das Modell basiert auf wissenschaftlichen Theorien, empirischen Untersuchungen, Studien und Managementliteratur mit der Grundidee durch verschiedene Maßnahmen wie etwa Kommunikation; gemeinsames Problembewusstsein; Definition und Vision von Zielen der Veränderung und Verankerung der Veränderung aus *„von Veränderung Betroffenen"* schließlich *„Beteiligte an der Veränderung"* zu machen und so den Weg für eine erfolgreiche Veränderung zu ebnen.

Für die Autoren Gerkhardt und Frey (2006, S.50) führt so beispielsweise geeignete (Veränderungs-) Kommunikation zu Erfolgsfaktoren im Change Management, da sie zu einem klaren und regen Austausch über die Veränderung in einer Organisation beiträgt. Dadurch, dass etwa die Sprache der *„an der Veränderung Beteiligten"* auf Augenhöhe gesprochen wird, kommt es zu Beteiligung wie auch schließlich zum Erfolg mit der Zielerreichung des Change Managements und nicht zu Widerstand gegen die Veränderung seitens der MitarbeiterInnen bzw. in weiterer Folge dem ganzheitlichen Scheitern des Change Projekts.

Auch für Lauer (2010, S.105f.) sind insbesondere motivierte Personen in Change Vorhaben, die sich aktiv an der Veränderung in Form von Partizipation beteiligen, als Erfolgsfaktoren zu sehen. Der Ansicht dieses Autors zufolge kann durch eine klare Vision der Veränderung die Motivation aller Beteiligten im Unternehmen für den Change Prozess gehoben und so der Erfolg bzw. die Verankerung der Veränderung als Ziel nachhaltig gesichert werden.

Anhand der getätigten Ausführung ist in Bezug auf den Themenschwerpunkt der Masterarbeit ersichtlich, dass Erfolgsfaktoren im Change Management eine enge Verknüpfungen zum Thema der Überwindung von Widerständen im Change Prozess haben. Den Ausführungen von Gerkhardt und Frey (2006) als auch Lauer (2010) ist zu entnehmen, dass das Verständnis für Erfolgsfaktoren wesentlich ist für die erfolgreiche Umsetzung und Bestimmung der Zielerreichung eines Veränderungsprojekts. Im

Umkehrschluss ist aber auch erkennbar, dass das nicht gegeben sein oder nicht beachten von Erfolgsfaktoren zu Risiken und möglicherweise zu Schwierigkeiten, wie etwa in Form von Widerständen, bei einem Change Projekt führen kann.

In der Literatur bestätigen auch weitere Autoren wie Doppler und Lauterburg (2014, S.401) als auch Vahs und Weiand (2010, S.10) jedenfalls den geschilderten Zusammenhang zwischen Zielen des Change Management, Erfolgsfaktoren und darüber hinaus einem möglichen Scheitern/Fehlschlagen von Change Projekten, da sie hervorheben, dass Erfolgsfaktoren als Voraussetzungen eines erfolgreichen Wandels für die Zielerreichung des Change Managements zu sehen sind.

Zusammenfassend und abschließend lässt sich sagen, dass das primäre Ziel von Change Management die erfolgreiche Umsetzung und Gesamtdurchführung eines Change Projekts durch die Verringerung von Risiken ist. Risiken im Sinne von Schwierigkeiten für die Veränderung entstehen vor allem dann, wenn Erfolgsfaktoren, die als Bausteine für den Weg zum Ziel des Change Managements zu verstehen sind, nicht gegeben sind, nicht beachtet oder nicht erfüllt werden.

2.3 Change Prozess

Wesentliche Faktoren eines Change Prozesses, die für einen erfolgreichen Wandel aufeinander abgestimmt sein müssen finden sich entlang der vier Handlungsfelder *„Strategie, Kultur, Technologie und Organisation"* des Change Management (Vahs und Leiser 2003, S.3).

Der Change Prozess als das eigentliche Wandlungsgeschehnis im Change Management passiert grundsätzlich auf zwei parallel verlaufenden Ebenen, konkret der *„sachlich-rationalen Ebene"* und der *„emotional-irrationalen psychologische Ebene"* (Bachert und Vahs 2007, S.284).

Auf der sachlich-rationalen Ebene verläuft die Veränderung dabei grundsätzlich in den Phasen Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle/Weiterentwicklung (Bachert und Vahs 2007, S.284). Es ist somit mit Bezug auf das *Kapitel 2.1 Begriffsbestimmung* zu erkennen, dass diese Phasen klassisch dem fachlichen Projekt im Change Management zugeschrieben werden können.

Nach Eisner und Schubert (2016, S.13) sind Veränderungsprozesse aber nicht bloß *„eine einfache Entwicklungsreise"* eines Unternehmens, da MitarbeiterInnen mit Themen wie

Angst, Unsicherheit, Unannehmlichkeiten und Zumutungen im Zuge der Veränderung konfrontiert werden. Daraus folgt, dass ein Change Prozess nur erfolgreich sein kann, wenn die Phasen der Veränderung auch auf der emotional-irrational psychologischen Ebene, im Rahmen des schon definierten überfachlichen Change Projekts, gezielt berücksichtigt werden.

Um diese Thematiken nochmals tiefgründiger abzuhandeln, ist der Fokus dieses Kapitels daher zunächst ein allgemeiner, sensibilisierender Überblick zu Theorien und Modellen von Change Prozessen im Change Management. Auf diese Theorien aufbauend wird in weiterer Folge gezielt Einblick gegeben wie der Change Prozess im Rahmen des überfachlichen Change Projekts aus Sicht der Betroffenen und entlang der emotionalen Phasen der Veränderung abläuft. Dies dient dazu, um in Bezug auf das Forschungsthema der Masterarbeit, zu erkennen in welchen Phasen Widerstand gegen Veränderung zu Tragen kommt.

2.3.1 Theorien und Modelle im Überblick

Im Laufe der Zeit wurden unterschiedliche Theorien zur Bewältigung, Erklärung und erfolgreichen Umsetzung von Change Management entwickelt und lassen sich dementsprechend in der facheinschlägigen Literatur finden.

Grundsätzlich bestehen diese Theorien aus Modellen, die ihre Ansätze anhand von sogenannten Betrachtungsobjekten entweder auf der Mikroebene, sprich den Fokus auf einzelne MitarbeiterInnen in der Organisation, oder Makroebene, sprich den Fokus auf eine größere Gruppe bzw. die gesamte Organisation, haben.

Zu den berühmtesten Modellen, die auf der Mikroebene ansetzen, zählt stellvertretend das *„3-Phasen Modell von Kurt Lewin*", während das *„8-Stufen Modell von John Kotter*" in der Literatur gerne als der Vertreter für Modelle, die auf der Makroebene ansetzen, gesehen wird. Darüber hinaus hat heutzutage auch das neue, moderne und praxisorientierte *„ADKAR Modell von Jeff Hiatt/Prosci*", dass sowohl an der Mikro- als auch Makroebene ansetzt, an Aufmerksamkeit gewonnen.

Es folgen nun überblicksmäßige Beschreibungen und Diskussionen dieser drei genannten Modelle als Vertreter für Change Theorien:

Das 3-Phasen Modell von Kurt Lewin, dass in den 1940er Jahren vom selbigen entworfen wurde und als die älteste Change Management Theorie gilt, ist von der Annahme geprägt, dass eine Organisation insgesamt nur dann eine Veränderung erfahren kann,

wenn die beschäftigten MitarbeiterInnen dazu bereit sind. Für das Modell hat Lewin Grundgedanken der Individualpsychologie auf Betriebe übertragen und dadurch die Erkenntnis erlangt, dass es (wie bereits in Kapitel *2.1 Begriffsbestimmung* erwähnt) Kräfte gibt, die förderlich („driving forces") bzw. hinderlich („restraining forces") für Veränderungen sind. Um Veränderungen zu ermöglichen und so den Betrieb weiterzuentwickeln, ist es notwendig diese Kräfte aus dem Gleichgewicht zu bringen bzw. in Bewegung zu setzen. (Freund 2013, S.107ff.)

Das *„aus dem Gleichgewicht bringen*" der Kräfte ist dabei der eigentliche Veränderungsprozess und gliedert sich laut Lewin (1936, S.45f.; 1947, S.5ff.) in **3 Phasen**, die einander folgen:

1. **„Auftauen"** („Unfreeze") ist der Startpunkt des Change Managements und wird durch eine Erstinformation an MitarbeiterInnen und Stakeholder zur geplanten Veränderung initiiert, wodurch das Gleichgewicht der Kräfte erstmals gestört wird.
2. **„Bewegung"** („Moving") ist die Phase 2 und ein „Kampf" der genannten Kräfte wegen der (bevorstehenden) Veränderung. Damit die Veränderung erfolgreich sein kann, müssen die treibenden Kräfte stärker sein bzw. die widerstrebenden Kräfte schwächer.
3. **„Einfrieren"** („Refreezing") ist die dritte und letzte Phase. Der Kampf ist beendet, da sich eine der beiden Kräfte durchgesetzt hat. Es kommt schließlich zur Etablierung der neuen Strukturen und einer Akzeptanz der betroffenen MitarbeiterInnen der Organisation für die Veränderung. Das Gleichgewicht der Kräfte kommt hier wieder in Einklang und in ein Gleichgewicht, da die Veränderungen in der Organisation zur Routine geworden sind.

Als Erweiterung bzw. Weiterentwicklung des geschilderten 3-Phasen Modells von Lewin gilt laut Literatur das 8-Stufen Modell von John Kotter, einem Professor der Harvard Universität, welches in den 1990er Jahren entstand. Es beruht auf den praktischen Erkenntnissen Kotters aus Untersuchungen von Unternehmen, die gerade in einer Veränderung waren bzw. diese schon durchgemacht haben.

Laut Kotter (2011, S.29ff.) muss eine Organisation für ein gelungenes Change Management folgende **8 Stufen** der Veränderung nacheinander „erklimmen":

1. **Stufe:** Erzeugung des Gefühls der Dringlichkeit
2. **Stufe:** Aufbau einer Führungskoalition
3. **Stufe:** Entwicklung von Vision und Strategie
4. **Stufe:** Kommunikation der Vision und Strategie des Wandels
5. **Stufe:** Beseitigung von Hindernissen
6. **Stufe:** Sichtbarmachung von (kurzfristigen) Erfolgen
7. **Stufe:** Vorantreiben von (weiteren) Verbesserungen
8. **Stufe:** Verankerung der Veränderung in der Unternehmenskultur

Das 8-Stufen Modell ist somit als ein mehrstufiger Veränderungsplan für einzelne Prozesse innerhalb von kontinuierlichen, komplexen Veränderungsprozessen zu verstehen (Kotter und Darius, 1998, S.37ff.).

Einen etwas anderen Weg verfolgt das ADKAR Modell, das als „neueste Change Theorie" die Ideen von Lewin und Kotter verbindet.

ADKAR wurde in seinen Grundzügen erstmals im Jahr 1996 von Jeff Hiatt, dem Gründer des Unternehmens Prosci Inc., einer weltweit agierender Change Management Beratungsunternehmung, entwickelt und 1999 im Rahmen des White Papers *„The Perfect Change"* breiter veröffentlicht. Eine ausführliche Beschreibung erfährt das Modell, nachdem es in der Praxis an verschiedenen Projekten erforscht wurde, schließlich im Buch *„ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community"*, das im Jahr 2006 erschienen ist.

Als Akronym steht es für 5 Meilensteine (**A**wareness, **D**esire, **K**nowledge, **A**bility, **R**einforcement), die ein Individuum in der Reihenfolge nacheinander passieren muss, damit eine Veränderung erfolgreich verlaufen kann (Prosci o.J., S.4).

Laut dem „Erfinder" Hiatt (2006) ist für diese Change Theorie die Grundthese *„Organizations don't change, people within organizations change."* ausschlaggebend.

Individuelle Veränderungen gehen beim ADKAR Modell somit Hand-in-Hand mit organisatorischen Veränderungen und müssen zusammen in Einklang gebracht werden, um eine ganzheitliche Organisationsveränderung erfolgreich zu gestalten (Prosci, o.J., S.4ff.).

Laut Literatur haben alle drei kompakt vorgestellten Modelle unterschiedliche Stärken und Schwächen.

In diesem Zusammenhang hebt Freund (2013, S.113) hervor, dass die große Stärke des Modells von Lewin darin liegt, dass es die aktive Einbindung aller MitarbeiterInnen in den Change Prozess darstellt bzw. fordert und diese als wesentliche Erfolgsfaktoren sieht. Spichalsky (2016, S.14) sieht aber gerade dies auch als Schwachpunkt in Lewins Ausführungen, da in den Phasen immer nur einzelne Gruppen betrachtet werden und weniger das Unternehmen, dass sich in seiner Gesamtheit auch immer ändert. Eine weitere Kritik an Lewins Modell ist zudem, dass es keine überlappenden Übergänge zwischen den Phasen der Veränderung gibt (wie sie etwa in der Praxis bei schnelllebigen Veränderungen vorkommen) da jede Phase in sich als abgeschlossen betrachtet wird, bevor zu der Nächsten übergangen wird (Spichalsky 2016, S.14).

Bezüglich Kotters 8- Stufen Modell führen Kieser und Hegele (1998, S.114f.) aus, dass dieses zwar in der Praxis sehr weit verbreitet ist, aber es keine theoretisch, wissenschaftlich Untermauerung in Zusammenhang mit der linearen Abfolge der einzelnen Veränderungsstufen gibt. Das Modell eignet sich nach diesen Autoren daher lediglich als *„Handlungsempfehlung*" für Change Prozesse ohne wissenschaftlichen Zusammenhang.

Auch Stahl (2013, S.24) bestätigt hier, dass das Modell von Kotter zwar sehr praxisrelevant ist, teils aber doch etwas steif wirkt, da mögliche Rückschritte bei Veränderungen nicht mitberücksichtigt sind, sondern stets von einem Durchlaufen einer vorgegebenen Reihenfolge im Rahmen der Veränderungsstufen ausgegangen wird.

Beim ADKAR-Modell liegen die großen Vorteile laut Angytyan (2019, S.182) in der Einfachheit und der raschen Implementierung für Change Vorhaben in einem Unternehmen. Es lässt sich somit durch das Modell leicht analysieren, was in einem Änderungsprozess fehlschlägt und wo es fehlschlägt, nämlich genau dann, wenn die Meilensteine nicht erreicht werden.

Laut Bejinariu et al. (2017, S.327) hat das ADKAR Modell aber ähnliche Schwächen wie das Modell von Kotter. Die zugrunde liegende Logik, dass jeder Meilenstein auf einer vorherigen Aktion basiert und somit, wenn ein Schritt nicht vollständig abgedeckt ist, nicht zum nächsten Schritt übergegangen werden kann ist bei kleinen Veränderungsprozessen zwar problemlos möglich, jedoch bei großen und komplexen Change Vorhaben, wo viele Dinge gleichzeitig passieren (müssen), schwierig einzuhalten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alle drei vorgestellten Change Theorien und Modelle ihre Berechtigung haben und versuchen, einen Change Prozess möglichst realitätsnahe abzubilden sowie darauf hinzuweisen, wie Veränderungen in Unternehmen für Menschen funktionieren bzw. wo es Schwierigkeiten geben könnte. Bei Lewin ist dies der „Kampf der Kräfte" für und gegen die Veränderung, bei den Modellen von Kotter und Hiatt ist dies die Nichteinhaltung einer Stufe der Veränderung bzw. die Nichterreichung eines Meilensteins der Veränderung.

2.3.2 Emotionale Phasen der Veränderung

Aufbauend auf den Change Theorien werden in der facheinschlägigen Literatur die emotionalen Phasen einer Veränderung mit der sogenannten *„Change Kurve*" beschrieben, die ihren Ursprung aber in einem anderen Kontext hat.

Im Jahr 1969 veröffentlichte die Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross das Buch *„On Death and Dying*" in dem sie fünf Phasen des Sterbe- und Trennungsprozesses beschreibt. Diese 5 Phasen (*1. „Nicht Wahrhaben-Wollen"; 2. „Zorn"; 3. „Verhandeln"; 4. „Depression"; 5. „Akzeptanz"*) werden dabei einerseits von den Sterbenden selbst und andererseits von den Angehörigen durchlebt und zeigen emotionale Reaktionen auf einen bevorstehenden Verlust bzw. die Änderung im Leben (Kübler-Ross 1969, S.37ff.).

Die Erkenntnisse von Kübler-Ross wurden vom modernen Change Management in Form der genannten Change Kurve übernommen und leicht adaptiert *(es kommen so beispielsweise bei Veränderungsprozessen im Unternehmenskontext sieben Phasen vor)*. Die Grundidee ist dabei *(möglicherweise etwas überspitzt formuliert)*, dass MitarbeiterInnen bei einem Change Prozess in einem Unternehmen ähnliche Emotionen und Gefühle durchleben wie Sterbende und Trauernde.

In der Change Management Literatur finden sich von verschiedenen Autoren sehr ähnliche und inhaltlich kaum unterscheidbare Beschreibungen der einzelnen Phasen der Change Kurve.

In Bezug auf das Forschungsthema dieser Masterarbeit wird besonders auf die Beschreibungen nach Stephan Roth (2000) eingegangen, da dieser Autor in seinen Ausführungen speziell die Emotionen der Beteiligten im Change Prozess in den Vordergrund stellt bzw. Widerstände gegen Veränderung seitens der Beteiligten in den einzelnen Phasen der Veränderung aufzeigt.

Roth (2000, S.14ff.) sieht die emotionalen Reaktionen bei Menschen für aufkommende Veränderungen zu einem großen Teil absehbar und zeitlich nacheinander in einer Reihenfolge ablaufend. Mit den so entstehenden emotionalen „Up's and Down's" bei Veränderungen ergibt sich schließlich die Form der Change Kurve.

Die nachfolgende Abbildung 1 stellt in diesem Zusammenhang die emotionalen Reaktionen im Rahmen der Phasen der Veränderung in einem Zeitablauf dar.

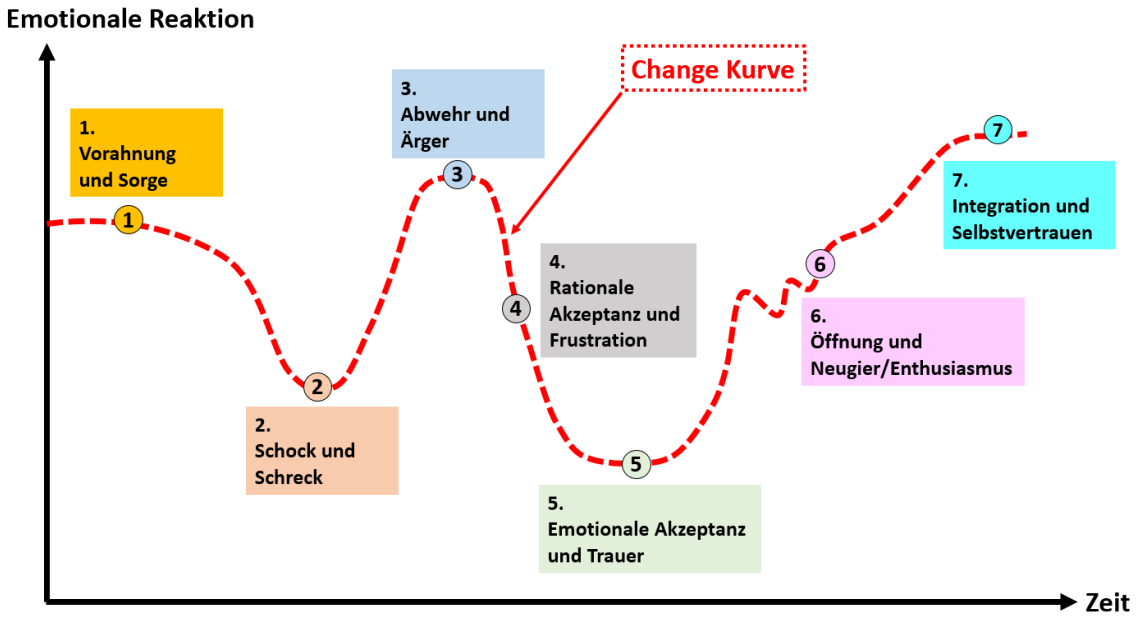

Abbildung 1: Emotionale Reaktionen im Rahmen der Phasen der Veränderung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Roth (2000, S.15))

Bezugnehmend auf die Abbildung folgen nun kurze Beschreibungen der einzelnen Phasen nach den Ausführungen von Roth (2000, S.15ff.):

1. **Vorahnung und Sorge**

   MitarbeiterInnen nehmen in dieser Phase bereits erste Anzeichen an ein Change Projekt wahr, obwohl es noch keine konkreten und offiziellen Statements im Unternehmen gibt. Bei den MitarbeiterInnen entstehen die Gefühle Angst und Sorge verbunden mit Hilfslosigkeit sowie der Ungewissheit über die Zukunft, aber vor allem des eigenen Arbeitsplatzes.

2. **Schock und Schreck**

   Das Change Projekt wird an diesem Punkt offiziell und breit im Unternehmen kommuniziert. Für die vom Change Projekt unmittelbar betroffenen MitarbeiterInnen bewahrheitet sich die vorausgegangene Vorahnung und die

Sorgen sowie Ängste manifestieren sich. MitarbeiterInnen sind an diesem Punkt vor allem erschrocken, was mit ihnen selbst passieren wird und sind so in Schockstarre, was bereits als Emotion die erste Blockade bzw. Widerstand gegenüber dem Projekt ist.

3. Abwehr und Ärger

Der erlebte Schock mündet in ein Gefühl des Ärgers gegen die geplante Veränderung. Die betroffenen MitarbeiterInnen streben nach Sicherheit und versprechen sich diese, indem sie sich gegen den Change verteidigen und die Veränderung nicht wahrhaben wollen. Im Vordergrund steht an diesem Punkt offener (persönlicher) Widerstand gegen das Change Vorhaben.

4. Rationale Akzeptanz und Frustration

Blockaden und Widerstände manifestieren sich an diesem Punkt, da die emotionale Auseinandersetzung mit der persönlichen Realisierung der Notwendigkeit für das Change Projekt nicht erreicht ist. Unsicherheit und Orientierungslosigkeit münden vor allem in Frust, da der Wandel durch die eigenen Fähigkeiten nicht aufgehalten werden kann. Es setzt so langsam eine rationale Akzeptanz für die Veränderung ein.

5. Emotionale Akzeptanz und Trauer

Mit dem Verlauf der Zeit wird schließlich auch emotional akzeptiert, dass es keine Möglichkeit gibt bei den alten Strukturen/Systemen/Prozessen zu bleiben und dadurch herrscht nach wie vor große Betroffenheit und Unmut (Die Betroffen sind hier sozusagen im *„Tal der Tränen"*). Zugleich wird aber aus Frust allmählich Trauer im Sinne einer Emotionsschwelle. Es steht somit bei den Betroffenen der Abschied von einer alten Struktur (vor dem Change) hin zu einer neuen Situation (nach dem Change) an.

6. Öffnung und Neugier/Enthusiasmus

Durch den endgültigen Abschied und das „loslassen" in Phase fünf wird nun die Möglichkeit frei für eine Neuausrichtung. Diese Phase ist, wie in der Change Kurve ersichtlich, nach wie vor geprägt von Fort- und Rückschritten was die Emotionen der Betroffenen für das Change Vorhaben insgesamt angeht. Es überwiegt jedoch die menschliche Neugier auf etwas Neues. Enthusiasmus macht sich durch diese

allmählich sichtbar, da ebenso durch die neuen Erfahrungen eigene Lernprozesse angeregt und gefördert werden.

7. **Integration und Selbstvertrauen**

   Eine Kontinuität durch das aktive Nutzen der neuen Gegebenheiten macht sich allmählich sichtbar. Erfolgserlebnisse mit den neuen Systemen/Prozessen/Strukturen fördern das gesamte Wahrnehmungsspektrum sowie die eigene Denkweise und das Handeln. Die ursprünglich vom Change betroffenen Personen integrieren sich in die neue Umgebung und durch (neue) Erlebnisse mitsamt neuen Handlungsweisen wird das individuelle Selbstvertrauen gestärkt.

Nach Kohnke und Wieser (2012, S.59) hat das Modell von Roth (2000) seine große Stärke in der Darstellung der emotionalen Komponenten bei einem Veränderungsprozess. Die Grundaussage ist dabei, dass Veränderung für Betroffene nicht nur als mentale Herausforderung zu sehen ist, sondern vielmehr als Herausforderung an die Gefühle und Emotionen eines Menschen im Change Prozess.

Roth (2000, S.14) selbst betont für sein Modell, dass die Phasen der Abwärtsbewegungen der Kurve stets kurzgehalten werden sollten, da die (negative) Gefühlslage der MitarbeiterInnen und entsprechend auch der damit einhergehende Widerstand die (Arbeits-) Leistung beeinflusst.

Kohnke und Wieser (2012, S.59f.) ergänzen an diesem Punkt Roth (2000) und führen aus, dass gezielte Kommunikation als maßgeschneiderte Begleitung durch die emotionalen Phasen der Veränderung eine gezielte Maßnahme sein kann, um etwa eine Balance zwischen den Höhen und Tiefen der Change Kurve zu schaffen und so mögliche Blockaden durch Ängste und Emotionen gegen die Veränderung möglichst abzufedern.

Zusammenfassend lässt sich in Bezug auf die Forschungsthema der Masterarbeit sagen, dass die Kenntnis der emotionalen Phasen der Veränderung entlang der Change Kurve eine hohe Bedeutung hat, da sich interessante Möglichkeiten ergeben, um die Dynamiken in einem Change Prozess anhand von Gefühlen und Emotionen in Bezug auf Widerstand aufzuzeigen. Es lässt sich schlussfolgern, dass es zu erheblichen Schwierigkeiten für das Unternehmen kommen kann, wenn zu viele MitarbeiterInnen gleichzeitig in einem Tief sind und dieses nicht rechtzeitig überwunden wird, da der Leistungsverlust ebenso zu Produktivitätsverlusten im gesamten Unternehmen beiträgt.

2.4 Widerstände bei Veränderung

Change Management hat den Anspruch mit dem Thema Widerstand konstruktiv umzugehen. Wie im letzten Kapitel *2.3.2 Emotionale Phasen der Veränderung* geschildert sieht auch Vahs (2007, S.328f.) Widerstand als eine typische Begleiterscheinung von jedem Change Prozess, der bei Nichtbeachtung das gesamte Veränderungsvorhaben gefährden kann. Doppler und Lauterburg (2014, S.354) bestätigen und bezeichnen Widerstand entsprechend als den Zwilling von Veränderung und gehen einen Schritt weiter, indem sie den konstruktiven Umgang mit Widerstand als einen zusätzlichen zentralen Erfolgsfaktor des gesamten Change Managements bezeichnen.

2.4.1 Definition

Doppler und Lauterburg (2014, S.354) erklären und definieren Widerstand wie folgt:

„Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorhergesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, logisch oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden."

Anhand dieser Definition und in Kombination mit den Ausführungen im Kapitel *2.3.2 Emotionalen Phasen der Veränderung* lässt sich erkennen, dass Widerstand als Begriff auf Menschen abzielt, die Veränderungsprozesse beispielsweise aufgrund von Ängsten, Unsicherheiten und möglicherweise Machtkämpfen ablehnen.

Eine weitere Definition von Widerstand, die insbesondere das Thema Emotionen miteinschließt, findet sich bei Vahs und Burmester (2002, S.59):

„Unter Widerstand sind emotionale Barrieren zu verstehen, die sich in einer aktiven oder passiven Ablehnung von Veränderungen zeigen."

Anhand der Definition von Vahs und Burmester ist somit zusätzlich ersichtlich, dass der Begriff Widerstand nicht immer nur mit persönlichen Nachteilen assoziiert werden muss, die MitarbeiterInnen aufgrund einer sachlichen Betrachtungsweise bei einem Change Prozess erfahren. Widerstand wird hier also vielmehr im Zuge einer Emotion als ein natürlicher, ablehnender aber möglicherweise auch unbewusster Vorgang bei einem Menschen gesehen.

Beide Definitionen haben für das Forschungsthema der Masterarbeit ihre Gültigkeit, da sie darauf abzielen Widerstand als etwas menschlich, natürliches darzustellen, dass im Zuge des Change Managements einfach dazugehört und mit dem umgegangen werden muss um die übergeordneten Ziele des Change Managements zu erreichen.

2.4.2 Arten

In Bezug auf die erläuterten Definitionen von Widerstand lässt sich bereits ableiten, dass es verschiedene Arten desselbigen im Zuge von Change Prozessen gibt.

Vahs (2019, S.341ff.) unterscheidet allgemein zwischen **drei Arten** von Widerständen mit verschiedenen Beweggründen:

- **Rationaler Widerstand**

  Der rationale Widerstand resultiert aus mangelndem Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung und entsprechend ihrem Sinn. Kennzeichnend sind Versuche von logischen Argumentationen von Change betroffenen Personen gegen den Veränderungsprozess. Dies passiert einerseits gegenüber sich selbst und andererseits gegenüber anderen Personen. Diese Art von Widerstand gilt als „harmloseste", da hier vordergründig nur gegen das Veränderungsprojekt auf Basis von offenen (Gegen-) Argumenten „geredet" wird.

- **Politischer Widerstand**

  Diese Art von Widerstand entsteht, wenn die Change Betroffenen mit der jeweiligen Veränderung einen eigenen Machtverlust befürchten. Somit ist diese Widerstandsart weniger sach- als personenbezogen und kommt typischerweise vor, wenn im Rahmen des Change Vorhabens Strukturänderungen (wie der Abbau von Hierarchieebenen) vorkommen. Im Rahmen dieses Widerstands können MitarbeiterInnen aktiv Handlungsweisen setzen, die sich schädlich für das Unternehmen auswirken können.

- **Emotionaler Widerstand**

  Die menschliche Gefühlslage bzw. Angst vor Neuem der Change Betroffenen ist der Treiber für den emotionalen Widerstand. Es herrschen subjektive Gefühle in einzelnen Personen, die logisch nicht erklärbar sind. Die Angst vor Neuem begründet sich dabei vor allem dadurch, dass man selbst die Befürchtung hat mit der Veränderung nicht zu Rande zu kommen und dadurch möglicherweise

negative Konsequenzen erfährt. Diese Art von Widerstand gilt als am schwierigsten und komplexesten, da sich hier viel im Kopf und Unterbewusstsein der Menschen abspielt.

In seinen Ausführungen erwähnt Vahs (2019, S.341ff.) auch, dass bei einem Change Prozess die genannten 3 Widerstandsarten zeitgleich auftreten können, mitunter sogar gemeinsam in einer einzelnen Person, insbesondere wenn sachliche Argumente durch Befürchtungen und Ängste überlagert werden.

Eine ähnliche Systematik unter einer synonymen Verwendung des Begriffs *„Barriere"* für Widerstand findet sich in Konzepten des Innovationsmanagements im Zuge von betrieblichen Änderungen.

Nach dem Organisationsforscher Norbert Thom lassen sich auch hier grundsätzlich und analog drei Arten von Barrieren (respektive Widerständen) identifizieren, die unterschiedliche Hintergründe haben. Thom (1980, S.364) unterscheidet so Fähigkeitsbarrieren aufgrund derer Change Betroffene mit der Veränderung einfach „nicht können"; Willensbarrieren aufgrund derer sie „nicht wollen" und schließlich Risikobarrieren nach denen sie eine Veränderung „nicht wagen".

Inhaltlich entspricht die Fähigkeitsbarriere dem rationalen Widerstand, die Willensbarriere dem politischen Widerstand sowie die Risikobarriere dem emotionalen Widerstand.

In der Literatur gibt es darüber hinaus auch weitere Systematiken der Arten von Widerstand bei Change Prozessen, die aber vor allem eine Ebene höher in Form von „internen" und „externen" Widerständen ansetzen.

Interne Widerstände entspringen innerhalb eines Unternehmens und beruhen laut Hofert und Thonet (2019, S.94) auf den subjektiv wahrgenommenen Risiken der Betroffenen, die größer sind als die mit der Veränderung für diese Personen erreichbaren Vorteile.

Externe Widerstände entspringen außerhalb eines Unternehmens und beruhen laut Bea und Göbel (2010, S.519) darauf, dass ein Unternehmen nie völlig selbstbestimmt agiert, sondern in Abhängigkeit zu seiner Umwelt steht und es so mit einem Change Vorhaben auch zu Widerständen seitens der Stakeholder wie KundInnen, KapitalgeberInnen, Staat und LieferantInnen kommen kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass für diese Masterarbeit und die Beantwortung der Forschungsfrage die Systematisierung der Widerstandsarten nach Vahs (2019) in rationale, politische und emotionale Widerstände besonders relevant ist, da es sich bei diesen in erster Linie um „unmittelbare" Widerstände von Menschen in Unternehmen, die im Zuge von Change Projekten auftauchen, handelt und der Umgang mit diesen im Zentrum der Erforschung steht.

2.4.3 Entstehung und Ursachen

Nach Vahs (2007, S.338) stellen sich für MitarbeiterInnen im Rahmen des Change Management typischerweise drei Fragen, die mit der Entstehung und den Ursachen von Widerstand einhergehen:

- „Warum findet eine Veränderung statt, und was wird damit bezweckt?"
- „Kann ich die neuen Aufgaben bewältigen?"
- „Was bringt mir persönlich die Veränderung und will ich sie mittragen?"

In weiterer Folge ist die Entstehung und Ursache von Widerstand grundsätzlich davon abhängig welche Antworten die MitarbeiterInnen auf diese Fragen für sich selbst finden bzw. in welche Richtung (positiv/negativ) die Antworten für sie persönlich ausfallen (Vahs 2007, S.338).

In der Literatur erweitert Berner (2015) die Ausführungen von Vahs (2007) um auch die Entstehung der „Menge" an Widerstand bei Change Betroffenen aufzuzeigen, die sich seiner Meinung nach immer auf den Inhalt des Change Projekts bezieht.

Laut Berner (2015, S.15ff.) gehen unterschiedliche Arten von Change Projekten für MitarbeiterInnen einerseits mit einem unterschiedlichen Grad an (persönlicher) Bedrohlichkeit durch die Veränderung und anderseits mit einem unterschiedlichen Ausmaß an Einstellungs- und Verhaltensänderungen für die Veränderung, einher. Diese beiden Faktoren bestimmen schlussendlich wie viel Widerstand und Unwillen bei den einzelnen Betroffenen im Zuge des Change Prozesses entstehen wird. In diesem Zusammenhang lässt sich sagen, dass Change Projekte betreffend der Unternehmenskultur einen hohen Bedarf an Einstellungs- und Verhaltensänderung von MitarbeiterInnen fordern und auslösen, aber in der Regel für MitarbeiterInnen diese Art von Veränderung keine große (persönliche) Unruhe und Bedrohung bedeutet. Dies führt nach Berner (2015, S.15ff.) dazu, dass nur eine geringe „Menge" an Widerstand für diese

Art von Veränderung entsteht. Hingegen sind Change Prozesse, die eine Veränderung im Bereich der Mitarbeiterqualität (neue Arbeitsweisen) bewirken, geprägt von einem hohen Bedarf an Einstellungs- und Verhaltensänderung sowie gleichzeitigem hohen Ausmaß an Bedrohlichkeit für die MitarbeiterInnen (besonders in Form von Angst und Unruhe). In dieser Konstellation entsteht somit eine große „Menge" an Widerstand und Unwillen (Berner 2015, S.15ff.).

In Bezug auf die Frage nach der eigentlichen Ursache von Widerstand liefern Doppler und Lauterburg (2014, S. 355) in Ergänzung zu ihrer Widerstandsdefinition als Antwort, dass im Rahmen eines Change Prozesses unweigerlich immer wesentliche menschliche Bedürfnisse wie etwa „*Verlust von Sicherheit des Arbeitsplatzes, Verlust von Anerkennung wegen fachlicher oder persönlicher Überforderung, Verlust an Entwicklungsmöglichkeiten*" angesprochen werden und dies übergeordnet als Ursache für Widerstände gelten kann. Laut den Autoren lassen sich zudem in weiterer Folge auch spezifisch **3 Ursachen** für Widerstand kategorisieren:

- **Mangelndes Verständnis**

  Die Change betroffenen Personen haben die Ziele, Hintergründe oder Motive der Veränderung nicht verstanden.

- **Mangelndes Vertrauen**

  Die Change betroffenen Personen haben zwar verstanden, worum es bei der Veränderung geht (in Bezug auf Sinn und Ziel), glauben jedoch nicht den erhaltenen Informationen.

- **Mangelnder Wille**

  Die Change betroffenen Personen haben das Ziel und den Sinn der Veränderung verstanden und glauben auch an die erhaltenen Informationen, können aber nicht mit der Veränderung mitgehen, da sie sich von dieser keine positiven (persönlichen) Konsequenzen versprechen.

Nach genauer Betrachtung ist ersichtlich, dass die 3 Ursachen von Widerständen nach Doppler und Lauterburg (2014) eng mit den bereits in Kapitel *2.4.2 Arten* von Widerständen nach Vahs (2019) korrelieren.

Vahs (2007, S.342) selbst schließt von der Ursache auf die Entstehung von Widerstand, indem er ausführt, dass Änderungen nur dann angenommen werden, wenn sie für die

Betroffenen persönlich vorteilhaft erscheinen, da ansonsten Widerstand in Form von mentalen Barrieren gegen die Veränderung aufgebaut wird. Diesen Zusammenhang der Entstehung und der Ursachen für Widerstände sieht der Autor dabei vor allem in mangelnder Kommunikation und Information an die Change Betroffenen begründet.

In der Literatur lassen sich auch weitere Beschreibungen zu Ursachen von Widerständen finden, die sich aber im Großen und Ganzen inhaltlich und sinngemäß mit den Ausführungen von Doppler und Lauterburg (2014) decken, wie nachstehende Erläuterungen zeigen.

Für Nolte und Zimmermann (2015, S.147) ist die Hauptursachen von Widerstand fehlende Transparenz von wesentlichen und tatsächlichen Zielen des Change Prozesses, sowie ein mangelnder Umgang mit Spannungen und Konflikten, der in einer Verunsicherung und Orientierungslosigkeit der Betroffenen für die Veränderung mündet.

Lüschow (2016, S.5) sieht eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft bei Change Betroffenen nur dann als gegeben, wenn die Veränderung für die Betroffenen persönliche Vorteile innerhalb der eigenen Komfortzone bringt, da ansonsten Widerstand entsteht.

Nichtsdestotrotz haben beispielsweise, Kotter und Schlesinger (2008, S.130f.) einen etwas anderen Ansatz und unterscheiden im bisherigen Kontext zusätzlich nach individuellen und organisatorischen Quellen als Ursachen von Widerstand. Als individuelle Quellen von Widerstand gelten dabei bedrohte Eigeninteressen durch die Veränderung, das falsche Verständnis der Beweggründe für den Wandel sowie Misstrauen gegenüber dem Team, dass das Change Management leitet. Im Bereich der organisatorischen Quellen als Ursachen für das Entstehen von Widerstand ist laut den Autoren etwa das Gruppendenken in einzelnen Bereichen, eine sehr unterschiedliche Bewertung der Ausgangssituation für den Change von verschiedenen Abteilungen im Unternehmen und daraus resultierende Probleme, zu nennen.

Zusammenfassend lässt sich in Bezug auf das Forschungsvorhaben sagen, dass für die Masterarbeit die Ausführungen von Doppler und Lauterburg (2014) in Kombination mit den Gedanken von Vahs (2007) sehr valide sind. Anhand der Kenntnis der Ursachen und Entstehung von Widerstand gegen die Veränderung durch *Mangelndes Verständnis, Mangelndes Vertrauen und Mangelndem Wille* seitens der Betroffenen ist es möglich für den weiteren Verlauf der Arbeit ein erstes Gespür für den Umgang mit Widerstand zu gewinnen.

2.4.4 Ausdrucksweise und Identifikation

Auf Basis von Erkenntnissen aus der Praxis nennen Doppler und Lauterburg (2014, S.357) vier Formen *(Widerspruch, Aufregung, Ausweichen, Lustlosigkeit)*, mit denen sich Widerstand zeigen kann. Diese Formen unterscheiden sich dabei in ihrer „Offenheit" und in den Dimensionen „aktiv/passiv" sowie „verbal/nonverbal", wie auch in nachfolgender Abbildung 2 ersichtlich.

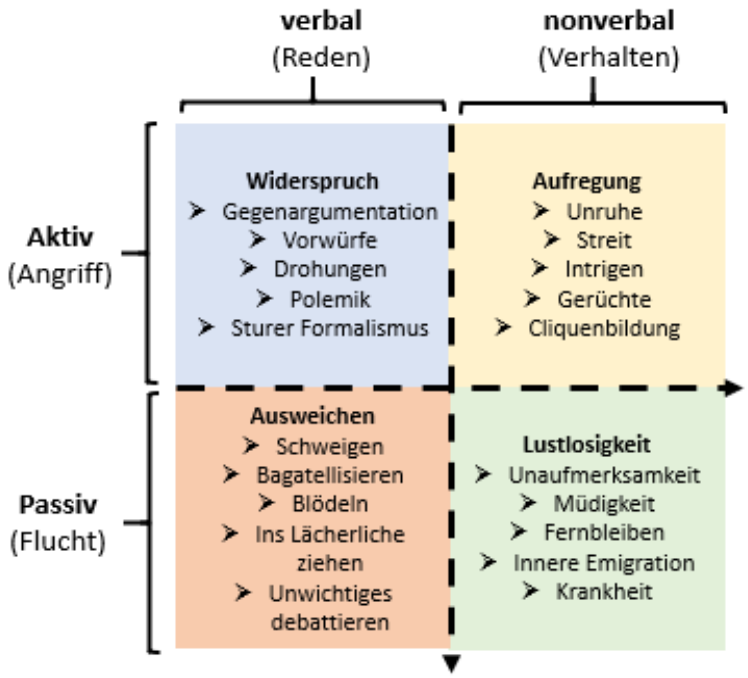

Abbildung 2: Ausdrucksweisen von Widerstand (Eigene Darstellung in Anlehnung an Doppler und Lauterburg (2014, S.357))

Grundsätzlich zeigt sich die aktive Erscheinungsform von Widerstand so, indem MitarbeiterInnen beispielsweise durch *„Angriff"* versuchen die Veränderung zu verhindern. Dies passiert einerseits verbal durch den offenen Widerspruch zu der Veränderung in Form von Gegenargumentationen, Vorwürfen oder Drohungen zum Veränderungsprojekt und anderseits nonverbal durch ein Verhalten, dass für Aufregung im Unternehmen bezüglich der Veränderung sorgt. Typischerweise passiert das zusätzlich durch das Streuen von Gerüchten und das Stiften von Unruhe. (Doppler und Lauterburg 2014, S.357)

Die passiven Erscheinungsformen von Widerstand, wie in Abbildung 2 erkennbar, haben hingegen eine äußere Erscheinungsform, die einer *„Flucht"* entspricht. Es wird daher zwar nicht aktiv gegen die Veränderung gewettert, es wird aber auch nicht proaktiv im

Sinne der Veränderung unterstützt, sondern eher versucht der ganzen Thematik einfach aus dem Weg zu gehen. Typisch ist hier, dass in Meetings mit Thema der Veränderung geschwiegen oder endlos über andere unwichtige Dinge debattiert wird. Auf einer nonverbalen Ebene zeichnet sich die passive Erscheinungsform von Widerstand allem voran durch eine Lustlosigkeit aus. Dies bedeutet beispielsweise, dass sonst sehr engagierte MitarbeiterInnen plötzlich unaufmerksam bei ihrer eigentlichen Arbeit sind oder gar durch Krankenstände fernbleiben. (Doppler und Lauterburg 2014, S.357)

In der Literatur finden sich neben den Ausführungen von Doppler und Lauterburg (2014) auch weitere Beschreibungen zu den Erkennungsmerkmalen von Widerstand.

Cacaci (2006, S.87) spricht hier vor allem von offenem und verdecktem Widerstand. Offener Widerstand ist leicht zu erkennen, da er sich in Form einer verbalen Opposition, dem Anstacheln anderer MitarbeiterInnen sowie der offenen Sabotage durch die Betroffenen gegen die Veränderung zeigt. Der verdeckte Widerstand hingegen zeigt sich ähnlich wie bei Doppler und Lauterburg (2014) einerseits durch einen reduzierten Output an Arbeitsleistung aber anderseits auch durch das Zurückhalten von Informationen für das Change Management Team sowie das ständige Verlangen bzw. Provozieren nach Berechtigungen für die Veränderung. Cacaci (2006, S.87f.) zufolge sind grundsätzlich 30% des Widerstandes offen und aktiv sichtbar, der größere Teil ist aber mit 70% der verdeckte, „unsichtbare" Widerstand und somit schwierig erkennbar.

Andere Ansätze betreffend die Erkennung von Widerstand finden sich in der Literatur in Bezug zum Innovationsmanagement und unter den Bezeichnungen „direkter" und „indirekter" Widerstand. Der direkte Widerstand äußert sich in gezielten Bestrebungen gegen die angestrebte Innovation (Veränderung) indem teils versucht wird das eigene Unternehmen öffentlich zu schädigen. Indirekter Widerstand besticht auf Unternehmensebene dagegen durch schlechte Stimmung, erhöhte Fehlzeiten, absichtlich verursachte langesame und verzögerte Prozesse aber auch eine verstärkte Fluktuation seitens MitarbeiterInnen. (Hauschildt und Salomo, 2011, S.100)

Die de-facto Messung zwecks Identifikation von Widerständen bei einem Change Projekt kann laut Koch (2004, S.124) in der Unternehmenspraxis durch Beobachtungen, Mitarbeiterbefragungen sowie Personalstatistiken erfolgen, da sich hier erste Indizien auf Mitarbeiterverhalten bezogen auf eine Veränderung ableiten lassen. Nichtsdestotrotz gibt es aber hier - insbesondere in Bezug auf die geschilderten Ausführungen von Doppler und Lauterburg (2014) sowie Cacaci (2006) - teilweise Schwierigkeiten, da „der

Widerstand" wahrscheinlich nicht immer nur in einer einzelnen Form (aktiv/passiv; offen/verdeckt; direkt/indirekt) auftritt, sondern möglicherweise ebenso nur temporär oder in Kombination bzw. sich im Verlauf des Change Prozesses ändern kann.

Der „Resistance Radar" versucht daher diese Problematik aufzufangen und ist in diesem Zusammenhang eine konkretere Methode zur Identifikation bzw. Messung von Widerstand in der Praxis, aber in Form einer spezifischen quantitativen Kennzahl.

Ebertzeder und Widder (2012, S.66) beschreiben, dass beim Resistance Radar ausgehend von einem Fragebogen, der die persönliche Einschätzung der MitarbeiterInnen zu verschiedenen Aspekten des Veränderungsprozesses auf einer Skala mit Optionen „unkritisch" bis „sehr kritisch" erfasst, sich eine aggregierte Kennzahl, der sogenannte „Average Resistance Factor", wiedergeben lässt, der spezifisch das Ausmaß an Widerstand misst. In weiterer Folge lassen sich in Workshops entsprechende Maßnahmen gegen Widerstand, basierend auf dieser Kennzahl, ableiten.

Als zusätzliche praxistaugliche Methode wird in der Literatur aber auch die „Kraftfeldanalyse" genannt, die Ähnlichkeit zu den beschriebenen Schilderungen von Lewin im Kapitel Change Management hat.

Nach Ebertzeder und Widder (2012, S.66) wird bei der Kraftfeldanalyse im Rahmen von Workshops mit Change Betroffenen und Brainstormings versucht sämtliche Faktoren zu erfassen, die hinderlich oder förderlich für das Change Projekt sind, um diese schließlich visuell in einem Diagramm zusammenzutragen. Anhand der Ergebnisse und der so identifizierten Widerstände werden dann Gegenmaßnahmen entwickelt.

In einem Gesamtkontext gesetzt, empfehlen Doppler und Voigt (2012, S.212f.), jedenfalls ein Portfolio anzulegen mit dem deutlich erkennbar ist, welche Formen von Widerstand bei einem Change Projekt vorkommen und wo bzw. von wem im Unternehmen diese erwartet werden können, sodass in weiterer Folge geeinigte Maßnahmen gesetzt werden können.

Zusammenfassend und abschließend lässt sich sagen, dass Widerstand im Rahmen eines Change Prozess - wie geschildert - unterschiedliche Ausprägungen und Formen haben kann. Die Identifikation von Widerstand (besonders bei „unsichtbaren" Formen teilweise komplex) ist wichtig, um geeignete Maßnahmen bzw. in Bezug auf den Themenschwerpunkt der Masterarbeit „geeignetes Storytelling" für den Umgang zu entwickeln.

3 Storytelling

Das Kapitel bietet einen Einblick in das Thema Storytelling mit der Erklärung des Begriffs, Erläuterung der typischen Elemente einer Geschichte sowie abschließend der Darstellung der nachgesagten Wirkungsweisen.

3.1 Begriffsbestimmung

Das *„Geschichtenerzählen"* oder modern Storytelling genannt ist nach den Autoren Frenzel, Müller und Sottong (2005, S.24) etwas, dass die Gesellschaften über Jahrhunderte hinweg trägt und zusammenhält.

In diesem historischen Kontext nennt Herbst (2008, S.15f.) bereits erste praktische Anwendungsbeispiele für Storytelling in den frühen griechischen und römischen Mythen sowie in den Gleichnissen der Bibel mit dem Ziel Menschen Orientierung und Regeln für den Umgang miteinander zu geben.

Kaufmann (2003, S.11) komprimiert die Ausführungen von Frenzel, Müller und Sottong (2005) sowie Herbst (2008) und bezeichnet Storytelling zusammenfassend als die älteste sowie einflussreichste Kommunikationsform der Zeitgeschichte.

Der heutzutage modern verwendete englische Begriff *„Storytelling"* erlebt in vielen Bereichen einen Hype, maßgeblich dadurch begründet, dass Geschichten schneller verstanden, besser behalten und leichter weitergegeben werden als eine einfache, abstrakte Erzählung (Frenzel, Müller und Sottong 2004 S.8f.).

Für die Masterarbeit stellt sich nun die Frage nach einer konkreten, genauen und passenden Definition von Storytelling, vor allem im Rahmen eines Unternehmenskontexts. In diesem Zusammenhang erfolgt nun eine schrittweise „Suche" in der facheinschlägigen Literatur.

Als erstes lässt sich anhand der Literaturarbeit erkennen, dass es ein „Dilemma" betreffend die Unterscheidung/Abgrenzung von Storytelling und dem Begriff Narration/Narrativ bei manchen AutorInnen gibt.

Loebbert (2003, S. 161) verwendet Storytelling gezielt als Synonym für *„narrative Interviews"* in einem Unternehmenskontext. Laut Schreyögg und Koch (2005, S.2) sowie Gabriel (2000, S.5) ist aber genau an diesem Punkt eine Trennlinie zu ziehen, denn Storytelling ist das bewusste Erzählen von Gedanken und Ideen auf lebendige Art und

Weise, während eine Narration oder vielmehr Erzählung sich vorwiegend nur auf die Vermittlung von allgemeinen bzw. generellen Informationen beschränkt.

Die erste Conclusio ist somit, dass jede Geschichte im Storytelling grundsätzlich eine Narration ist, aber jede Narration nicht gleich Storytelling sein muss.

Ein Versuch einer sehr weitläufigen Definition von Storytelling kommt wiederrum nach Loebbert (2003, S.161), und beschreibt es als eine Methode, die alles umfasst was in irgendeiner Art und Weise mit dem Erzählen einer Geschichte zu tun hat. Entsprechend würde dies aber auch internetgestützte Adventure Games mit einem Handlungsstrang, das Erzählen von Märchen und Sagen sowie das Erzählen von persönlichen Erlebnissen gegenüber FreundInnen als Storytelling kategorisieren.

In einem Business- bzw. Unternehmenskontext *(in dem sich auch diese Masterarbeit bewegt)* ist diese Definition vor allem nach Herbst (2008, S.13f.) und Thier (2010, S.2) zu weit, da ihrer Ansicht nach Geschichten in diesem Kontext nicht nur zur Unterhaltung bzw. ohne bestimmten Zweck erzählt werden. Auch Simoudis (2004, S.11f.) bestätigt diesbezüglich, dass nicht alles was in einem Menschen oder im Unternehmen auf Anhieb Bilder oder Emotionen auslöst gleichzusetzen ist mit Storytelling.

Die zweite Conclusio aus den Ausführungen der AutorInnen kann somit sein, dass Storytelling nicht nur als das bloße Erzählen von schönen Geschichten über und in einem Unternehmen ist, da in Storytelling grundsätzlich mehr steckt als auf den ersten Blick ersichtlich.

Herbst (2008, S.13f.) liefert in seinen Ausführungen eine Art Definitionsansatz von Storytelling im Bereich Organisation, da er ausführt, dass Storytelling auf Daten und Fakten beruht und so folglich auch etwas ist, was in einem Unternehmenskontext nicht nur Positives adressiert, sondern auch Konflikte und Probleme behandelt bzw. anspricht.

Daraus schlussfolgernd wäre eine mögliche Definition von Storytelling in Bezug auf den Schwerpunkt dieser Masterarbeit, dass es eine Technik ist, die ein Unternehmen bei der internen Kommunikation bei Veränderungsprozessen unterstützt.

Eine passgenaue Definition von Storytelling, die sämtliche relevante, geschilderte Ausführung bis jetzt kondensiert und für die Masterarbeit vereint, findet sich bei Frenzel, Müller und Sottong (2006, S.3):

„Storytelling heißt, Geschichten gezielt, bewusst und gekonnt einzusetzen, um wichtige Inhalte besser verständlich zu machen, um das Lernen und Mitdenken der Zuhörer

nachhaltig zu unterstützen, um Ideen zu streuen, geistige Beteiligung zu fördern und damit der Kommunikation eine neue Qualität hinzuzufügen."

Für das Kapitel und die Masterarbeit samt Forschungsfrage zusammenfassend gesehen, ist Storytelling an diesem Punkt als eine Methode zu verstehen, die die Kommunikation bereichert und auf ein neues Level hebt.

3.2 Aufbau und Elemente einer Geschichte

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel geschildert ist nicht alles was bei Menschen Bilder und Emotionen weckt gleichzusetzen mit einer Geschichte. Um Storytelling gezielt für das Change Management einsetzen zu können ist es essentiell zu erläutern wie eine Geschichte bzw. Story im „Konzept" Storytelling aufgebaut ist und aus welchen Elemente sie besteht.

In diesem Zusammenhang lässt sich zunächst ausführen, dass die historischen Betrachtungen von Storytelling und Studien unterschiedlicher Kulturkreise, in denen Geschichten seit jeher erzählt werden, immer ein einheitliches Bild darlegen, nämlich das Geschichten aus handelnden Personen an einem Ort bzw. einer Zeit des Geschehens bestehen. Besonders sind dabei die sogenannten „Heldengeschichten" hervorzuheben, die laut Campbell (2008, 41ff.) sogar weltweit eine nahezu gleiche Struktur mit denselben Elementen (*Abenteuer, Held, Prüfung, Schatz, Rückkehr*) aufweisen und sich nur in einzelnen, meist regionalen, Details unterscheiden.

In der facheinschlägigen Literatur finden sich von verschiedenen Autoren unterschiedliche Bezeichnungen der Elemente einer Story bzw. Geschichte, wie auch die nachfolgende Tabelle 1 zeigt.

AutorInnen	(Kern-) Elemente einer Story
Denning (2005, XVII)	Hero or Heroine, plot, turning point, resolution
Ettl-Huber (2014, S.16)	Thema, Handlung, Figuren, Inszenierung in Ort und Zeit
Fog, Budtz, Yakaboylu (2005, S.54)	Charaktere, Konflikt, Botschaft, Handlung
Frenzel, Müller, Sottong (2006, S.76)	Ausgangssituation, Protagonist, Transformation, Endsituation
Herbst (2011, S.93)	Handelnde, Handlung, Bühne
Wentzel, Tomczak, Herrmann (2008, S.413)	Akteur, Motiv, Konflikt, Handlung, Moral

Tabelle 1: Vergleich von AutorInnen und der Bezeichnungen zu (Kern-) Elementen einer Story (Eigene Darstellung)

Es lässt sich somit erkennen, dass es keine einheitliche Meinung über die Bezeichnung einzelner Elemente und deren Anzahl für eine Story gibt. Nichtsdestotrotz fällt aber auf, dass viele Begrifflichkeiten synonym verwendet werden und sich beispielsweise wie folgt gruppieren/zusammenfassen können:

- **Handelnde, Figuren, Charaktere, Akteur, Protagonist, Hero or Heroine**
- **Handlung, Transformation, Plot**
- **Moral, Botschaft**

Somit sind im Kern der Aufbau und die Elemente einer Geschichte, die diese ausmachen, klar erkennbar. Trotzdem kann es aber gerade in der Praxis bzw. in einem Unternehmenskontext durchaus der Fall sein, dass es nur eine gewisse Auswahl an Elementen in einer einzelnen Geschichte gibt (Ettl-Huber und Aschbacher 2018, S.497), obgleich der Grundstein immer klar eine Handlung ist, die sich zusammensetzt aus einem Handlungsschema, Ereignissen mit Abläufen/Chronologien, die in eine Story mit einem Motiv münden (Ettl-Huber 2014, S.14f.).

Thier (2010, S.8) nennt in diesem Zusammenhang vor allem die organisationalen Geschichten, die in der Regel aus einer Ausgangslage, Ereignissen und entsprechenden Konsequenzen bestehen, wobei auch hier hervorgehoben werden muss, dass einzelne

Elemente erst dann zu Stories verbunden werden können, wenn Charaktere auftreten und die Ereignisse aneinandergereiht eine Handlung ergeben.

Es folgen nun nähere Beschreibungen einzelner Elemente einer Geschichte deren Erklärungen, insbesondere im Bezug für den Einsatz von Storytelling im Change Management, als wesentlich betrachtet werden. Der Aufbau und die Elemente beschränken sich dabei gezielt und unabhängig von Autor auf die Begriffe *Handelnde, Handlung und Konflikt* sowie *Botschaft*. Es sei angemerkt, dass für eine ganzheitliche Betrachtung und das Verständnis etwaige (zugehörige) Synonyme in die Erläuterungen einfließen bzw. weitere, mitunter auch genannte, mögliche Elemente von Geschichten diesen Begriffen unterkategorisiert werden.

3.2.1 Handelnde

Grundsätzlich sind Handelnden oder Charaktere Menschen, die im Zentrum von Geschichten stehen und somit ein wichtiges Element im Storytelling darstellen, wie folgendes Zitat nach Herbst (2011, S.93) zeigt: *„Menschen haben für uns herausragende Bedeutung, daher stehen sie auch im Mittelpunkt von Geschichten: Wir orientieren uns an ihnen, identifizieren uns mit ihnen, sie helfen uns, Probleme zu lösen.*"

Besonders für das Change Management ist anhand der Ausführung von Herbst (2011) hervorzuheben, dass es durch die Handelnden im Storytelling nicht nur möglich ist sich zu identifizieren bzw. zu orientieren, sondern ebenso anhand ihrer gesetzten Taten in der Geschichte die Unterstützung für das Lösen von (eigenen) Problemen zu bekommen.

Im Storytelling finden sich zu dem großen Element der Handelnden auch Unterkategorisierungen, wie nachstehende Erläuterungen zeigen.

Herbst (2011, S.93f.) unterteilt die Handelnden grob in Hauptfiguren, Nebenfiguren sowie Platzhalter und beschreibt diese wie folgt:

- Hauptfiguren stehen im Zentrum des Geschehens. Die Geschichte geht von ihnen aus und meist handelt es sich hier um zwei Figuren, einen Helden/eine Heldin und seinen/ihren Gegenspieler/in.
- Nebenfiguren stehen nicht im Mittelpunkt der Geschichte, sind jedoch unverzichtbar als sogenannte Ratgeber für die Hauptfiguren.
- Platzhalter sind Figuren, die im Verlauf der Geschichte kurz vorkommen aber nie selbst ins Blickfeld der Handlung geraten.

Für Gesing (2004, S.66) ist diese Einteilung jedoch problematisch, da vor allem die Abgrenzung von Nebenfiguren und Platzhaltern komplex ist. Nebenfiguren können seiner Meinung nach im Verlauf einer Geschichte eine atmosphärische Funktion der Platzhalter einnehmen, sprich ohne Bedeutung für den Verlauf der Handlung sein, jedoch genauso jederzeit in den Kreis von zentralen Figuren einspringen.

Laut Literatur lassen sich die Handelnden aber auch zu Protagonisten, Antagonisten und HeldenInnen einteilen bzw. unterkategorisieren.

Laut Herbst (2011, S.93) sind Protagonisten typischerweise Freunde bzw. HelferInnen des Helden oder der Heldin, während die Antagonisten entsprechend Feinde sowie die größte Konkurrenz sind. Frenzel (2008, S.179) ergänzt, dass der Held/die Heldin in erster Linie als die Hauptfigur zu sehen ist, auch wenn er/sie nicht unbedingt von Anfang an in Erscheinung treten muss.

Grundsätzlich ist eine Unterscheidung zwischen Protagonisten und HeldenInnen in der Literatur oftmals nicht eindeutig, wie auch nachfolgend geschildert.

Littek (2011, S.117) unterscheidet nicht zwischen HeldInnen und Protagonisten, sondern setzt beide gleich, indem für ihn der Held/die Heldin immer der Protagonist/die Protagonistin ist und zugleich die zentrale Figur darstellt, von der die Handlung lebt.

Für Storytelling im Einsatz in einem Unternehmenskontext bzw. Change Management ist es an dieser Stelle wichtig hervorzuheben, dass der Protagonist/die Protagonistin (unabhängig von der Einteilung bzw. Kategorisierung) nicht unbedingt bzw. wörtlich „menschlich" oder gar ein einzelner Mensch per se sein muss. Organisationen oder Unternehmen als Zusammenschluss vieler Menschen können Protagonisten einer Geschichte sein. Bestätigung findet diese Ausführung bei Frenzel, Müller und Sottong (2006, S. 88f), die in diesem Zusammenhang hervorheben, dass mit dem „HeldenInnen" Begriff durchaus auch eine Gruppe von MitarbeiterInnen, ein ganzes Unternehmen wie auch eine Marke gemeint sein kann.

3.2.2 Handlung und Konflikt

Die Handlung oder wie bei anderen Autoren Plot genannt, bestimmt die Botschaft einer Geschichte und dient auch dazu den Sinn und das Motiv zu vermitteln. Fuchs (2009, S.194) nennt in diesem Zusammenhang unterschiedliche Handlungsschemata für Geschichten wie Abenteuer, Verwandlung, Versuchung, verbotene Liebe, Rache, Flucht und Rätsel.

Grundsätzlich beinhaltet die Handlung im Storytelling verschiedene Stationen bzw. *„Bühnen"* nach Herbst (2011, S.93), mit Ereignissen, die ein Held/eine Heldin durchläuft während er/sie versucht einen Konflikt zu lösen. An jeder der Stationen werden dabei Entscheidungen getroffen, um Lösungen zu finden, wodurch die Handlung vorangetrieben wird (Wentzel, Tomczak, Hermann 2008, S.413). An dieser Stelle präzisiert Herbst (2011, 108ff.) und gibt zu beachten, dass der Handlungsverlauf stets davon geprägt ist, wie die einzelnen Ereignisse und Stationen für die HeldInnen in Beziehung zueinander wirken.

In diesem Zusammenhang ist ein Ereignis die kleinste Handlungseinheit einer Geschichte, die dazu beiträgt, dass die EmpfängerInnen in die Handlung involviert werden, das Interesse und die Erwartungen steigen und das Spannungsbögen entstehen. Hier ist zusätzlich auch anzumerken, dass das Geschehen einer Handlung wiederum aus mehreren chronologisch und nach bestimmten Mustern aufeinander abgestimmten Ereignissen besteht, wodurch sich ein Kreislauf bildet. (Herbst 2011, S.108ff.) Auch Thier (2010, S.8) präzisiert an dieser Stelle und betont nochmals, dass es jedenfalls wichtig ist, dass die Ereignisse miteinander interagieren und nicht bloß chronologisch aufeinanderfolgen.

Schlussfolgernd bedeuten diese Ausführungen, dass ein Ereignis für sich allein noch keine Handlung für eine Geschichte im Storytelling darstellt. Entsprechend ist somit auch „Zeit" als ein zusätzliches (Sub-) Element heranzuziehen, da *„Geschichten nicht lediglich aneinander gehängte Handlungen sind"* (Herbst 2011, S.107).

Um die Handlung einer Geschichte erfolgreich zu erzählen und die Entscheidungen eines Helden/einer Heldin nachvollziehbar zu machen, ist es wichtig die Geschichte nach einem Muster aufzubauen. Dies ermöglicht einerseits das Verständnis für die Handlung zu verstärken, aber andererseits auch eine bessere Beziehung zum Verlauf der gesamten Geschichte herzustellen.

Das klassische Muster bzw. der Aufbau einer Handlung kommt bereits in den Urformen von Geschichten, die sich seit Jahren halten, vor. Nach den Autoren Campbell (2008, S.55ff.) und Herbst (2011, S.107ff.) entspricht das Muster den Wurzeln der „überlebenswichtigen biologischen Vergangenheit" des Menschen bei der Nahrungsaufnahme, wie auch nachfolgende Tabelle 2 zeigt.

Überlebenswichtige biologische Vergangenheit der Nahrungsaufnahme	(Grund-) Muster für Storytelling
1. Bewusstwerden eines Bedürfnisses	1. Auslöser der Handlung durch einen Mangel oder eine Schädigung
2. Verlassen der Basis	2. Ein Held ist beauftragt mit der Gegenhandlung
3. Entdeckung des richtigen Ortes	3. Der Held wird auf die Probe gestellt und bekommt unter Umständen Unterstützung in Form eines Helfers oder Freundes
4. Kampf um Nahrung	4.Der Held kämpft gegen seinen Gegner
5. Erfolg	5. Der Held besiegt den Gegner und behebt die Mangelsituation
6. Rückkehr	6. Der Held kehrt zurück und wird belohnt

Tabelle 2: Vergleich der überlebensnotwendigen biologischen Vergangenheit des Menschen und einem Storytelling Muster (Eigene Darstellung in Anlehnung an Campbell (2008, S.55ff.); Herbst (2011, S.107ff.))

Die Conclusio aus der Tabelle ist, dass Menschen schon immer anhand ihrer eigenen Lebenserfahrungen Geschichten modelliert haben. Für modernes Storytelling kann dieses Grundmuster aber sowohl nach Campbell (2008, S.55ff,) als auch Herbst (2011, S.107ff.) leicht variieren und ist schlussendlich davon abhängig welche Botschaft vermittelt werden soll bzw. um welchen Konflikt es in der Geschichte konkret geht.

Der Konflikt selbst ist ursächlich mit der Handlung verbunden und so als weiteres zentrales Element von Storytelling zu sehen, dass Spannungen entstehen lässt und anhand der Taten der Charaktere und Figuren schließlich Lösungsvorschläge bietet.

Littek (2011, S.119) beschreibt den Konflikt in einer Geschichte als *„das Zusammentreffen von gegensätzlichen Kräften*" und nennt als Beispiele die Unvereinbarkeit von verschiedenen Interessen, den Kampf gegen Angst und Unsicherheit, die Unzufriedenheit mit der augenblicklichen Situation oder Rolle. Weiters entsteht dem Autor zufolge in einer Geschichte ein Konflikt, wenn die Wünsche einer Figur bzw. von HeldenInnen auf Widerstand stoßen und es dann zum Kampf um eine

Lösung kommt. Der Konflikt und seine Lösungsfindung treiben so die Handlung im Storytelling an.

Der Weg zur Lösung des Konflikts durch den Helden/die Heldin hat ergänzend laut Frenzel, Müller und Sottong (2006, S.83) den Effekt, dass hierdurch die gesamte Geschichte als spannend empfunden wird und es zugleich auch zu einer emotionalen Teilnahme durch die Zuhörer/Bezugsgruppen kommt.

Konflikt ist jedoch nicht gleich Konflikt, denn laut Herbst (2011, S.110) gibt es gewisse Parameter, die erfüllt sein müssen, damit ein Konflikt tatsächlich als Element einer Geschichte wahrgenommen wird. Hierzu zählt beispielsweise das ein Konflikt in der Geschichte im Sinne von *„Worum geht es eigentlich*" verstanden werden muss. Weiters muss der Konflikt eine Bedeutung wie *„Lohnt es sich für dies zu kämpfen?*" haben.

Schlussfolgernd münden diese Fragen in die erstrebte (Konflikt-) Lösung durch den Helden/die Heldin um die Gefahr, die entstanden ist, zu bannen. Wichtig erscheint dabei laut den Ausführungen der Literatur, dass alle Hauptpersonen in der Handlung auf ihre Art und Weise dazu beitragen den Konflikt zu lösen.

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle sagen, dass der Konflikt als Element einer Geschichte und seine Lösung durch die Hauptfiguren bzw. die HeldInnen das Bedürfnis der Menschen nach einem Zustand der Balance und Harmonie widerspiegeln. (Fog, Budtz. Yakaboylu 2005, S.33f.) Spannende Geschichten sind geprägt von mehreren Konflikten, die beispielsweise Konfrontationen und den Kampf von Personen gegeneinander beinhalten. Die Lösung des Konflikts bzw. Widerstandes in einer Geschichte treibt die Handlung und ist der Weg, um Energien freizusetzen, der auch so auch für Außenstehende kommuniziert wird. Die Lösung des Konflikts besteht daher laut Literatur aus Alternativen, die die Handelnden durch die Handlung ergreifen können (Herbst 2011, S.108f.; Littek 2011, S.119).

3.2.3 Botschaft

Die Botschaft im Storytelling vermittelt, worum es in einer Geschichte geht, was daraus gelernt werden kann und was mit den Figuren bzw. Charakteren durch ihr Handeln passiert.

Die Handlungen der Charaktere sind wesentlich um als Transmitter einer Botschaft zu fungieren und können grundsätzlich in emotionale und physische Handlungen eingeteilt werden. Es lässt sich sagen, dass die Botschaft der Geschichte umso erlebbarer ist, je

authentischer die Figuren ihre physischen Handlungen basierend auf ihren Emotionen (entwickelt anhand der durchgelebten Konflikte, wahrgenommenen Gefühle sowie erlebten Zweifeln und Überzeugungen) setzen. Dabei bestimmen die Handlungen den dramatischen Dialog der Charaktere, was sich wiederrum in der Botschaft der Geschichte widerspiegelt. (Herbst 2011, S.106ff.)

Für Frenzel (2008, S.178f.) und Loebbert (2003, S.122) sind Botschaften in Geschichten als Beschreibungen von erfolgreichen Handlungsmustern zu sehen, die mit Lehrsätzen und Lektionen verbunden sind.

Fog, Budtz und Yakaboylu (2005, S.32) sehen dies ähnlich wie Frenzel (2008) und Lobbert (2003) und bestätigen in diesem Zusammenhang zusätzlich, dass die Botschaft als eine Art Erkenntnis aus der Geschichte entsteht und die moralische Konsequenz derselben darstellt.

Um keine missverständlichen Botschaften zu vermitteln bzw. die Botschaft einer Geschichte klar zu kommunizieren, ist es zusätzlich laut Frenzel, Müller, Sottong (2006, S.70) nicht nur wichtig zu fokussieren, sondern auch lediglich eine Botschaft pro Geschichte zu vermitteln, da sonst die Gefahr besteht die Aufmerksamkeit der Empfänger zu verlieren.

3.3 Wirkung

Eine konkrete Antwort auf die Frage wie Geschichten bzw. Storytelling wirkt ist primär Gegenstand der Wirkungsforschung und wird vor allem in den Neurowissenschaften, der Psychologie, den Kommunikationswissenschaften sowie in den Kulturwissenschaften diskutiert.

Im Rahmen dieser Masterarbeit soll ein grundlegendes Verständnis für die Wirkung von Geschichten und Storytelling generiert werden, um in weiterer Folge konkret auf die Potenziale von Storytelling für die Überwindung von Widerstand gegen Veränderung zu schließen wie im nachfolgenden Kapitel *4.1 Widerstandsumgang in Verbindung zu Storytelling* ersichtlich.

Folglich finden sich Beschreibungen häufig nachgesagter Wirkungsweisen von Storytelling laut (Praktiker-) Literatur und in Relevanz zu dem Themenschwerpunkt dieser Masterarbeit:

- **Wirkung auf das Unterbewusstsein**

  In Bezug auf die Ergebnisse in der Neurowissenschaft werden vom Menschen 95% der täglichen Informationen unbewusst verarbeitet. Der Grund hierfür liegt darin, dass das menschliche Gehirn ständig aktiv ist und eine große „Datenmenge" verarbeitet, die bei einer ständigen bewussten Verarbeitung dem Körper viel Energie abverlangen würde. Das Gehirn greift daher gerne auf das Unterbewusstsein zurück, um Reaktionen schneller auszuführen, indem es einfach auf bewertete Erfahrungen zurückgreift. (Herbst 2008, S.26)

  An diesem Punkt setzt Storytelling mit der Wirkungsweise von Geschichten an. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt, spielt hier besonders das Muster einer Geschichte eine große Rolle, denn dieses prägt sich besonders leicht in das Unterbewusstsein ein. Folglich werden so konkrete Schlüsselinformationen zu einem Verhalten in einer Situation im Gehirn abgespeichert. (Herbst 2008, S.28; Fuchs 2009, S.25)

  Als Beispiel zur Veranschaulichung lässt sich das Verhalten des Helden/der Heldin in der Geschichte bei einer konkreten Situation sehen. Wenn nun ein Mensch mit einer ähnlichen Situation wie der Held/die Heldin im echten Leben konfrontiert wird, dann lernt das Gehirn in erster Linie diese Situation nicht neu zu interpretieren, sondern greift auf das abgespeicherte Muster (basierend auf der Geschichte) zurück. Dies hat schließlich zur Folge, dass der Mensch sich unbewusst wie der Held/die Heldin aus der Geschichte verhält.

- **Wirkung auf Gefühle und Emotionen**

  Basierend auf den Ergebnissen aus Studien der Neurowissenschaft werden beim Erzählen von Geschichten Emotionen übertragen, die schließlich den Effekt verursachen, dass sich die Zuhörer ähnlich fühlen wie die Protagonisten in der Geschichte (Stephens, Silbert, Hasson 2010, S.14425ff.).

  Entsprechend ist eine weitere Erkenntnis, dass genau diese Emotionen die Grundlage für rationales Handeln sind. Je emotionaler eine Geschichte ist, desto besser wird sie erinnert und umso wirksamer ist ihr Effekt als Grundlage für vernünftiges/sachliches Handeln. Die wissenschaftliche Begründung hierfür liegt darin, dass das limbische System als Sitz der emotionalen Intelligenz besonders gut auf typisch in Geschichten kommunizierte sowie transportierte

positive/negative Gefühle wie beispielsweise „Liebe" oder „Tod" anspringt. (Herbst 2008, S.32)

- **Wirkung auf Beteiligung**

  Durch Geschichten ist es möglich ZuhörerInnen/Bezugsgruppen an der Handlung teilhaben zu lassen, indem diese in die Lage der Handelnden bzw. Figuren versetzt werden. Dadurch werden die Empfindungen und Taten der Charaktere aktiv nachempfunden. Wissenschaftlich wird diese Eigenschaft von Storytelling mit der Wirkung von Geschichten auf spezielle Nervenzellen, die Spiegelneuronen, begründet. Spiegelneuronen sorgen dafür, dass Menschen die „Fähigkeit" haben sich in andere Personen hineinzuversetzen, dementsprechend mit ihnen mitzufühlen sowie dadurch Empathie zu entwickeln. Dieser Effekt wird verstärkt, je authentischer eine Geschichte erzählt wird. (Herbst 2008, S.53)

  An dieser Stelle ergänzt auch Fahrenwald (2005, S.37) mit Bezug auf einen Unternehmenskontext, dass MitarbeiterInnen, die aktiv Geschichten über ihr Unternehmen und ihre Erfahrungen erzählen, sich (mit)beteiligt fühlen und so aktiv Teil der Unternehmenskultur werden. Die Schlussfolgerung in diesem Zusammenhang ist, dass Storytelling Beteiligung bzw. aktive Teilhabe an einem Geschehen fördert und zugleich Bindung generiert.

- **Wirkung auf Vertrauen**

  Mit Geschichten ist es möglich einen Sachverhalt sehr rasch auf den Punkt zu bringen, und zwar auf eine überzeugende Art und Weise, die zeitgleich Vertrauen schafft und fördert (Frenzel 2008, S.179). Sehr eloquent wird dies von Denning (2005, S.25) beschrieben, indem Storytelling mit dieser Wirkung als eine Art *„Kommunikationskunst"* bezeichnet wird.

  Bezogen auf den Unternehmenskontext und das Change Management ist dies eine sehr relevante Eigenschaft von Storytelling, denn Vertrauen ist als wichtiger Faktor zu sehen, der das Risiko der Enttäuschung bei MitarbeiterInnen verringert. Herbst (2008, S.179) führt aus, dass vertrauensvolle Kommunikation mit Storytelling dazu führt, dass ein widerspruchsfreies und glaubwürdiges Bild kommuniziert wird, was sich auf die Leistung der MitarbeiterInnen überträgt und schließlich auf das ganze Unternehmen.

Für Erlach und Thier (2005, S.146) schafft Storytelling Vertrauen, indem es im Unternehmenskontext Beschlüsse leichter verständlich und nachvollziehbar macht, wodurch die Glaubwürdigkeit der unternehmerischen Handlungen gestärkt wird. So wird folglich auch der kollektive Dialog bei allen Unternehmensangehörigen durch vertrauensvolle Kommunikation mit Storytelling gefördert.

- **Wirkung auf Motivation**

Storytelling und Geschichten haben die Eigenschaft als Kommunikationsmittel motivierend zu wirken.

Für Herbst (2008, S.137) gelingt dies durch die klare Botschaft und die Lehren, die typischerweise in einer Geschichte vorkommen. Dadurch wird das Wohlbefinden und in weiterer Folge die Motivation der ZuhörerInnen/Bezugsgruppen gefördert. Auch Barnes (2003, S.4) ergänzt, dass Storytelling seine Adressaten motiviert, indem eine Geschichte sie innerlich emotional bewegt.

Motivation lässt sich nach Pelz (1996, S.101) als eine von Bedürfnissen und Gefühlen produzierte Energie, die auf ein Ziel gerichtet ist, sehen. Umgemünzt und schlussfolgernd auf die Potenziale und Wirkungen von Geschichten sowie die typische Botschaft im Storytelling würde diese Motivation durch das berühmte Motto *„Never give up!"* generiert werden, denn auch der letztendliche Erfolg oder die Belohnung des Helden/der Heldin kommt erst nach einem langen, anfangs teils aussichtslosen Kampf.

- **Wirkung auf die Wertevermittlung**

Storytelling erlaubt es Werte, die mit komplexen Ideen einhergehen, authentisch und einfach durch Gefühle und Emotionen zu vermitteln. In der Botschaft bzw. Moral der Geschichte, die ein zentrales Element des Storytellings ist, sind Werte verpackt.

Faust (2006, S.6ff.) schreibt hierzu, dass die Werte in Geschichten wie Richtlinien für das eigenverantwortliche Handeln wirken und Storytelling so die Eigenschaft hat Integrität und Verantwortung zu erzeugen um das Vertrauen der ZuhörerInnen/Bezugspersonen zu gewinnen. Werte, die durch die Botschaft in

einer Geschichte transportiert werden, lassen sich somit als eine Art unbewusste Handlungsanleitung für Menschen interpretieren.

Die Werte einer Geschichten sind aber nicht immer eindeutig bzw. es können im Rahmen des Storytellings auch neue Werte vermitteln werden, die besonders in einem Unternehmenskontext die Voraussetzungen für Veränderungen schaffen können. Somit lassen sich in einer Botschaft einer Geschichte Werte auch als Hinweise für notwendige Änderungsprozesse sehen, die neue Perspektiven eröffnen sowie Einstellungen und Verhalten beeinflussen. (Denning 2005, S.140; Nymark 1999, S.115)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Wirkungsweisen von Storytelling bzw. Geschichten sehr vielfältig sind. Es gibt in diesem Zusammenhang je nach konkretem Einsatzfeld von Storytelling, dass in der Praxis sehr breit ist, verschiedene Variationen und Beschreibungen sowie Möglichkeiten, die allesamt nicht ausschließlich sind. Für den Schwerpunkt dieser Arbeit in Bezug auf Change Management lässt sich als besondere Wirkung von Storytelling erkennen, dass Geschichten in der Lage sind Orientierung zu geben und Vertrauen zu ermöglichen. Geschichten beinhalten Charaktere, die Identifikation schaffen und Storytelling insgesamt knüpft an die Realität an, wodurch es verschiedene Wirkungen für die Wertevermittlung, Motivation und Veränderung bei Menschen entfaltet.

4 Storytelling im Change Management

Das Kapitel kombiniert die Themen Storytelling und Change Management. Es wird dabei versucht verschiedene Verbindungen zwischen Umgang mit Widerständen im Change Prozess und Storytelling herzustellen.

4.1 Widerstandsumgang und Storytelling

Laut Kotter und Schlesinger (2008, S.130) gibt es nicht eine spezifische Maßnahme für den Umgang mit Widerstand in einem Change Prozess, da es immer unterschiedliche Bezugspunkte zu einer Veränderung gibt, von denen letztendlich auch dieser „richtige" Umgang abhängt.

Vahs und Weiand (2013, S.378) nennen in diesem Zusammenhang sehr allgemein als Möglichkeiten für den Widerstandsumgang jedenfalls *Training und Kommunikation*; *Beteiligung und Mitwirkung*; *Förderung und Unterstützung*; *Verhandlung und Übereinkunft*; *expliziter und impliziter Zwang* sowie *Manipulation und Einbezug*.

Doppler und Lauterburg (2019, S.363) ergänzen diese Ausführungen noch zusätzlich um folgende vier Grundsätze:

- „Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand"
- „Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft"
- „Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden"
- „Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn."

Auf einen Gesamtkontext bezogen ist somit jedenfalls erkenntlich, dass Widerstandsumgang im Change Prozess komplex und vielschichtig ist.

Um an dieser Stelle auf den Themenschwerpunkt der Masterarbeit zu fokussieren und die Brücke zu Storytelling zu schlagen *(das wie ersichtlich in der Aufzählung von Vahs und Weiand nicht genannt wird)*, werden zunächst gezielt die Ausführungen der Change Management Literatur in Bezug auf *„(Veränderungs-) Kommunikation als Mittel für die Überwindung von Widerständen im Change Prozess"* aufgegriffen und näher erörtert.

Für Steinle (2005, S.691) ist Kommunikation entsprechend das wichtigste Instrument bei Veränderungsprozessen in Organisationen und nach Seidler (1997, S.101) dient diese

aber nicht nur der reinen Informationsvermittlung, sondern ebenso als ein Werkzeug für das verbale und nonverbale Verhalten.

Mit besonderer Relevanz für die Masterarbeit führen Mohr und Fritzsch (1998, S.68) aus: *„Ohne Kommunikation gibt es kein Verstehen, ohne Verstehen keine Akzeptanz und ohne Akzeptanz oft nicht die gewünschten Veränderungen.*"

Dieser Meinung schließen sich auch Doppler und Lauterburg (2014, S.238) an, indem sie bestätigen, dass es mit einer offenen und regelmäßigen Kommunikation die Möglichkeit gibt, einen Change Prozess reibungslos verlaufen zu lassen.

Kommunikation hat somit insgesamt betrachtet eine besondere Bedeutung für das Change Management sowie bei Change Prozessen und verfolgt das Ziel eine Verhaltensänderung sowie Akzeptanz bei den Change Beteiligten zu erwirken, um schließlich Widerstände zu lösen.

Pfannenberg (2009, S.14) ergänzt an diesem Punkt, dass Veränderungskommunikation aber auch den Sinn hat Komplexität für interne und externe Stakeholder zu reduzieren, um somit alle Beteiligten auf die Ziele des Change Projekts zu fokussieren. Mast (2008, S.434) folgt diesen Ausführungen, präzisiert aber drei Wirkungsweisen bzw. Anforderungen, die gute Kommunikation in Change Prozessen erfüllen muss, um ihre Ziele zu erreichen:

- Aktivierung und Aufmerksam machen der MitarbeiterInnen für die Veränderung
- Sichtbare Unterstützung für die Veränderung durch Kommunikation
- Anleitung und Einprägung der neuen Verhaltensweisen durch die Kommunikation

Für Deekeling (2009, S.22) steht somit fest, dass besonders bei langen Change Projekten, die sich über einen längeren Zeitraum ziehen, die Bedeutung einer guten Veränderungskommunikation sichtbar wird, denn in diesem Fall muss sie zusätzlich Engagement und Verständnis der Change Betroffenen regelmäßig manifestieren.

Mit Verweis auf das Kapitel *3.3 Wirkung* lässt sich nun schlussfolgern, dass Storytelling und Geschichten sämtliche Anforderungen und Kriterien der Veränderungskommunikation erfüllen, da bei Storytelling aufgrund der nachgesagten Wirkungsweisen verschiedene Effekte bei Menschen ausgelöst werden, die insbesondere als Potenziale für einen Umgang mit Widerstand gegen Veränderung vielversprechend sind, wie folgende Ausführungen noch präziser erörtern.

Nach Herbst (2008, S.70) ist Storytelling eine *„gehirngerechte Kommunikation*". Dies bestätigt Fuchs (2009, S.19) und führt zudem aus, dass das menschliche Gehirn empfangene Informationen lieber in Geschichten verarbeitetet und leichter versteht, als wenn diese in einer rationalen Weise vermittelt werden. Schlussfolgernd ist dies als Potenzial im Sinne einer effektiven Kommunikationsweise für die Dringlichkeit und Notwendigkeit einer Veränderung im Rahmen eines Change Prozesses zu sehen.

Storytelling und das *„Denken mit Geschichten*" steht laut Frenzel et al. (2006, S.18) in einem Unterschied zum argumentativen Denken. Besonders auf das Change Management bezogen, bedeutet dies, dass das *„Denken mit Geschichten*" neue Möglichkeiten eröffnen kann und einen holistischen Ansatz verfolgt um Zusammenhängen zwischen Fakten, Emotionen, Einstellungen sowie einer Tendenz zur Konkretisierung zu schaffen, während das schlichte argumentative Denken bloß die Vermittlung von Tatsachen, Einzelheiten, Teilaspekte und Daten mit abstrakten Theorien fokussiert. Das Potenzial von Storytelling in Verbindung zum Umgang mit Widerstand ist somit, dass Geschichten es ermöglichen kommunikative und soziale Räume zu öffnen und zum Mitdenken zu befähigen, aber ohne als Befehle oder bewusst als Handlungsanweisungen zu gelten. In diesem Zusammenhang bestätigen Studien von Appel und Mara (2013, S.912ff.) sowie Green und Brock (2000, S.701ff.), dass Geschichten Überzeugungskraft für die zwischenmenschliche Kommunikation haben. Frenzel, Müller, Sottong (2006, S.5) erklären dieses Potenzial zusätzlich mit der Fähigkeit von Storytelling die Kommunikation auf Augenhöhe zwischen zwei oder mehreren Parteien sicherzustellen, um so die Interaktion zwischen Sender und Empfänger zu fördern.

Autoren wie West, Huber, Min (2004, S.624f.) heben besonders in einem Unternehmenskontext hervor, dass die Kommunikation mit Geschichten das Potenzial hat, die Wirkung von negativen bzw. inkonsistenten Informationen zu dämmen und „besser" aussehen zu lassen, als wenn diese vergleichsweise in einem Sachtext dargestellt werden würden. Schreiner et al. (2018, S.371) bestätigen diese Ausführungen und ergänzen zudem, dass dieser Effekt darauf beruht, dass einzelne negative Argumente in Geschichten in den Hintergrund rücken und nur eine untergeordnete Rolle spielen, da die Empfänger/Zuhörer sich primär in die ganzheitliche „Welt der Geschichte" vertiefen und einzelne, für sich stehende Argumente daher nicht genauer prüfen.

An dieser Stelle spannt Claßen (2008, S.263f.) den Bogen zwischen Storytelling und Change Management indem er ausführt, dass Storytelling als Kommunikationsform in Veränderungssituationen die Eigenschaft hat Change Betroffene effektiv zu einer erwünschten Schlussfolgerung sowie Handlung zu bewegen und die Integration von spannenden Geschichten in die Veränderungskommunikation es ermöglicht, dass die Idee des Wandels noch wirksamer kommuniziert wird.

Zusammenfassend und abschließend lässt sich sagen, dass Kommunikation laut Change Management Literatur gerne als ein wesentliches Mittel für den Umgang mit Widerstand im Change Prozess gesehen wird. Jedoch scheint Kommunikation nicht gleich Kommunikation zu sein, denn im Rahmen einer Veränderung muss sie verschiedene Anforderungen erfüllen, um die Change Betroffenen im „überfachlichen" Projekt zu erreichen und gezielt gegen Widerstand zu wirken. Anhand der Ausführungen ist ersichtlich, dass Storytelling als Kommunikationsform durch seine Wirkung verschiedene Effekte auf Menschen entfaltet, die schließlich in Potenziale für diese Veränderungskommunikation münden, wodurch es auch gezielt als solche für den Umgang mit Widerstand wirken kann.

4.2 Theoretische Umsetzung der Potenziale von Storytelling

Laut Buhmann, Walf und Nachtwei (2019, S.18) gilt „echtes" Storytelling (insbesondere so wie es in der Masterarbeit in Kapitel 2. beschrieben wurde) in der Change Management Praxis als kaum bekannte Methode und dementsprechend werden mögliche Potenziale bezogen auf den Widerstandsumgang spezifisch kaum umgesetzt.

Grundsätzlich finden sich in der Literatur viele theoretisch beschriebene Umsetzungsbeispiele von Storytelling für ein breites Einsatzfeld in der Unternehmenspraxis. Einige dieser Beispiele lassen sich dabei auch klar auf den Themenschwerpunkt dieser Masterarbeit beziehen, allem voran die „Change Story" oder zu Deutsch „Transformationsgeschichte" (die noch in Kapitel 4.3 als Best Practice Beispiel erläutert wird).

Essenziell für den Themenschwerpunkt der Masterarbeit und die Forschungsfrage ist aber an dieser Stelle auszuführen, dass die korrekte, theoretische Umsetzung der Potenziale von Storytelling immer einem grundlegenden Schema folgen muss. Dieses Schema findet sich dabei in der Literatur häufig unter dem Begriff „Storytelling-Prozess"

und kann in der Theorie (bzw. in Bezug auf die Forschungsfrage dieser Masterarbeit) als Verbindungsglied zwischen den Potenzialen und Umsetzungsmöglichkeiten von Storytelling (hier besonders für die Überwindung von Widerständen im Change Prozess) verstanden werden.

Nach Fog et al. (2010, S. 157f.) lässt sich der Storytelling-Prozess in der Theorie grundsätzlich wie folgt zusammenfassen:

- In **Phase eins** wird in Workshops oder über Interviews durch Storytelling nach geeigneten Geschichten gesucht.
- In **Phase zwei** werden diese Geschichten nach dem Grad der Relevanz für das Projektziel *(oder Change Projekt)* zusammengetragen.
- In **Phase drei** werden die Geschichten erzählbar gemacht.
- In **Phase vier** werden Geschichten breit über geeignete Medien kommuniziert.
- In **Phase fünf** werden die Geschichten weiter fortlaufend erzählt aber auch adaptiert, um so neue Ideen aufzunehmen.

Präzisiert durch Frenzel, Müller und Sottong (2006, S.24f.) werden im Rahmen des Storytelling-Prozesses in der Praxis vor allem bei Workshops gezielt Geschichten von/durch MitarbeiterInnen erzählt, was dazu führt, dass ein offener, direkter Austausch auf Augenhöhe über verschiedene stattfindende Prozesse im Unternehmen möglich ist, da MitarbeiterInnen Selbstbeobachtung und Selbsterkenntnis erfahren. Erzählte Geschichten in internen Workshops geben so Orientierung und Vorstellung über Veränderungen im Unternehmen.

Laut Thier (2010, S.32f.) gibt es durch Storytelling-Prozesse in der Praxis, beispielsweise im Rahmen von Projektbesprechungen, die Möglichkeit Gewohnheiten in Frage zu stellen, gewonnene Erkenntnisse zu reflektieren und in weiterer Folge Lernprozesse anzustoßen. Hieraus ableitend kann Ängsten von MitarbeiterInnen Ausdruck verliehen werden, was in weiterer Folge auch zu Wertschätzung beispielsweise im Veränderungsprozess führt.

In einem Gesamtkontext betrachtet, ist es durch die praktische Umsetzung von Storytelling mittels Storytelling-Prozess möglich, dass auch Perspektivenwechsel bei MitarbeiterInnen zu bestimmten Themen in einem Unternehmen einsetzen.

Rein theoretisch gesehen, werden Perspektivenwechsel dabei laut Brandler und Grinder (1988, S.13) dann erreicht, wenn Menschen Ereignisse wahrnehmen, die die Bedeutung eines Themas verändern. In weiterer Folge führt dies dazu, dass bei diesen Menschen eine veränderte Reaktion und Verhaltensweise gegenüber dem Thema erzeugt wird.

Somit ist der Perspektivenwechsel durch den Storytelling-Prozess ein weiteres, wesentliches Potenzial von Storytelling insbesondere im Change Management. In diesem Zusammenhang führen Frenzel, Müller und Sottong (2004, S.115) etwa aus, dass Geschichten so MitarbeiterInnen ermöglichen neue Perspektiven aufzuspüren und eine andere Wirklichkeit zu entdecken. Folglich und in Bezug auf die Forschungsfrage dieser Masterarbeit bedeutet der Perspektivenwechsel jedenfalls einen möglichen Wechsel von *Widerstand gegen Veränderung* zu *Zustimmung für die Veränderung* durch die Umsetzung von Storytelling via Storytelling-Prozess zum Beispiel im Rahmen von Workshops während eines Change Prozesses.

4.3 Best Practice: Heldengeschichte, Change Prozess und Change Story

Der amerikanische Mythenforscher Joseph Campell beschreibt in seinem Werk *„Heros with a Thousand Faces*" einen typischen Verlauf einer Geschichte rund um einen Helden/eine Heldin. Die sogenannte Heldengeschichte mit der Heldenreise lässt sich dabei nach Campbell (2008, S.41ff.) vereinfacht mit den Phasen: *Ruf des Abenteuers, Aufbruch des Helden, Weg der Prüfungen, Schatz und Rückkehr* des Helden/der Heldin beschreiben.

An dieser Stelle ist sehr einfach erkennbar, dass dieses Erzählmuster der Heldengeschichte sich auch auf Change Prozesse ummünzen lässt, um dabei mittels Storytelling (wie in den Change Theorien, Kapitel *2.3.1* erörtert) Visionen vorzugeben, Neuerungen zu kommunizieren und schließlich den sichtbaren Erfolg eines Helden/einer Heldin als Analogie zu verwenden, um Widerstände im Change Prozess zu überwinden. Auch in Kombination mit den Ausführungen des Kapitels *4.2 Theoretische Umsetzung der Potenziale von Storytelling* lässt sich erkennen, dass sich die Heldengeschichte somit zumindest theoretisch als „Best Practice" eignet um als „Change Story" durch den Storytelling-Prozess den betroffenen MitarbeiterInnen transparent und frühzeitig aufzuzeigen wie ihre Reise bei einer Veränderung im Unternehmen ablaufen wird, was

sie erwartet bzw. welche Prüfungen es zu bestehen gilt um an das Ziel des Change Managements („den Schatz") zu kommen.

In diesem Zusammenhang zeigt die nachfolgende Tabelle 3 einen vereinfachten Blick der Verbindung zwischen der Heldengeschichte nach Campell und den emotionalen Phasen der Veränderung nach Roth (erörtert im Detail in Kapitel 2*.3.2 Emotionale Phasen der Veränderung*).

Heldengeschichte nach Campbell (vereinfachte Darstellung)	**(Emotionale) Phasen der Veränderung nach Roth**
1. Ruf des Abenteuers	1. Vorahnung und Sorge
2. Aufbruch des Helden	2. Schock und Schreck
3. Weg der Prüfungen	3. Abwehr und Ärger
	4. Rationale Akzeptanz und Frustration
	5. Emotionale Akzeptanz und Trauer
4. Schatz	6. Öffnung und Neugier/Enthusiasmus
5. Rückkehr des Helden	7. Integration und Selbstvertrauen

Tabelle 3: Vergleich zwischen der Heldengeschichte und den emotionalen Phasen der Veränderung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Campbell (2008, S.98); Roth (2000, S.15ff.))

Die Heldengeschichte hat ihren Anfangspunkt, wenn ein gewisses Ereignis den Helden/ die Heldin zu einem Abenteuer aufruft. Ähnlich ist dies auch in den Phasen im Change Prozess, denn hier gibt es diesen (ersten) Ruf in Form der Vorahnung der MitarbeiterInnen zu dem geplanten Veränderungsprojekt.

Laut Campell (2008, S.41ff.) möchte der Held/die Heldin anfangs gar nicht dem Ruf des Abenteuers folgen, denn ähnlich wie im Change Prozess bei den Betroffenen, herrscht auch bei ihm/ihr einmal „Schock und Schreck". Nichtsdestotrotz wird der Held/die Heldin aber dennoch von einer Beschützerfigur überzeugt und der Aufbruch in das Ungewisse (die Heldenreise) startet. Diese Abfolge ist im Change Prozess ähnlich, denn trotz des

Schocks der Betroffenen, startet in der Regel auch das Change Projekt durch den Change Manager/die Change Managerin.

Auf den Helden/ die Heldin warten im Rahmen des Abenteuers einige Prüfungen und Herausforderungen, die es zu überwinden gilt. Unterstützung kriegt hier der Held/die Heldin von der Beschützerfigur und es gelingt ihm alle Prüfungen, Erschwernisse sowie Hürden zu nehmen, um zum Schatz zu kommen. (Campbell 2008, S.41ff.)

Eine ähnliche Analogie findet sich auch im Change Prozess, der in seinem „Hauptteil" (wie im Kapitel *2.3.2 Emotionale Phasen der Veränderung* beschrieben) geprägt ist von Abwehr, Ärger, Frustration und einem „innerlichen" Kampf der Change Betroffenen gegen aber letztendlich auch für die Veränderung. Wie die Beschützerfigur für den Helden/ die Heldin in Campbells (2008) Ausführungen, wirkt in dieser Phase der Change Manager/die Change Managerin für die Betroffenen, indem er/sie im Rahmen des Veränderungsprojekts unterstützt.

Campbell (2008, S.41ff.) beschreibt in einem nächsten Schritt, dass es trotz des schlussendlich positiven Ausgangs mit Erreichen des Schatzes, aber nach wie vor einige weitere Schwierigkeit für den Helden/ die Heldin gibt, nämlich insbesondere die Rückkehr nach Hause, die durch weitere aufkommende Hindernisse erschwert wird.

Diese Phase der Heldengeschichte findet sich typisch im Change Prozess, denn obwohl die Betroffenen schließlich die Veränderung rational sowie emotional akzeptiert und Enthusiasmus entwickelt haben, kämpfen sie nach wie vor innerlich mit Fort- und Rückschritten was ihre insgesamten Emotionen für das Change Projekt angeht.

Nichtsdestotrotz gelingt es dem Helden wieder mit Unterstützung der Beschützerfigur diese letzten Herausforderungen zu meistern und so schlussendlich erfolgreich in das gewohnte Umfeld zurückzukehren (Campbell 2008, S.41ff.).

Im Change Prozess gelingt es analog den Betroffenen diese letzten emotionalen „Up's and Down's" mithilfe der Change ManagerInnen zu überwinden und schließlich sich voll in die neue Arbeitsumgebung nach der Veränderung zu integrieren sowie wieder Selbstvertrauen zu entwickeln.

Basierend auf den soeben ausgeführten Schilderungen lässt sich nun insgesamt sagen, dass die Heldengeschichte als Storytelling Format für das Change Management eine klare Struktur wiedergibt, wie Change Prozesse für Change Betroffene positiv kommuniziert und entsprechend ablaufen können. Genauso wie in der Heldengeschichte der Wandel

von einer Ausgangssituation zu einer neuen, veränderten Welt für den Helden/ die Heldin beschrieben wird, lässt sich dies im Rahmen einer „Change Story" auch für Change Prozesse mit Change Betroffenen tun, um aktiv und transparent die Idee der Veränderung sowie den Weg mitsamt möglichen Schwierigkeiten und Lösungen zu kommunizieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Change Betroffenen durch dieses Storytelling Format die Möglichkeit haben aktiv selbst in die Rolle der HeldenInnen zu schlüpfen bzw. sich mit diesen zu identifizieren, um so schließlich zu erkennen, dass sich am Ende der Change Reise der Kampf gegen die „eigenen" Widerstände und für die Veränderung jedenfalls lohnen wird. Wie der Held/die Heldin in der Geschichte, kriegen dabei auch die Change Betroffenen Unterstützung von Beschützerfiguren in Form von Change ManagerInnen, die durch den Change Prozess begleiten und helfen Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen.

5 Zwischenfazit

Die Erarbeitung eines umfangreichen, analytischen Vorwissens für das Forschungsfeld mittels facheinschlägiger Literatur war das primäre Ziel des Theorieteils dieser Masterarbeit.

Die Forschungsfrage *„Welche Potenziale und Umsetzungsmöglichkeiten von Storytelling lassen sich für die Überwindung von Widerständen im Change Prozess identifizieren?"* teilt sich inhaltlich in zwei große und komplexe Themengebiete, Change Management (Kapitel 2.) und Storytelling (Kapitel 3.).

Change Management kann (Kapitel 2.1 *Begriffsbestimmung*) definiert und näher unterteilt werden in das

- „fachliche" Change Management bestehend aus den Komponenten Planung, Definition und Umsetzung des unternehmerischen Veränderungsprojekts,

sowie mit besonderer Gültigkeit für diese Masterarbeit und die Forschungsfrage in das

- „überfachliche" Change Management, dass durch die aktive Miteinbeziehen von betroffenen MitarbeiterInnen versucht Akzeptanz zu gewinnen, sodass das Unternehmen auch ganzheitlich eine erfolgreiche Veränderung vollzieht.

In diesem Zusammenhang bewegen sich die Ziele von Change Management nicht nur in der erfolgreichen Umsetzung und Gesamtdurchführung eines Change Projekts, sondern auch im Bereich der Verringerung von Risiken, die entstehen wenn Erfolgsfaktoren, die als Bausteine für den Weg zum Ziel des Change Managements zu verstehen sind, nicht gegeben sind, nicht beachtet oder nicht erfüllt werden (Kapitel 2.2 *Ziele und Erfolgsfaktoren*).

In weiterer Folge findet der Change Prozess als das eigentliche Wandlungsgeschehnis im Change Management auf zwei parallel verlaufenden Ebenen, nämlich der sachlich-rationalen und der für den Themenschwerpunkt der Masterarbeit besonders relevanten *(d.h. mehr MitarbeiterInnen -bezogenen)* emotional-irrationalen Ebene, statt (Kapitel 2.3 *Change Prozess*).

Verschiedene Ansätze versuchen in der Literatur (Kapitel 2.3.1 *Theorien und Modelle im Überblick*) diesen Change Prozess möglichst realitätsnahe abzubilden sowie darauf hinzuweisen, wie Veränderungsprozesse in Organisationen funktionieren bzw. wo es gewisse Schwierigkeit geben könnte. Dementsprechend zeigt aber auch die sogenannte

Change Kurve (Kapitel 2.3.2 *Emotionale Phasen der Veränderung*), welche Dynamiken und Zusammenhänge es im Change Prozess in Bezug auf Gefühle, Emotionen und Widerstand gibt.

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurden Widerstände im Change Management in erster Linie als typische Begleiterscheinungen von Change Prozessen gesehen und auch so mit Bezug zu der Literatur definiert (Kapitel 2.4 *Widerstände bei Veränderun*g und Kapitel 2.4.1 *Definition*).

An diesem Punkt lässt sich zudem hervorheben, dass die Einteilung in „rationaler, politischer und emotionaler" Widerstand eine wichtige Systematisierung von Widerstandsarten für das Grundverständnis darstellt. Diese Systematisierung ist auch sehr praxisrelevant, da es sich bei diesen Arten um sogenannte unmittelbare Widerstände von Menschen im Unternehmen gegenüber einer Veränderung handelt (Kapitel 2.4.2 *Arten*).

Die Widerstandsarten treten im Zuge von Change Projekten grundsätzlich nicht isoliert auf, sondern in Kombination und ihre Entstehung basiert dabei in der Regel aufgrund von mangelndem Verständnis, mangelndem Vertrauen sowie mangelndem Willen für die Veränderung seitens der Change Betroffenen (Kapitel 2.4.3 *Entstehung und Ursachen*).

In diesem Zusammenhang lassen sich auch unterschiedliche Ausprägungen und Kombinationen von Widerstandsarten zumindest theoretisch festmachen. In der Praxis hingegen ist die Identifikation von selbigen aber oft schwierig, jedoch grundsätzlich mit gewissen Ausdrucksweisen wie Widerspruch, Aufregung, Ausweichen, Lustlosigkeit beobachtbar sowie mit dem „Resistance Radar" sowie der „Kraftfeldanalyse" bis zu einem gewissen Grad auch messbar (Kapitel 2.4.4 *Ausdrucksweise und Identifikation*).

Storytelling als zweites komplexes Themengebiet der Masterarbeit ist als eine Methode zu verstehen, die grundsätzlich die Kommunikation bereichert und auf ein neues Level hebt (Kapitel 3.1 *Begriffsbestimmung*). Dadurch ist in Bezug auf das bearbeitete Kapitel zu Change Management bereits erkenntlich, dass Storytelling unter anderem das ganzheitliche Verständnis für Change Prozesse und Veränderungen für MitarbeiterInnen verbessern und fördern kann.

Der typische Aufbau und die Elemente einer Geschichte (Kapitel 3.2 *Aufbau und Elemente einer Geschichte*) haben dabei im Wesentlichen nach der Literatur folgende Kategorisierung:

- Handelnde, näher beschrieben in Kapitel 3.2.1 (*Handelnde*)
- Handlung und Konflikt, näher beschrieben in Kapitel 3.2.2 (*Handlung und Konflikt*)
- Botschaft, näher beschrieben in Kapitel 3.2.3 (*Botschaft*)

Das Besondere von Storytelling in Bezug auf den Themenschwerpunkt dieser Masterarbeit sind jedenfalls die nachgesagten Wirkungsweisen (Kapitel 3.3 *Wirkung*). In diesem Zusammenhang sind für die Problemstellung besonders relevant:

- Wirkung auf das Unterbewusstsein
- Wirkung auf Gefühle und Emotionen
- Wirkung auf Beteiligung
- Wirkung auf Vertrauen
- Wirkung auf Motivation
- Wirkung auf die Wertevermittlung

Storytelling im Change Management (Kapitel 4.) lässt sich in Bezug auf Potenziale und Umsetzungsmöglichkeiten gegen Widerstände zunächst so verbinden indem auf die allgemeine Rolle der (Veränderungs-) Kommunikation als Widerstandsumgangsmittel Bezug genommen wird und entsprechend auf die die soeben genannten Wirkungsweisen von Storytelling referenziert wird (Kapitel 4.1 *Widerstandsumgang und Storytelling*). In weiterer Folge kann konstatiert werden, dass anhand des Storytelling-Prozesses die Umsetzung von Storytelling-Potenzialen erfolgt, sowie auch der „Perspektivenwechsel" als Potenzial für die Überwindung von Widerständen im Change Prozess einsetzen kann (Kapitel 4.2 *Theoretische Umsetzung der Potenziale von Storytelling).*

In einem erweiterten Zusammenhang stellt hier dann das Erzählmodell der Heldengeschichte (Kapitel 4.3 *Best Practice: Heldengeschichte, Change Prozess und Change Story*) nach Herleitungen und in Bezug zur bisher bearbeiteten Literatur ein besonderes Format für die Überwindung von Widerständen im Change Prozess dar. Dies ist dadurch begründet, da dieses Format von Storytelling Visionen vorgibt, Neuerungen kommuniziert und den sichtbaren Erfolg des Helden/ der Heldin als Analogie verwendet, um Widerstände (gegen Veränderung im Change Prozess der Change Betroffenen) zu überwinden.

Summa summarum, werden für die Empirie die dargelegten und in den drei Theoriekapiteln erörterten Erkenntnisse der Literatur als sensibilisierendes Konzept mitzunehmen sein. Anhand der Literaturarbeit lassen sich an diesem Punkt zudem folgende allgemeine Potenziale von Storytelling für den Themenschwerpunkt identifizieren:

- Storytelling hat Potenzial als effektives Kommunikationsmittel gegen Widerstände
- Storytelling hat Potenzial für eine neue Denkweise („Perspektivenwechsel") gegen Widerstände
- Storytelling hat Potenzial in der MitarbeiterInnen - Überzeugung zur Überwindung von Widerständen
- Storytelling hat Potenzial gegen Widerstände in Form von negativem Denken, Angst, Handeln und Argumentieren gegen die Veränderung

Anzumerken ist, dass vom Autor zu diesem Zeitpunkt jedoch keine weiteren, differenzierteren und tieferen Schlussfolgerungen basierend auf der Literatur erfolgen (wie beispielsweise *„Welche Voraussetzungen braucht es, um die genannten Potenziale von Storytelling tatsächlich zu entfalten?"*), um so dem Offenheit-Prinzip des gewählten empirischen Forschungsdesigns, dass im nachfolgenden Kapitel erläutert wird, gerecht zu werden.

Abschließend sei für dieses Zwischenfazit erwähnt, dass im Rahmen von Interviews mit ExpertInnen die bisher erkannten Potenzialbereiche von Storytelling für die Überwindung von Widerständen gegen Veränderung im Rahmen des Change Managements aus einer mehr spezifischeren, praktischen und ganzheitlichen Sicht offen zu diskutieren/ prüfen/ evaluieren wie auch verfeinern sowie entsprechend um Umsetzungsmöglichkeiten für die Praxis in Bezug auf die Forschungsfrage zu erweitern sein werden.

6 Forschungsdesign und Methode

Im nachfolgenden Kapitel wird das Forschungsdesign sowie die angewendete empirische Methode mit den Auswertungsschritten bis zu der Generierung der Ergebnisse beschrieben.

6.1 ExpertInneninterviews

6.1.1 Beschreibung, Ziele und Begründung

In der folgenden Arbeit wird das Potenzial und die Umsetzungsmöglichkeiten von Storytelling für die Überwindung von Widerständen gegen Veränderung im Change Management mit qualitativen, explorativen ExpertInneninterviews empirisch erforscht. Das Forschungsdesign folgt dabei dem Offenheit-Prinzip der qualitativen Forschung und dem Ziel zusammen mit Storytelling ExpertInnen als InterviewpartnerInnen Ergebnisse zu generieren, um neue, unerwartete Zusammenhänge zu entdecken sowie dadurch die Entwicklung neuer Theorien zu fördern.

Die gewählte empirische Methode begründet sich einerseits durch den Stand der Forschung im Themenfeld (Storytelling als praktische Methode für den Umgang mit Widerständen in Change Prozessen ist laut bearbeiteter Literatur im Theorieteil bisher kaum bekannt bzw. gilt allgemein als „Nische") und andererseits durch die Art der Forschungsfrage, die, wie bereits geschildert darauf ausgerichtet ist, neue Erkenntnisse im Themenfeld zu erschließen.

In der Methodenliteratur findet das gewählte qualitative Forschungsdesign besondere Erwähnung und Bestätigung, wie nachfolgend näher beschrieben.

Vor allem die Autoren Misoch (2005, S.2) sowie Froschauer und Lueger (2003, S.13) führen dementsprechend aus, dass sich qualitative Methoden (im Vergleich zu quantitativen Methoden) besser eignen, um in weniger erforschten Feldern durch den Offenheit-Ansatz und die Nutzung von interpretativen Verfahren zur Auswertung ein neues Themenfeld zu erschließen sowie als Folge dessen ein neues theoretisches Verständnis für den Forschungsbereich zu generieren.

Nach Meuser und Nagel (2002, S.77) hebt sich dabei besonders das Format „ExpertInneninterview" im Vergleich zu anderen Interviewtypen dadurch hervor, dass nicht der Experte/die Expertin per se als individuelle Person, die gerade interviewt wird,

im Fokus steht, sondern sein/ihr besonderes Wissen und seine/ihre Erfahrung im Problemfeld.

Das ExpertInneninterview gilt diesen Ausführungen hinaus auch als leitfadengestützte Befragungsmethodik, die sich den nicht-standardisierten Interviews zuordnen lässt. Meuser und Nagel (2002, S.77) führen in diesem Zusammenhang aus, dass die formulierten Fragen im Leitfaden nicht als zwingendes Ablaufmodell gesehen werden sollen, um die notwendige Offenheit - als Merkmal der qualitativen Forschung - beim Interview mit dem Experten/der Expertin weiterhin zu ermöglichen. Zudem ergänzt hier auch Flick (2010, S.217), dass der Leitfaden dem Forscher/der Forscherin als wichtiges Hilfswerkzeug vor und während des Gesprächs mit dem Experten/der Expertin dient, um nicht die Orientierung an der Sache zu verlieren und sich so auch nicht in Themen zu vertiefen, die mit dem eigentlichen Forschungszweck nichts zu tun haben.

In einem Gesamtkontext gesetzt bedeuten für den Forscher und Autor der Masterarbeit die Ausführungen von Meuser und Nagel (2002), dass in erster Linie ein halbstrukturiertes Interview umgesetzt wird mit der Sensibilisierung und dem Ziel die richtige Balance zwischen Orientierung und Offenheit bei den Fragen an die ExpertInnen zu finden. Die Schilderungen von Flick (2010) sind für das Forschungsvorhaben der Masterarbeit dahingehend relevant, da es sich sowohl bei Storytelling als auch Change Management um sehr große Themengebiete handelt, jedoch das Ziel des Forschungsvorhaben mit Verweis auf die Forschungsfrage ein sehr fokussiertes ist und so konkret nur die Potenziale und Umsetzungsmöglichkeiten von Storytelling gegen Widerstand im Change Prozess beleuchtet werden sollen. Um dies besonders im Rahmen von Online-Interviews sicherzustellen, wurde der Interviewleitfaden (Anhang A) um eine PowerPoint Präsentation (Anhang B) als zusätzliches „Hilfsmittel" ergänzt.

Als ExpertInneninterview-Variante wurde die explorierende Form als am meisten geeignet angesehen, einerseits aufgrund der aufgestellten Art der Forschungsfrage und ihrer Komptabilität zu den explorativen Interviews, andererseits begründet durch die Ausführungen in der Methodenliteratur, wie nachstehend dargelegt.

Laut Bogner, Littig und Menz (2014, S.24ff.) eignet sich die explorierende Variante des ExpertenInneninterviews vor allem für die erste Informationsgewinnung des Untersuchungsbereichs sowie für eine erste Orientierung im wissenschaftlichen Kontext über das Forschungsthema.

Meuser und Nagel (1991, S. 448f.) gehen einen Schritt weiter und führen aus, dass das explorative ExpertInneninterview zusätzlich auch die Schärfung des Problembewusstseins für das Thema ermöglicht und schließlich das Ziel verfolgt das Untersuchungsgebiet thematisch zu strukturieren, um Hypothesen zu generieren.

In Bezug auf die geschilderte Beschreibung, die jedenfalls für diese Masterarbeit zutreffen, wird vom Forscher auch das zusätzliche Ziel verfolgt, die ExpertInnen nicht nur nach deren objektiven Fachwissen zu den Potenzialen von Storytelling für die Überwindung von Widerständen zu befragen, sondern aktiv auch nach den subjektiven Erfahrungen, implizitem Wissen und eigenen „Best Practicies" als Umsetzungsmöglichkeiten.

Abschließend sei angemerkt, dass die Sicherstellung der Vergleichbarkeit der ExpertInnenäußerungen als ein methodisches Gütekriterium sowohl durch den Einsatz des Interviewleitfadens und auch durch die bedachte Auswahl der ExpertInnen, wie im nachfolgenden Kapitel geschildert, erfolgt.

6.1.2 Begriff und Auswahl der ExpertInnen

In der Masterarbeit wird aufgrund der Art der aufgestellten Forschungsfrage der sogenannte „wissenssoziologische Expertenbegriff" favorisiert.

Der Expertenbegriff nach der wissenssoziologischen Perspektive definiert dabei laut Bogner und Menz (2001, S.483) einen Experten/ eine Expertin als jemanden der „Besitzer eines spezifischen (Mehr-)Wissens" ist. Es lässt sich somit sagen, dass das Expertensein mit Zusatzwissen und in weiterer Folge mit Eigenschaften und Fähigkeiten einer Person in einem Anwendungsbereich einhergeht.

Dieser Ansatz in Verbindung mit dem bereits erörterten qualitativen Forschungsdesign findet zusammenfassend bei Gläser und Laudel (2014, S.10) mit folgendem Statement eine passgenaue Bestätigung:

„Experten sind Menschen, die ein besonderes Wissen über soziale Sachverhalte besitzen, und Experteninterviews sind eine Methode dieses Wissen zu erschließen."

Für die tatsächliche Umsetzung dieser geschilderten theoretischen Erkenntnisse im „Feld" gilt, dass die heranzuziehenden ExpertInnen somit jedenfalls ein spezifisches Mehrwissens (beispielsweise durch langjährige Berufserfahrung) im Bereich der

Potenziale und Wirkungsweisen von Storytelling in Bezug auf Change Management haben müssen.

In diesem Zusammenhang konnten für die empirische Forschung insgesamt 9 ExpertInnen gewonnen werden, die im Zeitraum 23.02.2021 bis 17.03.2021 via Online Kommunikationstools (ZOOM und MS Teams) durchschnittlich 50 Minuten lang interviewt wurden.

Zusammenfassend sind dabei nachfolgende Kriterien auf diese Personen als ExpertInnen im Rahmen dieser Arbeit zugetroffen:

- Storytelling als Spezialgebiet aufgrund langjähriger Berufserfahrung (mind. 10 Jahre), entsprechender Ausbildung, aktueller Forschungstätigkeit
- Berührungspunkte zum Thema „Change Management"
- Aktive Mitwirkung bzw. Beratung bei (aktuellen) Projekten in Unternehmen rund um Umstrukturierungen und Veränderungen mit Einsatz von Storytelling in diesem Kontext

Ergänzend sei an dieser Stelle jedenfalls auch angemerkt, dass die bürgerlichen Namen der interviewten Personen im Rahmen der Masterarbeit im weiteren Verlauf nicht genannt und dementsprechend durch ein Pseudonym ersetzt werden. Begründet ist dies dadurch, dass es in diesem Forschungsvorhaben primär (wie bereits geschildert) um das Wissen und die Erfahrungen der Personen als ExpertInnen geht und nicht um sie als (Privat-) Bürger. Darüber hinaus sollte durch diese Herangehensweise jedenfalls auch eine gute Voraussetzung für die Offenheit und Ehrlichkeit in den Interviews gewährleistet werden.

Nichtsdestotrotz, um der methodischen Güte der qualitativen Forschung gerecht zu werden, findet sich an dieser Stelle mit der nachfolgenden Tabelle zusätzlich eine spezifische Beschreibung à la „Steckbrief" der einzelnen ExpertInnen unter der Verwendung des Pseudonyms „Experte" bzw. „Expertin":

Pseudonym	Beschreibung
Experte A	*Der Experte arbeitet als Organisationsberater mit Schwerpunkt narratives Management bzw. Storytelling und berät, begleitet sowie unterstützt Führungskräfte in Change Prozessen.*
Expertin B	*Die Expertin ist Beraterin, Autorin und Trainerin. Ihr Spezialgebiet ist die Entwicklung und der Einsatz von narrativen Techniken in Unternehmen und Forschungsprojekten.*
Expertin C	*Die Expertin ist Kommunikationsberaterin, Trainerin und Coach. Sie trainiert und coacht Firmen sowie Fach- und Führungskräfte in dem Themengebiet Kommunikation mit Themenschwerpunkt Storytelling.*
Expertin D	*Die Expertin ist Beraterin, Coach und Trainerin. Ihr Schwerpunkt ist das narrative Management sowie der Einsatz von narrativen Methoden im Unternehmenskontext.*
Experte E	*Der Experte ist Geschäftsführer und Berater einer Agentur mit Schwerpunkt auf der erfolgreichen Nutzung von Storytelling für die Unternehmenskommunikation, darunter auch Change Kommuikation, und Marketing.*
Experte F	*Der Experte ist Professor, Berater und Autor. Seine Arbeit hat unter anderem die Schwerpunkte im Bereich der narrativen Organisationsberatung rund um Change-Projekte, Leaderhship, Strategieentwicklung sowie Kommunikation.*
Experte G	*Der Experte ist ehemaliger CEO eines Medienunternehmens und nunmehriger Berater, Coach, Trainer und Speaker mit Schwerpunkt auf strategischem Storytelling im Business Kontext.*
Expertin H	*Die Expertin ist Kommunikationsberaterin und Autorin. Ihre Schwerpunkte liegen in der Anwendung von Storytelling in der Organisations- und Unternehmenskommunikation.*
Expertin I	*Die Expertin ist Geschäftsführerin und Kommunikationsberaterin einer PR und Brand Storytelling Agentur, die im Beratungsangebot auch "Storytelling im Change Management" hat.*

Tabelle 4: Detaillierte Beschreibung der ExpertInnen unter Verwendung eines Pseudonyms (Eigene Darstellung)

6.2 Auswertung

6.2.1 Datenaufbereitung

Die Audio-aufgezeichneten ExpertInneninterviews wurden nach der wörtlichen Transkription in Anlehnung an Mayring (2016, S.89ff.) transkribiert. In weiterer Folge erfolgte der Import dieses Datenmaterials in die QDA (=Qualitativ Data Analysis) Software MAXQDA, die speziell für die Bedürfnissen der qualitativen Sozialforschung konzipiert wurde, um so computergestützt auszuwerten.

Nach Kuckartz (2010, S.20) punktet der Einsatz einer QDA Software bei qualitativer Sozialforschung vor allem im Bereich der Qualität der Datenanalyse, der Reduzierung von Komplexität sowie im Hinblick auf die Reduzierung von Zeit bei der Sichtung des Materials, der Textarbeit und Kodierung.

Im Rahmen dieser Masterarbeit unterstützte MAXQDA den Forscher in erster Linie das Textmaterial inhaltlich zu analysieren. Dies beinhaltete vor allem die Funktion erste Gedanken in Form von „Memos" direkt am Material zu notieren, wie auch Textabschnitte von Dokumenten selbstgewählten Kategorien zuzuordnen (sogenanntes „kodieren") bzw. Inhalte in verschiedenen Formen aufzubereiten.

6.2.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung der Daten erfolgte mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Die Begründung für den Einsatz der Methode nach Kuckartz für die Masterarbeit ergibt sich in erster Linie anhand der hohen Komptabilität zwischen Auswertungsmethode und der eingesetzten QDA-Software, da MAXQDA von Udo Kuckartz mitentwickelt und somit für seine Auswertungsmethode „ausgelegt" bzw. jedenfalls sehr geeignet ist (Kuckartz 2010, S.8).

Grundsätzlich unterscheidet Kuckartz (2018, S.48) in seiner Methodenliteratur drei Formen der qualitativen Inhaltsanalyse („inhaltlich-strukturierend"; „evaluativ"; „typenbildend"), die sich je nach Erkenntnisinteresse der ForscherInnen bzw. der Art der Forschungsfrage einsetzen und auch kombinieren lassen.

Aufgrund der Art der aufgestellten Forschungsfrage und dem Ziel der ganzheitlichen Beantwortung dieser, wird in der Masterarbeit die „inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse" favorisiert, wie nachfolgend geschildert.

Die „inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse", hat das Ziel den Inhalt des Datenmaterials zu strukturieren und anhand dieser Strukturierung auszuwerten. Dabei erfolgt die für die Auswertung notwendige Kategorienbildung sowohl induktiv als auch deduktiv bzw. ist auch in Kombination möglich. (Kuckartz 2018, S. 97ff.)

Die grundsätzliche Begründung des Forschers für diese Art von Inhaltsanalyse liegt darin, dass Kuckartz (2018, S.51) selbst die inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse als Grundmodell beschreibt, dass sich besonders gut eignet, wenn der Themenbereich noch (relativ) unerforscht ist. Für den Themenschwerpunkt dieser Masterarbeit trifft dies basierend auf dem Stand der Forschung jedenfalls zu, da es noch keine bzw. sehr wenig konkrete Verbindungen zwischen den Bereichen „Storytelling" und „Umgang mit Widerstand im Change Management" gibt.

6.2.3 Ablaufschritte

Die angewendete inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz verfolgt ein konkretes Ablaufschema, dass sich in 7 Phasen gliedert (Kuckartz 2018, S.100).

Die konkrete Umsetzung dieses Ablaufschemas in der Masterarbeit zeigt die nachfolgende Abbildung 3 mit anschließender Beschreibung der einzelnen Schritte:

Abbildung 3: Ablaufschema der Inhaltsanalyse in der Masterarbeit (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz (2018, S.100))

In **Schritt 1** wurden zunächst 4 transkribierte Interviews mit Fokus auf die Forschungsfrage gelesen und auf Besonderheiten untersucht, sowie dahingehend erste Memos/Notizen in MAXQDA erstellt wurden. Darauffolgend wurden in **Schritt 2** (Haupt-) Kategorien *deduktiv* auf Basis der Forschungsfrage bzw. anhand der thematischen Blöcke des Fragebogens abgeleitet und definiert. Mit dem Lesen der restlichen 5 Interviews konnte mit **Schritt 3** das gesamte Interviewmaterial, den bis hierher bestehenden thematischen Hauptkategorien zugeordnet werden.

Mit **Schritt 4** und **5** wurden alle mit den gleichen Hauptkategorien codierten Textstellen schließlich in MAXQDA zusammengestellt. In weiterer Folge konnten dann anhand des Materials im Rahmen der Hauptkategorien *induktiv* Subkategorien bzw. Sub-Subkategorien herausgebildet und diese entsprechenden Textstellen zugeordnet werden.

Mit **Schritt 6** wurde nochmals das komplette Textmaterial gelesen und an diesem Punkt der Auswertung wurden die Textstellen (nochmals) anhand des nun ausdifferenzierten Kategoriensystems kodiert.

Mit **Schritt 7** erfolgte abschließend eine graphische Darstellung der Gesamtergebnisse erstellt sowie die Zusammenhänge innerhalb der Hauptkategorien (mit Hilfe der Subkategorien) analysiert und interpretiert mit den treffendsten Aussagen der ExpertInnen als Belege. (Kapitel 7. *Ergebnisse und Schlussfolgerungen*)

In Bezug auf den Ablauf und die Auswertungsschritte sei an dieser Stelle ergänzend angemerkt, dass das finale Kategoriensystem insgesamt für qualitative Forschung „starke" 37 Kategorien aufweist. Es beinhaltet zudem eine „gute" Mischung aus deduktiv-induktiven Kategorien im Verhältnis von 35% deduktiv zu 65% induktiv. Sämtliche weitere Details, insbesondere zur genauen Kategorienbildung, lassen sich zwecks Einhaltung von Gütekriterien der qualitativen Forschung zusätzlich dem Kodierbuch im Anhang (Anhang C) dieser Masterarbeit entnehmen.

7 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Ausgehend von der Forschungsfrage der Masterarbeit *„Welche Potenziale und Umsetzungsmöglichkeiten von Storytelling lassen sich für die Überwindung von Widerständen im Change Prozess identifizieren?*" erfolgt nun in den nächsten Unterkapiteln eine schrittweise Präsentation der Ergebnisse im Rahmen einer aufbauenden, kategorienbasierten Auswertung und in Form des Ergebnisberichts in Anlehnung an die Anforderungen der Methode von Kuckartz.

An dieser Stelle sei für das Verständnis präzisiert, dass es sich bei den Ergebnissen um Hypothesen im Rahmen der qualitativen Forschung handelt. Die Unterkapitel *7.1 Basisverständnis von Storytelling im Change Prozess, 7.2 Potenziale und Grenzen von Storytelling gegen Widerstände, 7.3 Gestaltung von Storytelling im Change Prozess* entsprechen dabei den gebildeten Hauptkategorien der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse und sollen die Forschungsfrage aus möglichst allen Blickwinkeln erfassen.

7.1 Basisverständnis von Storytelling im Change Prozess

Die Ergebnisse zum Basisverständnis von Storytelling im Themenkontext basieren auf 4 Säulen, die nachfolgend in einzelnen Kapiteln dritter Ebene näher betrachtet werden sollen.

7.1.1 Bedeutung

Laut den ExpertInnen ist Storytelling in der Praxis in seiner Bedeutung nicht als ein universeller Begriff wahrzunehmen. Die Bedeutung von Storytelling ist abhängig vom Kontext und unterscheidet sich so beim gezielten Einsatz im Change Management vom beispielsweise Einsatz im Marketing.

Storytelling im Themenfeld dieser Masterarbeit bezieht sich laut ExpertInnen auf den Kontext *„Organisation*" mit folgende Bedeutungen (zusammenfassend aus den Interviews):

- das Erzählen von Erlebnissen und Erfahrungen
- ein Tool zur Prozessbegleitung
- eine Methode, um Sachverhalte einfacher und verständlicher, aber auch glaubwürdiger, überraschender und emotionaler in Form von Geschichten darzustellen

- ein Auswahl- und Verknüpfungsprozess
- ein Design-Thinking-Process
- ein Mindset
- ein Kommunikationsprozess
- eine Kommunikationsstrategie
- das Erzählen von Geschichten
- die Nutzung von Quasi-Geschichten wie Metaphern mit dem Ziel im Business die Menschen zu überzeugen, mitzunehmen, zu bewegen

Neben dieser Aufzählung, die sich möglicherweise auch aus dem Theorieteil der Masterarbeit ableiten lassen könnte, wird Storytelling für den Change Prozess aber besonders von Expertin D und Experte F noch ein Stück weiter ausdifferenziert und explizit um den in der Masterarbeit an dieser Stelle und in dieser Form neu vorkommenden Begriff *„Storylistening"* ergänzt:

„…Storytelling ist nur als eine Facette zu sehen und ein ganz wichtiges anderes Set im Kontext Change wäre Storylistening …" (Expertin D)

„…Storytelling in der Veränderungskommunikation ist ein Baustein in dem narrativen Change Prozess, aber davor muss irgendwas mit Storylistening sein…" (Experte F)

Nach den ExpertInnen bedeutet Storylistening im Organisationskontext in erster Linie das Sammeln von MitarbeiterInnen-Geschichten (analog der Phase 1 des Storytelling-Prozesses/ siehe Kapitel 4.2 *Theoretische Umsetzung der Potenziale von Storytelling*), welche auf bisherigen Erfahrungen und Erlebnissen basieren, durch aktives Zuhören. So soll grundsätzlich die Bereitschaft für die Veränderung in der Organisation evaluiert werden, um darauf aufbauend Storytelling im eigentlichen Sinne zu betreiben und den Change Prozess gegen Widerstände voranzutreiben.

Für das Problemfeld dieser Masterarbeit lässt sich entsprechend erkennen, dass Storytelling und Storylistening unweigerlich zusammengehören, auch wenn diese zwei Begriffe im Gesamtkontext, in der herangezogenen Literatur und auch in der Praxis nur zu dem Begriff „Storytelling" zu verschmelzen scheinen.

Experte A bringt dies mit folgendem Statement besonders auf den Punkt:

„…Storytelling in Kombination mit Storylistening gehören zusammen, das ist die gleiche Münze…"

Zusammenfassend wird die gemeinsame Bedeutung und das Potenzial von Storytelling und Storylistening für das Change Management von Experte F sehr treffend beschrieben:

„…Der Storylistening und der Storytelling Prozess kann ein Fieberthermometer sein, wo man sieht wo funktioniert etwas im Change und wo nicht…"

7.1.2 Nicht-Bedeutung

Auf Basis der ExpertInneninterviews lässt sich neben der Bedeutung auch erkennen, was Storytelling im Themenfeld der Masterarbeit grundsätzlich nicht ist bzw. wo es auch im Einsatz zur Überwindung von Widerständen jedenfalls abzugrenzen ist.

Storytelling ist zusammenfassend somit folgendes **nicht**:

- eine bloß bessere Kommunikation im Change Prozess
- etwas punktuelles, sprich das schöne und bessere Verpacken von Informationen in eine Geschichte für einen Veränderungsprozess
- eine Werbung oder ein Film, um die Veränderung im Unternehmen einfach besser zu verkaufen
- einzig die kommunikative Seite von der Arbeit mit Geschichten, um eine Veränderung bloß zu kommunizieren
- etwas „Erläuterndes" mit vielen Zahlen
- nur ein Werkzeug, um Menschen von etwas zu überzeugen, was diese nicht interessiert
- ein Werkzeug, um Menschen anzulügen
- ein Allheilmittel

7.1.3 Beziehung zur (rationalen) Kommunikation

Das „reine" Storytelling, nun abgekoppelt vom genannten Storylistening, wird von den ExpertInnen in Bezug auf den Themenschwerpunkt der Masterarbeit grundsätzlich ähnlich beschrieben wie im Theorieteil (Kapitel 3.), nämlich als eine spezielle Art von Kommunikation und zugleich nach Experte F *„eine der wichtigsten Arten von Kommunikation, die die Menschheit je entwickelt hat."*

Experte E fokussiert das Besondere von Storytelling im Change Prozess für die Überwindung von Widerständen, indem er ausführt, dass Storytelling eine *„intuitivere Form von Kommunikation*" ist, mit der sich Menschen besser identifizieren können.

An dieser Stelle hebt aber Expertin H mit nachfolgenden zwei Statements hervor, dass man grundsätzlich vorsichtig sein muss und diese spezielle Art von Kommunikation nicht gleichsetzt bzw. verwechselt mit einer besseren Art von Kommunikation:

„…Storytelling ist keine bessere Kommunikation, es ist eine andere Kommunikation…"

„…Bei Storytelling grundsätzlich bin ich vorsichtig, das ist nicht und muss nicht die bessere Variante von Kommunikation sein…"

Storytelling an sich ist aber unbestritten - wie auch schon in der Literatur und im Theorieteil dieser Masterarbeit beschrieben - im Verständnis der ExpertInnen und in Bezug auf den Einsatz im Change Prozess jedenfalls ein Gegensatz zu der rational-sachlichen Kommunikation, bei der der Fokus ausschließlich auf Zahlen, Daten und Fakten liegt.

Expertin H bezeichnet in diesem Zusammenhang die rational-sachliche Kommunikation im Change Prozess als *„…ergebnisorientierte Kommunikation, in der es darum geht mit Report, Memo, Präsentation darzustellen, was am Ende erzielt werden soll…*" und sieht Storytelling gegensätzlich als *„…erlebnisorientierte Kommunikation, um den Ablauf in einem Change mit Einfühlen und Empathie darzustellen…*".

Ergänzend zu dieser Unterscheidung lassen sich aus den ExpertInneninterviews **3 Vorteile** von Storytelling im Change Prozess gegenüber der rational-sachlichen Kommunikation hervorheben:

1. Vorteil → Storytelling und Geschichten sind emotionalisierend und erreichen dadurch die Gefühlsebene und Identitätsebene von MitarbeiterInnen besser, da sie die persönliche Perspektive der Veränderung in die Kommunikation von Mensch zu Mensch bringen und so eine Verbindung schaffen.

Experte E bringt hier das nachfolgende Beispiel und bezieht sich dabei auf die Wirkung von Storytelling nach den Erkenntnissen der Neurowissenschaft:

„Man hat festgestellt, dass wenn eine NGO mit Statistiken und Daten kommuniziert – also, wenn die sagen wir helfen 1 Mio. Menschen oder 5 Mio. Menschen verhungern – dann kriegt sie, da gab es diese Studie, pro Spendenvorgang 1,70 Dollar. Wenn sie aber

statt mit großen Zahlen zu argumentieren, und da sind wir mitten in Ihrem Thema, mit echten Opfern und ihren Geschichten argumentieren, das heißt sozusagen, sie zeigen ein Kind, dem geholfen wird, dann kriegen sie pro Spendenvorgang 2,83 Dollar. Dahinter liegen sehr viele neurologische Prozesse. Da gibt es verschiedene Gründe aus dem hormonellen System, aus der Neurowissenschaft etc."

2. Vorteil → Storytelling hat den Vorteil, dass das Format einer Geschichte im Vorhinein von einer Veränderung erzählt und so eine Vision zeichnet, wodurch automatisch Werte und Sinn vermittelt werden, die Menschen leichter verstehen und an denen sie selbst persönlich anschließen können.

Laut Experte F ist hierdurch folgendes im Change Prozess möglich:

„Wenn ich eine Geschichte erzähle vom Entstehen der Idee bis zum Zielbild und die Mitarbeiter da mitnehme ist es schon etwas ganz anderes als eine Faktenkommunikation und da kann Storytelling schon Sinn machen, weil dann die Informationen so vermittelt werden, dass die Mitarbeiter daran anschließen können und Verständnis für die Veränderung bekommen."

3. Vorteil → Storytelling schafft es besser die asymmetrische Kommunikationslage im Change Prozess, die dadurch bedingt ist, dass nicht alle im Unternehmen die gleichen Interessen an der Veränderung haben, auszugleichen.

Expertin H beschreibt in diesem Zusammenhang folgende Gegebenheit:

„Rationale Kommunikation funktioniert super, wenn zwei Sachen begründet sind - wenn ich weiß das mein Publikum, meine Zuhörer und ich die gleichen Interessen teilen - das ist vor allem bei einer symmetrischen Kommunikationslage. Von dieser gehen wir auch oft im Unternehmen aus, weil wir davon ausgehen, dass Alle interessiert sind an der Veränderung – dem ist aber nicht so, das ist ein Missverständnis, dass zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, Kollegen, auch unter Führungskräften immer eine symmetrische Kommunikation herrscht – Nein, die sind alle asymmetrisch und Storytelling kann das ausgleichen."

7.2 Potenziale und Grenzen von Storytelling gegen Widerstände

In diesem Bereich unterteilen sich die Ergebnisse in den nachfolgenden Kapiteln dritter Ebene auf vier essenzielle Bereiche.

7.2.1 Gründe für den Einsatz

Die ExpertInnen nennen als Hauptgrund für einen Einsatz von Storytelling gegen Widerstände im Change Prozess die Anforderungen einer neuen, komplexen und volatilen Arbeitswelt, in der die klassischen (Change) Managementtechniken und Managementstrategien nach der Regel „Wie etwas gemacht gehört" nicht mehr funktionieren und zudem bei neuen MitarbeiterInnen-Generationen nur noch zu *„Sinnentleerung"* führen.

Experte A sagt hierzu:

„Wir sind in einer Welt unterwegs, die mittlerweile so vernetzt und so komplex geworden ist, dass sie mit diesen klassischen Managementstrategien aufgrund dieser Art von Komplexität nicht mehr modelliert werden kann."

Aufgrund dieser neuen „Businesswelt" sprechen alle ExpertInnen von der Notwendigkeit des Einsatzes von Storytelling als Alternative und Gegensatz zu klassischen Managementtechniken und deuten darauf hin, dass auch neue Wege im Umgang mit Widerständen im Change Management zu gehen sind, die sich im Rahmen eines sogenannten *„neuen Paradigmas"* bewegen. Konkret bedeutet dies das Arbeiten mit narrativen Methoden wie Storytelling und Storylistening, um ein Unternehmen samt den MitarbeiterInnen ganzheitlich zukunftsfähig sowie überlebensfähig zu machen.

Auf Basis der ExpertInneninterviews lassen sich somit im Wesentlichen **3 Gründe** für Storytelling und Storylistening als „neue Wege" für den Umgang mit Widerständen zusammenfassen:

1. Grund → Storytelling und Storylistening ermöglichen bereits im Vorfeld eines Change Projekts einen dynamischen Klärungsprozess.

Im Rahmen des Storylistening werden Geschichten von MitarbeiterInnen gehört und verstanden, um ihre emotionale Seite bezogen auf die Veränderung vorab zu erkennen. In weiterer Folge können mittels Storytellings basierend auf dem Storylistening passende

Antworten auf Fragen wie „Was steckt hinter dem Change Projekt?", „Was soll mit dem Change Projekt bezweckt werden?" und „Was hat das Change Projekt mit mir persönlich zu tun?" für MitarbeiterInnen gefunden werden.

In Bezug auf die erörterten Change Theorien in Kapitel 2.3.1 ist hier erkenntlich, dass durch den Klärungsprozess mit Storytelling/Storylistening eine sehr gute Grundvoraussetzung für den weiteren Verlauf des Change Prozesses geschaffen wird.

Expertin B unterstreicht dies mit folgendem Statement:

„…wenn alle die gleiche Geschichte hinter dem Change Prozess sehen, dann gibt es eine gemeinsame Basis auf der weitergearbeitet werden kann und auf der aufgesetzt werden kann…"

2. Grund → Storytelling ermöglicht zu fokussieren und spart dadurch Zeitressourcen im Change Prozess.

Eine zunehmend aufgeblähte rational-sachliche Kommunikation beansprucht laut ExpertInnen viele Zeitressourcen von Change Verantwortlichen und bringt zudem den Nebeneffekt, dass es zu Aufmerksamkeits- und Verständnisproblemen zwischen Sender und Empfänger einer Information kommt, was in weiterer Folge zu Widerständen aufgrund von Unverständnis führen kann. Hier kann Storytelling gezielt Abhilfe schaffen, wie besonders Expertin B mit zwei Statements aus der eigenen Praxis erklärt:

„…das Unternehmen, das wir betreut haben, hat wirklich viel Zeit eingespart dadurch das wir die Kommunikationsprozesse und die Schnittstellen einfach gut mit Geschichten und Storytelling aufarbeiten konnten und auch die Probleme, die es hier gab…"

„…da haben wir uns einen Prozess angeschaut ohne Storytelling, wie lange hat dieser gedauert, was hat er gekostet, und den zweiten Prozess mit Storytelling, und dieser lief dann tatsächlich schneller und besser, weil die Kommunikation besser war."

Der Einsatz von Storytelling spart somit Zeitressourcen in der Kommunikation, da eine Geschichte in der Regel auf das wesentliche an Informationen reduziert, wie auch Experte E ausführt:

„Storytelling ist bewusste Auslassung. Eine Geschichte bringt Sinn in die Welt, indem sie alles das auslässt, was nicht in die Geschichte passt."

3. Grund → Storytelling und Storylistening ermöglichen es mit MitarbeiterInnen in Resonanz zu treten, um besser zu kommunizieren im Change Prozess.

Die reine Top Down Kommunikation, wie sie heutzutage im Change Prozess Gang und gäbe ist, stellt laut ExpertInnen keine optimale Kommunikation zwischen Change Verantwortlichen und Change Betroffenen dar, da sie zwar durchaus auf formaler Ebene funktionieren kann, aber nicht das gegenseitige *„in Resonanz treten"* erlaubt. Dies führt im Umkehrschluss dazu, dass Widerstände entstehen und Change Projekte möglicherweise auch scheitern bzw. nicht so erfolgreich sind.

Für das Change Management kann Storytelling und Storylistening dieses Problem bezogen auf Widerstände lösen und für Change Verantwortliche zu einem Tool werden, um mit Change Betroffenen während des gesamten Change Projekts einen kollaborativen Kommunikationsprozess zu etablieren.

Expertin D und Experte F beschreiben dies wie folgt:

„… Das neue Paradigma ist, dass man eigentlich in dieser sehr volatilen Umwelt da draußen, keine Chance mehr hat, wenn man nicht wirklich, das Ohr an den eigenen Leuten und an der Veränderung in der Umwelt hat – eben dieses in Resonanz treten und das kann man nur durch Storylistening – genaues Hinhören, was sind den eigentlich so die Grundhaltungen und Erfahrungen, die die Leute innen und außen haben." (Expertin D)

„… gerade wenn es um Kommunikation geht, wenn ich Menschen emotional erreichen will, wenn ich gewissermaßen andocken will und in Resonanz gehen will zu dem Sinnsystem der Menschen, dann ist Storytelling die erfolgreichste Art der Kommunikation." (Experte F)

7.2.2 Voraussetzungen

Zusammenfassend aus den ExpertInneninterviews lassen sich **7 Voraussetzungen** nennen, die notwendig sind um Potenziale von Storytelling gegen Widerstände zu generieren:

1. Voraussetzung → Mit Storylistening den MitarbeiterInnen zuhören und so erste Erfahrungen für den bevorstehenden Change Prozess im Unternehmen evaluieren.

Um Storytelling richtig und gezielt einzusetzen, muss laut ExpertInnen dezidiert zuerst die „andere Seite der Münze", nämlich Storylistening betrieben werden, um zu hören was für Erfahrungen MitarbeiterInnen bisher in Bezug auf eine Veränderung haben, was ihre Bedürfnisse sind und was für mentale Bilder im Unternehmen generell bezogen auf Change Management vorherrschen, ehe man dann in die eigentliche Kommunikation mit Storytelling für den Change Prozess geht, um Widerstände zu überwinden.

Sehr treffend führt dies Experte F aus:

„Man muss erstmals etwas Herauskriegen mit Storylistening und dann kann man diese scheinbaren Widerstände, die eigentlich gute Gründe gegen die Veränderung sind, überwinden, indem man beginnt mit Storytelling zu kommunizieren, das es für die Leute anschlussfähig ist"

An dieser Stelle empfehlen besonders Expertin D und Experte F für den Fall, dass MitarbeiterInnen bisher noch keine eigenen Erfahrungen zum Thema der Veränderung haben oder der Prozess mit Storylistening auf Schwierigkeiten stößt, zunächst etwas namens *„Storydoing*" zu betreiben, um allgemein neue (positive) Erfahrungen für Veränderungsprozesse im Unternehmen zu generieren:

„… das wäre dann das Storydoing. Hier muss man den Leuten die Erfahrung geben, dass sie durch die Veränderung beispielsweise Zeit einsparen und dadurch früher nach Hause gehen können." (Expertin D)

„… Ich erkenne, wie das Mindset der Mitarbeiter ist mit Storylistening und dann erzähle ich eine Story darüber. Hier ist zu beachten - dass wenn es eine scherwiegende Veränderung ist - ich den Menschen zuerst andere Erfahrungen verschaffen muss, das heißt ich muss irgendwas tun, was so eine Prägung auflöst, weil wenn ich sonst nur eine Story erzähle, dann sagen alle das sind nur Märchen und das glaubt kein Mensch. Dazwischen muss also immer das Storydoing sein, sprich neue Erfahrungen zu verschaffen, die zu neuen Geschichten führen können" (Experte F)

2. Voraussetzung → Zeit einplanen im Change Projekt für Storytelling und Storylistening.

Die ExpertInnen sprechen davon, dass Storytelling und Storylistening im Grunde keine sehr zeitintensiven Methoden sind, aber dennoch mehr Zeit erfordern als der Entwurf eines klassischen Kommunikationskonzepts.

Expertin B beschreibt dies wie folgt:

„Ein großes umfangreiches Change Projekt mit Storytelling ist schon aufwendiger, als wenn ich mich jetzt mal mit meinen 5 Hauptführungskräften hinsetze und eine Stunde überlege, wie das Projekt aussehen könnte und wir das dann kommunizieren. Das ist klar."

3. Voraussetzung → Klärung des konkreten Interesses des bevorstehenden Change Projekts für MitarbeiterInnen, da ansonsten Storytelling und Storylistening auch nichts bringt.

Diesen Zusammenhang beschreibt Experte G sehr treffend:

„Wenn Sie irgendwas haben, was die Leute grundsätzlich nicht interessiert, dann können sie sich auch Storytelling sparen. Vergessen Sie es einfach."

4. Voraussetzung → Storytelling entfaltet Potenziale im Change Prozess nur dann, wenn es als partizipativer Prozess angelegt wird.

Besonders Experte E beschreibt das partizipative Momentum mit dem Einsammeln von Mitarbeitergeschichten:

„… die Geschichten werden nicht erzählt im kreativ – genialisch – fiktiven Sinne, sondern die Geschichten muss ich einsammeln, das heißt ernst gemeintes Storytelling im Change gibt Mitarbeitern sehr viel Raum ihre eigenen Geschichten zu erzählen und einzubringen"

und leitet daraus in weiterer Folge den Effekt ab:

„… dann wird sozusagen ein Schuh für die Unternehmenskommunikation, die Change Kommunikation daraus…"

5. Voraussetzung → Storytelling auf spezifische Zielgruppen anhand der „Life-Cycle-Stage" für den Change Prozess abstimmen.

Expertin C begründet dies dadurch:

„… die Ängste sind in einer Führungsebene anders als in einem Team und diese kann man nicht zusammen in einer Geschichte aufnehmen, da ja auch ein Change Prozess langfristig ist. Da braucht es mehrere Geschichten…"

Expertin I sieht dies ähnlich und spricht in diesem Zusammenhang auch davon abzuklären in welcher „Life-Cycle-Stage" sich eine Person befindet:

„… Die Frage ist auch in was für einer Life-Cycle-Stage befindet sich eine Person – ist es jemand der 25 Jahre im Unternehmen ist und eh keinen Bock auf eine Veränderung mehr hat, weil er schon seine Pension vor Augen hat – oder ist es jemand der neu ist und begeistert ist für die Veränderung. Bevor man mit Storytelling beginnt, muss man sich Gedanken machen mit was für Menschen man sich auseinandersetzt und das ist ganz, ganz wichtig – man muss schauen was die Zielgruppe ausmacht, die man hat"

6. Voraussetzung → Passendes Storytelling für den Change Prozess finden und Geschichten dazu passend ausgestalten.

Nach den ExpertInnen bedeutet dieser Punkt, dass Storytelling in der Tonalität zu dem Unternehmen und Change Projekt passen muss, sodass sich die MitarbeiterInnen mit dem Storytelling wiedererkennen können. Geschichten sollten dabei nicht lang sein, sondern sehr konkret, sehr kurz aber zugleich pointiert, damit die Geschichte wirken kann, um Widerstände zu brechen.

Experte E sagt, dass Geschichten so ausgestaltet werden müssen, dass sie emotional überzeugen:

„…, das heißt die Intention muss sein den Kern der Veränderung oder den Kern der Notwendigkeit der Veränderung in Geschichten zu verpacken, um emotional zu überzeugen …"

Auch Expertin H bestätigt in ähnlicher Weise und führt aus, dass gutes Storytelling immer aus Themen wie *„Emotionalität und Angst*" ausgestaltet ist.

An dieser Stelle bremst aber Expertin B etwas:

„…nicht zu viel Storytelling und auch nicht zu emotional oder zu ganz anders als sonst kommuniziert wird – da dies auch Misstrauen teilweise hervorrufen kann „Was wollen sie mit dieser komischen emotionalen Geschichte, was wollen die jetzt von mir?"

Die Schlussfolgerung in diesem Zusammenhang ist, dass jedenfalls eine Balance für die passende Gestaltung von Storytelling in einem Change Prozess gefunden werden muss.

7. Voraussetzung → Storytelling ausschließlich authentisch und glaubwürdig verwenden, um von der Veränderung zu erzählen.

Alle ExpertInnen sprechen sich geschlossen dafür aus, dass Storytelling nur dann Potenziale im Kontext der Überwindung von Widerständen entfaltet, wenn es wie Expertin C ausführt nicht *„super sauber verarbeitet, geschliffen wie im Hochglanz Film*" ist, da dies nicht authentisch wirkt und für MitarbeiterInnen entsprechend nicht anschlussfähig ist.

In diesem Zusammenhang ergänzt Expertin D, dass in der Praxis derzeit viel falsch gemacht wird:

„Das macht jedes Storytelling falsch zurzeit – die Verpackung glänzt mehr, aber es ist trotzdem nicht anschlussfähig in der Widerstandssituation."

Stellvertretend für alle ExpertInnen bringt es besonders Expertin I auf den Punkt:

„…, man muss mit Storytelling glaubwürdig erzählen, dass bedeutet eben nicht nur das man die schönen Seiten einer Veränderung erzählt, sondern auch den gesamten Weg, um die Leute mitzunehmen, das heißt ich muss auch erzählen was vielleicht nicht so gut funktioniert hat und wird."

7.2.3 Potenzialbereiche

Ausgehend von den gegebenen Voraussetzungen ergeben sich zusammenfassend aus den ExpertInneninterviews **5 spezifische Potenziale** von Storytelling für die Überwindung von Widerständen:

1. Potenzial → Storytelling kann den Change Prozess und die damit einhergehende Veränderung samt den Vorteilen für MitarbeiterInnen greifbar machen und konkretisieren.

Laut ExpertInnen sind eine Veränderung und die damit für MitarbeiterInnen auch einhergehenden Vorteile auf den ersten Blick sehr abstrakt, wodurch auch (mit Bezug auf das Theoriekapitel 2.4.3) Widerstände entstehen können. Storytelling schafft es etwas Abstraktes zu konkretisieren, da eine Geschichte kontextualisieren kann und so eine Interaktion zwischen Erzähler und Empfänger schafft, wodurch sich auch die Bedeutung einer Veränderung für MitarbeiterInnen besser extrahieren lässt.

Konkret passiert dies laut Experte F und Experte G wie folgt:

„Storytelling adressiert, das wir nun da sind, wo wir sind, aber das wir über zukünftige Schritte zu den neuen Zielen gehen wollen im Change – das ist die Stärke von Storytelling in Change Prozessen." (Experte F)

„Storytelling lässt Freiräume für die Leute, es lässt Spielräume und bietet Interpretationsmöglichkeiten und dadurch wird klargemacht was im Change passiert." (Experte G)

2. Potenzial → Storytelling hat das Potenzial MitarbeiterInnen emotional für die Veränderung vorzubereiten und sie für den Change Prozess abzuholen.

Basierend auf den Interviews bestätigen alle ExpertInnen (analog zur Theorie) die Wirkung von Storytelling auf Emotionen in einem Change Prozess. Entsprechend kann Storytelling emotionale Sperren im Change Prozess überwinden und viele Ängste in Verbindung mit der Veränderung für Betroffene einfacher machen, wie auch schlussfolgernd Widerstände brechen.

Expertin I bringt dies folgendermaßen auf den Punkt:

„… ich glaube eben, beim Storytelling werden Mitarbeiter auf der emotionalen Ebene abgeholt, weil sie dadurch diese ganze Vision, dieses „Warum" des Change verstehen können."

3. Potenzial → Storytelling hat das Potenzial „Change Betroffene" zu „Change Beteiligten" zu machen.

In diesem Punkt sind die ExpertInnenmeinungen allesamt sehr ähnlich den Ausführungen des Theorieteils dieser Masterarbeit.

Experte E und Expertin I schildern:

„Storytelling bietet die Möglichkeit, Betroffene zu Beteiligten zu machen, indem es das Zuhören ermöglicht, so werden Menschen gehört." (Experte E)

„Ich glaube wichtig ist der Perspektivenwechsel, der möglich ist mit Storytelling und Storylistening …" (Experte I)

Mit dem Zuhören bzw. Storylistening wird in diesem Kontext vor allem das bereits geschilderte *„in Resonanz treten*" hervorgehoben, dass somit in weiterer Folge und in

Kombination mit Storytelling ermöglicht Widerstände sogar im Vorfeld eines Change Projekts zu lösen.

Experte A hebt hier auch den Aspekt hervor, dass Betroffene dadurch zu Beteiligten werden, da Geschichten ihrer persönlichen Perspektive bezogen auf die Veränderung Gehör verschaffen:

„…, wenn ich mitreden darf, indem ich meine Perspektive mit einer Geschichte in den Change mitreingebe, dann holt das schon ganz, ganz viel ab an Beteiligung …"

4. Potenzial → Storytelling hat das Potenzial die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Veränderung gezielt darzustellen.

Mit Storytelling werden die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Veränderung laut ExpertInnen dadurch dargestellt, dass MitarbeiterInnen der Weg der Veränderung durch beispielsweise Geschichten besser erklärt wird und sie dadurch am Weg der Veränderung mental mitgenommen werden. Storytelling spricht dabei mentale Zielkorridore im Sinne von *„da will sich das Unternehmen hin entwickeln*" an, auf die das menschliche Gehirn sehr gut reagiert.

Expertin C bringt hier auch den Aspekt ein, dass Geschichten den Sinn nicht nur für eine einzige Veränderung darstellen, sondern dies grundsätzlich ganzheitlich in einen Unternehmenskontext integrieren, wodurch die Notwendigkeit für Veränderung verstärkt, angesprochen wird:

„Storytelling ist auf jeden Fall einmal dazu da, um diese Sinnhaftigkeit darzustellen. Die Ansprache der Sinnhaftigkeit passiert mit Storytelling dabei nicht nur für die einzelne Veränderung selbst, sondern auch für das gesamte Unternehmen, denn gerade ein Change Prozess bedeutet ja auch immer etwas für das ganze Unternehmen"

5. Potenzial → Storytelling hat das Potenzial Probleme im Change Prozess auf eine fiktive Ebene zu transportieren, an der mit diesen leichter umgegangen werden kann, um dadurch leichter zu Lösungen in der realen Welt zu kommen.

In diesem Zusammenhang liefert vor allem Expertin B folgendes Praxisbeispiel, anhand dem das Potenzial von Storytelling im Change Prozess für die Überwindung von Widerständen sichtbar wird:

„Es hilft einfach, wenn man das Problem oder den Widerstand nicht direkt anspricht, das haben wir schon sehr oft erlebt in Projekten, da man hier sofort in eine Abwehrhaltung geht und das Gespräch führt zu nichts aber in dieser fiktiven Welt, in dieser Geschichte, macht es sogar ein bisschen Spaß – da kann man bisschen mutig sein, da kann man Dinge ansprechen – und teilweise auch lösen und im Idealfall dann auch in die reale Welt zurückpacken."

7.2.4 Limitationen

Nach den ExpertInnen darf Storytelling (parallel den Ausführungen in Kapitel 7.1.2) im Change Prozess nicht als „Allheilmittel" verstanden werden und stößt auf folgende **7 Limits** bezüglich der Überwindung von Widerständen:

1. Limit → Storytelling allein kann nicht alle möglichen Aspekte rund um Widerstände im Change Management abdecken.

Die ExpertInnen führen hier aus, dass man sich nicht allein auf die Potenziale von Storytelling im Change Prozess für die Überwindung von Widerständen verlassen sollte, da Change Management an sich etwas unberechenbares ist.

Expertin H und Expertin B führen hierzu folgendes aus:

„Storytelling ist immer bisschen auch eine Reise ins Ungewisse. Das ist aber ein Change Projekt auch … Storytelling hat so unglaublich viel hohe Erwartungen im Sinn von „jetzt machen wir Storytelling, jetzt wird alles gut, alle verstehen alles". So ist es aber nicht." (Expertin B)

„Storytelling ist auch nicht die alleinige Lösung für alles und man sollte nicht glauben, nur weil man eine gute Geschichte hat, dann löse ich alles, man muss hier schauen wie weit geht es, denn Change ist immer Change." (Expertin H)

2. Limit → Storytelling allein kann nicht alle Informationen bezogen auf die Veränderung vermitteln.

In diesem Zusammenhang führt Expertin B stellvertretend für alle ExpertInnen treffend aus:

„…ich weiß nicht, ob ich so eine ganz große Geschichte erzählen würde über viele Seiten, ein Buch wo alles jetzt drinnen ist was man wissen muss über diese Veränderung. Ich

glaube nicht. Ich glaube man muss klar trennen und überlegen was werde ich wie kommunizieren, was ist sicher besser mit Fakten und wo ist Storytelling sinnvoll."

3. Limit → Storytelling kann nicht Zahlen, Daten und Fakten in einem Change Projekt „verschönern".

Hier ist ersichtlich, dass Zahlen, Daten und Fakten zu einer Veränderung im Unternehmen wie beispielsweise „Mitarbeiterabbau – 650 Personen verlieren ihren Job durch das Change Projekt" sich auch nicht durch Storytelling verschönern lassen, um nicht auf Widerstände zu stoßen.

Expertin D führt hierzu aus:

„…natürlich kann man Veränderungskommunikation mit Storytelling anders designen, aber man sollte nicht hoffen, dass wenn ich es in einer Geschichte erzähle, dass dann die ganzen Zahlen, Daten und Fakten besser verpackt sind und dadurch besser die Menschen erreichen"

4. Limit → Storytelling erreicht eine Grenze, wenn es zu exzessiv im Change Prozess eingesetzt wird und für MitarbeiterInnen kein rationales Abwägen mehr möglich ist.

Storytelling ist nach den ExpertInnen als gezieltes, wohldosiertes Instrument im Change Prozess zu verstehen um die emotionale Seite der Menschen anzusprechen und seine Grenze gilt dann als erreicht, wenn es in das Kontraproduktive umschlägt und vor allem in einem Unternehmenskontext nicht mehr erlaubt rational abzuwägen.

Experte E beschreibt dies wie folgt:

„…wenn Storytelling zur Kernkommunikation wird, die die Realität und Fakten außen vorlässt, das heißt die kein bewusstes und am Ende kein rationales Abwägen zulässt."

5. Limit → Storytelling als Kommunikationstechnik allein kann nicht „befähigen" für neue Arbeitsschritte, die durch eine Veränderung notwendig werden.

Expertin H sieht eine Grenze von Storytelling als Kommunikationstechnik darin, dass eine Geschichte grundsätzlich nicht zu etwas befähigen kann im folgenden Kontext:

„Befähigen im Sinne von etwas Lernen, das kann – glaube ich – eine Story nicht, weil da muss man einen Lernprozess durchgehen …Ich glaube, wenn man jetzt nur die

Kommunikationstechnik anschaut – das schafft sie nicht. Storytelling kann nicht befähigen, weil bei einer Veränderung muss ich ja auch was lernen, mich mit einem neuen komplexen System auseinandersetzen, mich überwinden, da klicken, die neue Maske lernen – das schafft kein Storytelling, das wäre too much versprochen"

6. Limit → Storytelling wirkt nicht bei allen MitarbeiterInnen im Change Prozess.

Das Potenzial von Storytelling für die Überwindung von Widerständen stößt an seine Grenzen bei Menschen, die eine Veränderung nicht mittragen wollen aufgrund von „Grundmisstrauen" bzw. „uralten Glaubensätzen" oder weil sie bereits am Ende ihres beruflichen Lebens sind, wie Expertin H ausführt:

„…,wenn jemand schon 30 Jahre dabei ist und nur noch 5 Jahre hat und seine Rente schon sieht – den interessiert die Zukunftsvision nicht mehr, der will einfach nur die 5 Jahre und dann ist gut und Rente – den erreicht man da auch nicht mehr mit Storytelling."

7. Limit → Die Grenze von Storytelling ist der Einsatz als Manipulation im Change Prozess.

Alle ExpertInnen sind sich einstimmig einig, dass Storytelling auch etwas manipulatives hat. Die Grenze hier ist jedoch erreicht, wenn Fakten des Change Projekts gezielt durch Storytelling verdreht werden, da dies die Wirkung von Geschichten schwächt und im Endeffekt zum Scheitern führt, wie Experte G, Expertin H und Expertin I in nachfolgenden Statements ausführen:

„…wenn Storytelling für Manipulation genutzt wird, kann das möglicherweise helfen eine Runde im Change zu schaffen, aber dann fliegt man danach raus." (Experte G)

„… Wenn ich das im Unternehmen so einsetzt, dann ist es dumm, weil dann wird es nicht lange funktionieren. Vielleicht habe ich das dann kurz und schnell alles gemacht, aber in einem halben Jahr hat keiner mehr einen Bock auf den Change. Die Kraft der Geschichte schwächt dann ab." (Expertin H)

„… Manipulation sollte nicht der Sinn sein, weil wenn man sowas macht, dann möchte man ja das es nachhaltig ist. Wenn das so nicht der Fall ist und Storytelling nicht authentisch ist, dann rächt sich das irgendwann, denn die Leute merken das schon." (Expertin I)

7.3 Gestaltung von Storytelling im Change Prozess

In diesem Bereich unterteilen sich die Ergebnisse in zwei Kapitel der dritten Ebene.

7.3.1 Umsetzung

Auf Basis der ExpertInneninterviews lassen sich die nun geschilderten Potenziale von Storytelling für die Überwindung von Widerständen im Change Prozess mit folgenden **8 Umsetzungsmöglichkeiten** (auch folgend den Beschreibungen des Storytelling-Prozesses in Kapitel 4.2) in der Praxis realisieren:

1. Umsetzungsmöglichkeit → „Spiele" für Storylistening, um so an die Geschichten von MitarbeiterInnen zu kommen

Mit aktivierenden Spielen, um Storylistening zu betreiben, kommt man nach den ExpertInnen an die Erfahrungen, Wünsche, Bedürfnisse der MitarbeiterInnen heran, um so auch in der weiteren Folge eine Grundlage für passendes Storytelling zu haben.

Expertin B beschreibt in diesem Zusammenhang so die „Ereigniskurve" und Experte E „den roten Faden" als Beispiele von spielerischen Elementen, um an Geschichten von MitarbeiterInnen zu kommen:

„… ein Tool, das sehr simpel ist und auch sehr schnell sichtbare Resultate liefert ist die Ereigniskurve. Sie haben hier ein normales Koordinatensystem, wo sie auf der Y-Achse Punkte von plus 5 bis minus 5 aufschreiben. In der Mitte ist die null und unten ist die Zeitachse und da lassen sie mal Personen rückwirkend oder vorausschauend eintragen, wie es ihnen mit welchem Thema ging. Das füllt die Person mal einfach 5 Minuten aus und dann sprechen sie darüber, das kann man auch in Gruppen machen oder in kleinen Workshops, das dauert nicht lange und sie kommen sehr schnell zum Punkt. Also, der Nukleus der Geschichte kommt sehr schnell und innerhalb von 5-6 Minuten haben sie sehr schnell etwas herausgefunden, was manchmal in komplizierten Kommunikationsworkshops Stunden dauert. Das wäre so eine Sache, die sich auch eignet, um herauszufinden wann sind Widerstand und Probleme aufgetaucht und warum. Das ist ein simples Storytelling Tool, das besteht aus Anfang, einer Mitte, in der passiert die Transformation und dann haben sie einen Endpunkt und dazwischen passieren Dinge, die die Geschichte ausmachen. Das Ganze passiert einem oder mehreren Protagonisten, die das erzählen…" (Expertin B)

„… Es gibt aber auch das Format „der rote Faden" – ich nehme hier 10 Projektmitarbeiter, die von diesem Projekt betroffen sind und sage denen sie sollen ein Selfie machen, wo sie ein rotes Garnknäuel in der Hand haben und ganz schlicht und einfach sagen, was sie sich von der Veränderung erwarten. Sie schreiben das dann auf 5 Zeilen und nominiere so dann den nächsten Kandidaten und reichen den roten Faden weiter, also so etwas wie die Ice Bucket Challenge ist das. Der nächste macht dann auch dasselbe. Das ist viel was sie selbst machen können, aber grundsätzlich ist das ein selbstvorsetzender Prozess." (Experte E)

2. Umsetzungsmöglichkeit → Erzählen von „erklärenden" Geschichten

Erklärende Geschichten dienen dazu das geschilderte Potenzial „eine Veränderung greifbar zu machen für Change Betroffene" umzusetzen.

Experte E bringt hier aus seiner beruflichen Praxis folgendes Format:

„Was sich aber auch gut bewährt hat auf der Storytelling, emotionalen aber auch auf der faktischen Ebene ist das Format „Was macht eigentlich" – das bedeutet Kurzprofile zu machen von Menschen in dem Veränderungsprojekt und das kann man ruhig emotional machen, und die Geschichten der Menschen, die für das Projekt zuständig sind so erzählen. So kann man jede Woche einen Projektmitarbeiter näher vorstellen und seine Geschichte erzählen, um das Projekt greifbarer zu machen, aber durchaus auch mit Bezug auf privates, sodass man diese Menschen näher kennenlernt, die hinter der Veränderung stecken."

3. Umsetzungsmöglichkeit → Erzählen von „Erfolgsgeschichten"

Mit Erfolgsgeschichten kann das Potenzial „Sinnhaftigkeit der Veränderung kommunizieren" durch Storytelling umgesetzt werden.

In Bezug auf ein Change Projekt, bei dem beispielsweise eine neue Software eingeführt wird, führen Experte E und Expertin C folgendes aus:

„Das ist die einfachste Form der Geschichte – Testimonials einzusammeln und jemanden zu nehmen, der sagt „Ich habe das schon benutzt, das ist geil, ich kann meine Arbeit damit viel schneller machen" (Experte E)

„Man kann Erfolgsgeschichten einsetzen und so auch im Umgang mit dem neuen System Geschichten machen. Geschichten rund um den Mehrwert mit diesem neuen System." (Expertin C)

4. Umsetzungsmöglichkeit → Erzählen der Change Story

Bei der Change Story sind die Aussagen der ExpertInnen größtenteils analog jenen ersten Ausführungen, die auch im Theorieteil der Masterarbeit in Kapitel 4.3 ausgeführt wurden, wie stellvertretend das nachfolgende Statement von Experte F zeigt:

„Eine gute Change Story erklärt wo kommt die Veränderung her, was sind die Gründe für die Transformation, wie wird sie gehen und wo wollen wir landen und wie kommen die Mitarbeiter in der Geschichte vor."

Auf das beschriebene Best Practice Beispiel „Heldengeschichte als Change Story" angesprochen, führen die ExpertInnen aus, dass dies zwar als Erzählmuster/Instrument sehr gut passt, um eine Veränderung mit Storytelling zu kommunizieren, aber in der Praxis zu komplex erscheinen mag (insbesondere, da gewisse Elemente der Heldenreise im Change Prozess fehlen können) und daher optimiert eingesetzt werden sollte:

„Heldengeschichten sind schon etwas komplexer. Man kann es ganz einfach machen, es ist ja aus der Komfortzone aufzubrechen in die Wildnis und Schätze zu holen, neue Fähigkeiten zu erlernen und wieder zurückzubringen. Das ist der Kreislauf dieser Transformation, der Individuation in der wir als Menschen ständig stecken. Die Heldengeschichte ist halt psychologisch noch etwas ausgefeilter und widerspiegelt ja, wie wir Menschen Erfahrungen sammeln in Kontakt mit einer Welt, die wir zu verstehen versuchen." (Experte A)

„Die Heldenreise ist schon gut und sie ist gerade im Change sinnvoll. Ich sehe sie aber eher als Instrument bei Workshops um damit zu arbeiten, ich glaube nicht, dass man es schafft eine Heldenreise als eine echte Change Story nachher in drei, vier Sätzen aufzubereiten – das ist schwierig, das muss auch gar nicht sein." (Expertin B)

„Die Heldenreise per se ist schon einmal sehr gut, wenn man die als Erzählmuster nimmt, da man so Geschichten viel spannender erzählen kann, da sie ein gutes Gerüst gibt. Man hat aber nicht immer in der Praxis alles was in der Heldenreise vorkommt in Verwendung, man hat zum Beispiel nicht immer Feinde, aber bestimmte Sachen sind wichtig …" (Expertin I)

5. Umsetzungsmöglichkeit → Erarbeitung einer Core Story/Rahmengeschichte als Ausgangspunkt

Die Core Story bzw. eine Rahmengeschichte ist nach den Meinungen der ExpertInnen als eine Art „Urgeschichte" im Change Prozess wahrzunehmen, die das Potenzial von Storytelling entfacht, indem sie grundlegende Fragen rund um die Veränderung klärt und als Ausgangspunkt für viele weitere kleinere Geschichten dient, die rund um die Veränderung erzählt werden können, wie besonders Experte A beschreibt:

„Eine Core Story zu erarbeiten bedeutet: Wer sind wir, was tun wir, um was zu erreichen. Das ist dann die narrative Struktur von Anfang, Transformation, Ende … so eine Core Story auszuarbeiten bringt unglaublich viel Klärung und ist natürlich eine tolle Blaupause für alle Kommunikate die dann folgen werden."

6. Umsetzungsmöglichkeit → Erzählen von Anekdoten

Nach Expertin H eignen sich besonders Anekdoten als Form von Storytelling zur Überwindung von Widerständen im Change Management, wie nachfolgendes Statement darlegt:

„Change Management Prozesse kämpfen immer gegen menschliche Grundbedürfnisse wie Stabilität und Sicherheit, Gemeinschaft, das Selbstbestimmte, Freiheit und da sind wir ganz schnell in dieser Gefühlslage und da helfen Geschichten oder ich sage jetzt Anekdoten"

7. Umsetzungsmöglichkeit → Erzählen von Metaphern

Im Problemfeld der Masterarbeit wurden von den ExpertInnen besonders Metaphern als praktisches Umsetzungsbeispiel von Storytelling hervorgehoben, wie sehr treffend das Statement von Experte G zeigt:

„Storytelling in Höchstform in Business Kontext für mich ist die Nutzung von Metaphern. Es geht vor allem um Vermittlung des Purpose und auch die Änderung des Mindsets."

8. Umsetzungsmöglichkeit → Einsatz von Comics

Comics als Umsetzungsbeispiel im Problemfeld aktivieren das Potenzial von Storytelling, dass ermöglicht Widerstände auf eine andere Ebene zu transferieren, an der mit diesen

besser umgegangen werden kann. Schließlich kann es so auf einem „Umweg" zu Lösungen in der realen Welt kommen, wie Expertin B anhand eines Praxisbeispiels ausführt:

„Wir haben in einem Unternehmen mit Comics gearbeitet, in denen so typische Situationen drinnen sind, die vielleicht Probleme bereiten, schwierig sind und Ängste hervorrufen und wir haben dann über diese Comics oder über diese Geschichte gesprochen und dann konnte letztendlich die Führungskraft auch über so heikle Themen sprechen ohne einen Gesichtsverlust."

7.3.2 Weg der Umsetzung

Um die Potenziale von Storytelling für die Überwindung von Widerständen im Change Prozess zu generieren, sollte laut ExpertInnen als „Weg der Umsetzung" im Idealfall der **Erzählworkshops** gewählt werden.

Entsprechend führt Experte A aus:

„Erzählworkshops wo man viele, viele Menschen, der Organisation einlädt, erzählt doch mal in welche Zukunft es gehen soll, so was ist wichtig, was wir mitnehmen sollen von eurer Erfahrung und dann kriegt man zum Schluss einen rießen Topf an Erfahrungswissen – dann kann man immer noch eine tolle Strategie mit bisschen abstrakten Begriffen operiert in die Runde werfen."

Weiters wurde von einigen ExpertInnen in diesem Zusammenhang auch auf das sogenannte *„World Cafe"* als Format für einen Erzählworkshop verwiesen.

Angesprochen darauf, dass die Zeit in Unternehmen sehr knapp ist, um große Erzählworkshops zu organisieren, insbesondere wenn Change Prozesse neben dem Tagesgeschäft parallel laufen müssen, gaben Expertin D und Experte G an, dass es sogar mit 5 Minuten Zeit in normalen Meetings möglich ist gewisse Potenziale von Storytelling auf den Weg zu bringen:

„Sie können Storytelling bei jedem Jour Fixe einführen, dass bevor sie über irgendwelche Zahlen, Daten und Fakten sprechen, kurz fragen: „Reisen wir doch mal weiter und stellen wir uns vor, wir würden schon mit dem Tool arbeiten - Wie würde sich das anfühlen ". Das sind 5 Minuten, aber das ist eben narratives Arbeiten." (Expertin D)

„Man kann auch 5 Minuten im obersten Managementzirkel machen, wo einer zum aktuellen Change Thema einfach eine positive Geschichte erzählt" (Experte G)

Weitere praktische Möglichkeiten, um Storytelling in einem Change Prozess im Rahmen eines Umsetzungsweges zu integrieren hängen laut ExpertInnen grundsätzlich davon ab welche Kommunikationstools in einem Unternehmen tatsächlich verfügbar sind. Eine weitere Variable diesbezüglich ist prinzipiell auch die Erreichbarkeit der MitarbeiterInnen (Beispiel: *„AußendienstmitarbeiterInnen*").

Zusammenfassend aus den ExpertInneninterviews lassen sich daher neben der primären Umsetzung via Erzählworkshop folgende weitere Möglichkeiten nennen:

- Aufsetzen einer „Storytelling APP" am Diensthandy, um so MitarbeiterInnen die Veränderung laufend mit neuen Geschichten ein Stück näher zu bringen
- Drucken der Change Story auf Bürogegenstände/Kaffeetassen
- Erzählen der Geschichten rund um die Veränderung mit Nachrichten und Beiträgen via Intranet/Newsletter/SMS/WhatsAPP
- Drucken von vielen kleinen Geschichten rund um die Veränderung in Mitarbeitermagazinen
- Aufnahme von Podcasts mit Geschichten über die Veränderung
- Drucken von Geschichten auf Plakate/Poster
- Einfaches Zuhören der Geschichten in Mittagspausen, um Storylistening zur Veränderung zu betreiben
- Vermitteln von verschiedenen Geschichten über Videos/Bilder

7.4 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Forschungsfrage **„Welche Potenziale und Umsetzungsmöglichkeiten von Storytelling lassen sich für die Überwindung von Widerständen im Change Prozess identifizieren?"** lässt sich auf Grundlage der theoretischen Erkenntnisse sowie der Ergebnisse aus der Inhaltsanalyse inkrementell und anhand von verschiedenen (Teil-) Aspekten ganzheitlich beantworten.

Zunächst folgt die Beantwortung der Forschungsfrage so dem Aspekt der Klärung des Basisverständnisses von Storytelling im Change Management, da dieses eine große Rolle spielt, um ganz grundsätzlich die Potenziale von Storytelling zur Überwindung von Widerständen im Change Prozess richtig deuten zu können. In diesem Zusammenhang entfaltet Storytelling Potenziale im Change Prozess gegen Widerstände nicht nur im Bereich einer kommunikativen Seite, jener des *Geschichtenerzählens*, sondern auch vor allem implizit durch das aus der Empirie erschlossene Storylistening, sprich das *Geschichtenhören* um die Bereitschaft für eine Veränderung in der Organisation (vorab) zu evaluieren.

In Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfrage und mit Blick auf eine rein kommunikative Seite ist jedenfalls anhand der Theorie und Empirie ersichtlich, dass Storytelling in einem Gegensatz zur rationalen Kommunikation steht. Dementsprechend hat Storytelling „von Haus aus" Potenziale in Form von gewissen Vorteilen gegenüber der rationalen Kommunikation zu bieten. Bezogen auf die Überwindung von Widerständen im Change Prozess bedeutet dies, dass Geschichten beispielsweise eine Veränderung von Start weg den MitarbeiterInnen emotionalisierender und greifbarer vermitteln als reine Zahlen, Daten, Fakten basierte rationale Kommunikation.

Für die Forschungsfrage ist aber an dieser Stelle wichtig hervorzuheben, dass diese Vorteile nicht automatisch dazu berechtigen Storytelling pauschal im Rahmen eines Change Prozesses als die bessere Art von Kommunikation zu bezeichnen, da mit Storytelling schlichtweg nicht alle Aspekte einer Veränderung für MitarbeiterInnen beantwortet und abgedeckt werden können (d.h. es braucht grundsätzlich auch rationale Kommunikation in einem Change Prozess). Somit wird die Forschungsfrage in diesem Aspekt so beantwortet, indem ausgeführt wird, dass Storytelling zwar nicht maßlos Potenziale im kommunikativen Bereich zur Überwindung von Widerständen im Change Prozess bietet, aber dafür vielmehr punktuell sehr effizient zu einem Widerstandsumgang

beiträgt, was auch anhand der konkreten Gründe pro Storytelling in einem Change Prozess basierend auf den Ergebnissen der Empirie ersichtlich ist.

Wenn gewisse Voraussetzungen - als Beantwortung eines weiteren Aspekts der Forschungsfrage - gegeben sind wie etwa das erwähnte *Storylistening*, aber auch Kriterien wie *Zeit* für narrative Methoden im Change Projekt, die *Klärung des konkreten Nutzens* der Veränderung, *Partizipation* der Beteiligten, eine *zielgruppenspezifische Herangehensweise* des Change Teams, die passende *Ausgestaltung*, sowie *Authentizität* und *Glaubwürdigkeit* dann lässt sich konstatieren, dass Storytelling jedenfalls auch zusätzlich zu dem rein kommunikativen Bereich weitere Potenziale zur Überwindung von Widerständen bietet.

In einem ersten Schritt sind hier zunächst die „allgemeine" Storytelling Potenziale darzustellen, die sich vor allem anhand der in der Literatur beschriebenen nachgesagten Wirkungsweisen von Storytelling gezielt auf den Kontext der Überwindung von Widerständen im Change Prozess ableiten lassen und wie folgt darstellen lassen:

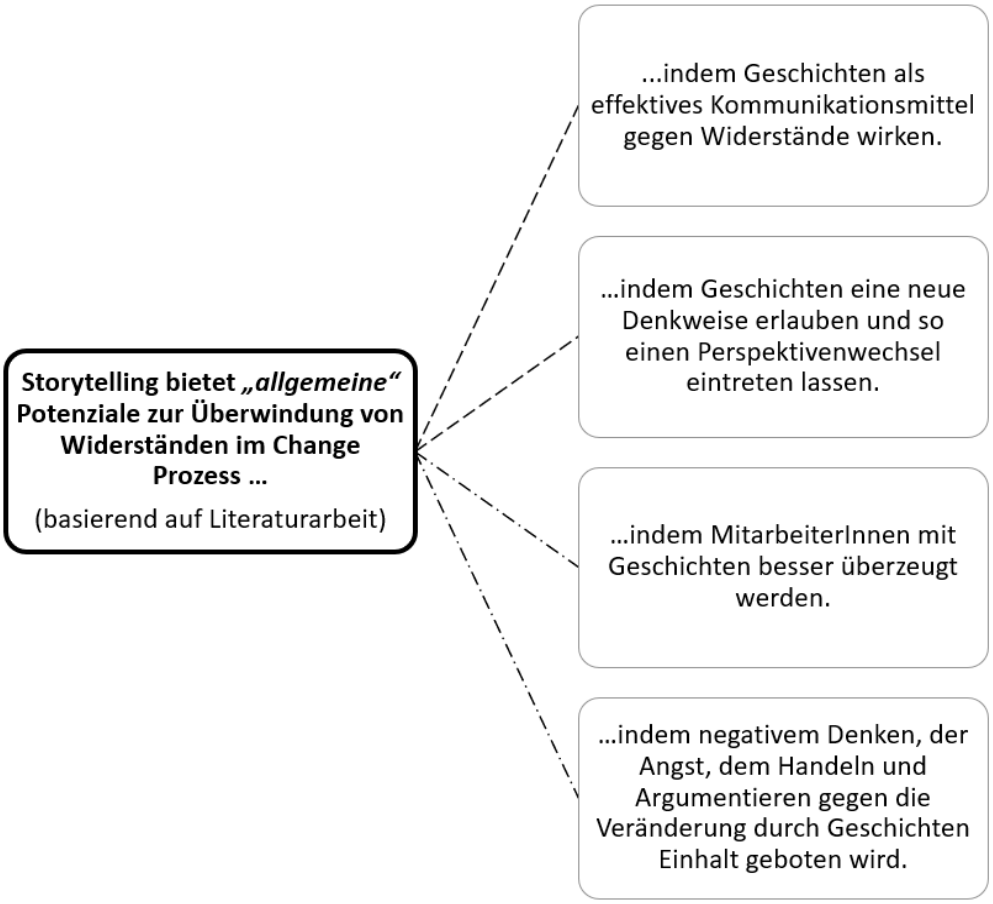

Abbildung 4: "Allgemeine" Storytelling Potenziale zur Überwindung von Widerständen (Eigene Darstellung)

In einem zweiten Schritt lassen sich anhand der Erkenntnisse aus den ExpertInneninterviews diese allgemein gehaltenen Potenziale für das spezielle Spannungsfeld Change Management zunächst bestätigen, aber jedenfalls auch weiter ausdifferenzieren sowie ergänzen. Nachfolgend dargestellte „spezifische" Potenziale von Storytelling gelten somit als wichtigster Aspekt in der Beantwortung der Forschungsfrage im Problemfeld der Masterarbeit:

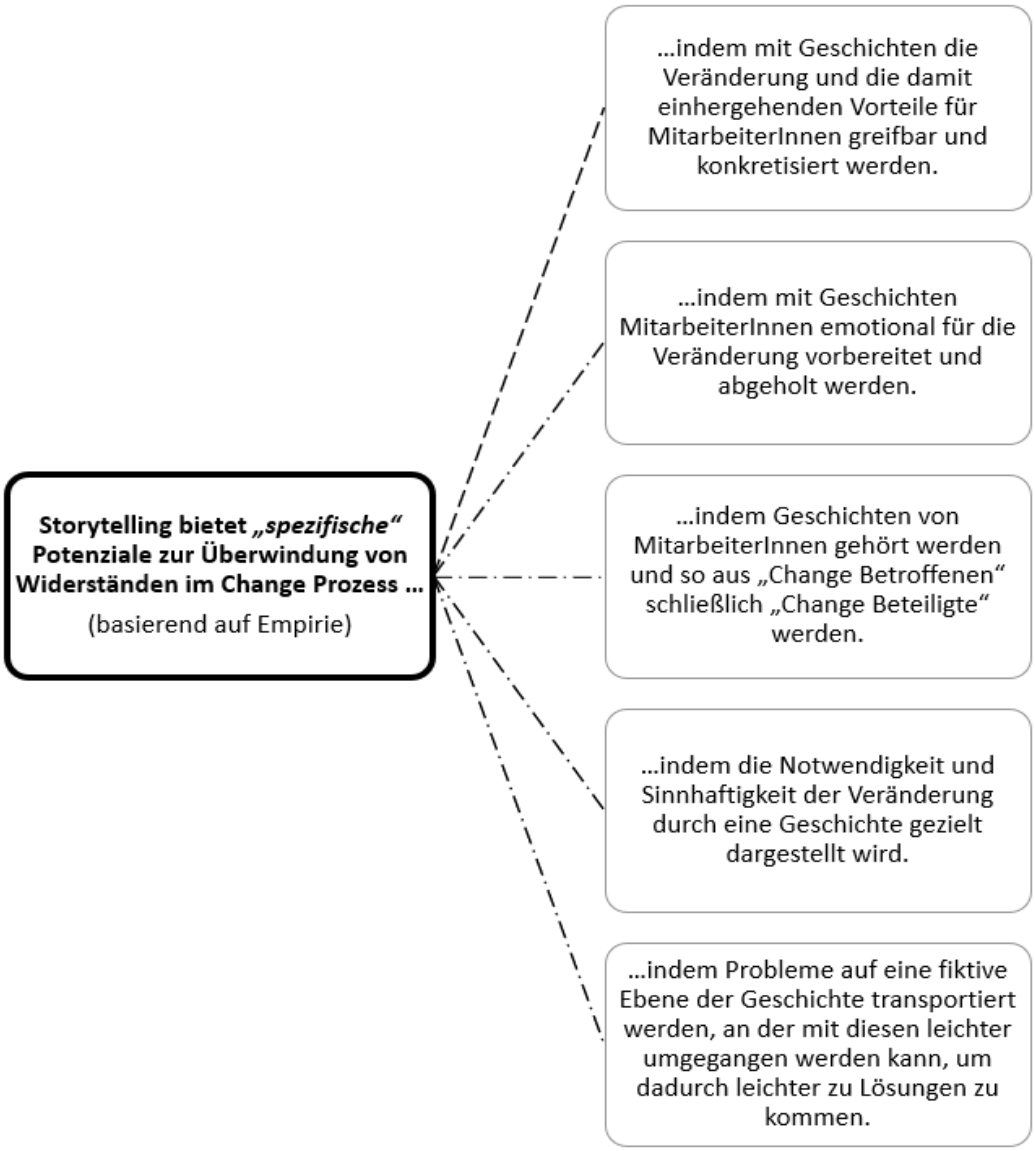

Abbildung 5: "Spezifische" Storytelling Potenziale zur Überwindung von Widerständen (Eigene Darstellung)

Das Ziel der Masterarbeit ist es die Forschungsfrage grundsätzlich aus allen Blickwinkeln *„ganzheitlich"*, sprich auch mit möglichen Limitationen von Storytelling zu beantworten.

An dieser Stelle muss somit angemerkt werden, dass sowohl die genannten allgemeinen als auch spezifischen Potenziale von Storytelling für den Widerstandsumgang laut empirischer Untersuchung auf Grenzen stoßen, in dem Sinn, dass Storytelling jedenfalls nicht als *„das Allheilmittel"* im Change Prozess gegen Widerstände verstanden werden darf. Nichtsdestotrotz ist aber bei genauerer Betrachtung genau dies, was auch in der klassischen Change Management Literatur oft hervorgehoben wird, nämlich das Change Management viele ungewisse Variablen hat und es daher nicht ein einziges approbiertes Mittel zum Umgang mit Widerständen geben kann.

Die Forschungsfrage beinhaltet neben der großen Thematik der Identifikation von Storytelling Potenzialen für die Überwindung von Widerständen im Change Prozess, in ihrem zweiten inhaltlichen Teil auch die Frage nach den konkreten Umsetzungsmöglichkeiten dieser nun erkannten Potenziale.

Insbesondere auf Basis der empirischen Forschung (aber auch mit Verweis auf die theoretischen Ausführungen zum Storytelling-Prozess) lässt sich dieser Teil der Forschungsfrage insoweit so beantworten als gesagt werden kann, dass die Potenziale von Storytelling praxisbezogen im Kontext der Masterarbeit vor allem mit einer der nachfolgenden Möglichkeiten in einem Change Projekt umgesetzt werden können:

Abbildung 6: Umsetzungsmöglichkeiten von Storytelling (Eigene Darstellung)

Speziell zu dem Punkt *„Erzählen der Change Story"* kann dabei - basierend auf den empirischen Ergebnissen - ausgeführt werden, dass sich das dargestellte Best-Practice

Beispiel über die Heldengeschichte als Change Story (Kapitel 4.3) bis zu einem gewissen Grad für die Praxis als adäquat empfehlen lässt.

Wichtig für die Forschungsfrage und bezogen auf die Umsetzungsmöglichkeiten ist zu konstatieren, dass Storytelling sich im besten Fall immer in Erzählworkshops abspielen sollte. Erzählworkshops können so beispielsweise immer wieder im Zuge des Change Projekts organisiert werden, sodass die dargelegten Möglichkeiten zum Einsatz kommen und Widerstände bei MitarbeiterInnen in Bezug auf die geplante Veränderung im Unternehmen aus dem Weg räumen. Bei „Zeitdruck" in Unternehmen lässt sich darüber hinaus das geschilderte Storytelling auch komprimiert einsetzen, typischerweise im Rahmen von „Change Management - Jour Fixes" oder Meetings, um so Widerständen im Change Prozess erstmalig konstruktiv und effektiv zu begegnen.

Zusammenfassend sowie abschließend in einem Gesamtkontext betrachtet, ist zu sagen, das Storytelling im spezifischen Problemfeld dieser Masterarbeit einige vorteilhafte Möglichkeiten bietet um einen Change Prozess in seinen emotionalen Phasen (Kapitel 2.3.2) in Summe erfolgreicher bzw. besser zu gestalten. Dabei passiert dies hauptsächlich so, indem Widerstände zunächst mit Storylistening-Maßnahmen abgefangen werden, auch, bevor sie überhaupt entstehen (können). Wenn Widerstände jedoch schon vorhanden sind, dann können sie mit auf Storylistening aufbauendem Storytelling *(punktuell eingesetzt in der Kommunikation)* unter Kontrolle gehalten bzw. Schritt für Schritt durch die dargelegten Umsetzungsmöglichkeiten abgebaut werden. In diesem ganzen Zusammenspiel muss dabei stets das besondere Basisverständnis von Storytelling und Storylistening im Kontext Change Management verinnerlicht werden, selbst wenn diese beiden Begriffe auf einen ersten Blick nur zu „Storytelling" im Sinne von „Geschichtenerzählen" verschmelzen. Selbstverständlich sind in diesem Zusammenhang auch sämtliche andere und zuvor geschilderte Teilaspekte basierend auf den empirischen Ergebnissen relevant. Somit ist es - summa summarum - gerade diese kombinierte Herangehensweise, die es in der Praxis tatsächlich ermöglicht die geschilderten Potenziale von Storytelling als Widerstandsumgangsmethode abzurufen bzw. umzusetzen. Nichtsdestotrotz muss an diesem Punkt ergänzt werden, dass man sich auch von Storytelling nicht zu viel versprechen sollte, als tatsächlich von einer denkbaren Widerstandsumgangsmethode möglich ist, was grundsätzlich der Komplexität von Change Prozessen geschuldet ist.

8 Zusammenfassung und Ausblick

Change Management hat basierend auf Change-Fitness-Studien in der Praxis nach wie vor eine niedrige Erfolgsquote, die mitunter auch dadurch bedingt sein kann, dass es in Change Prozessen immer wieder zu Widerständen kommt, da eine Veränderung - *obwohl sie möglicherweise aus Unternehmenssicht zwar als sinnvoll, logisch und sogar dringend notwendig erscheinen mag* - bei MitarbeiterInnen auf Ablehnung stößt.

Dieses dargestellte Problem bedingt, dass sich Change Management auf die Suche nach neuen Methoden, außer den bisher beschriebenen in der facheinschlägigen Literatur, begeben muss um Widerstände *(die zwar durchaus Teil einer Veränderung sein mögen, aber deren Umgang und Überwindung allgemein als Erfolgsfaktor im Change Management zu sehen ist)* unter Kontrolle zu kriegen, sodass Change Projekte wieder nachhaltig erfolgreicher für ein Unternehmen werden, dass durch verschiedene Veränderungsprojekte zukunftsfit gemacht werden will.

In diesem Hinblick soll Storytelling als ein neuer, mitunter noch unbekannter, aber geeigneter Lösungsansatz im Change Prozess zur Überwindung dieser Widerstände analysiert und vorgestellt werden, wodurch sich für diese Masterarbeit die Forschungsfrage *„Welche Potenziale und Umsetzungsmöglichkeiten von Storytelling lassen sich für die Überwindung von Widerständen im Change Prozess identifizieren?*" ergab.

Die aufgestellte Forschungsfrage bedingt zunächst eine Auseinandersetzung mit dem *„Stand der Forschung*" basierend auf facheinschlägiger Literatur in den Themenfeldern *Change Management* mit Fokus auf MitarbeiterInnen, Phasen in Change Prozessen und Widerständen durch Veränderungen sowie *Storytelling* als Instrument, dass die Fähigkeit entwickelt, dass beispielsweise etwas bestimmtes mit Geschichten schneller verstanden, besser behalten und leichter weitergegeben werden kann.

Durch das in Verbindung bringen der genannten Themenfelder durch theoretische Erkenntnisse anhand der Literatur und unter dem gemeinsamen Kapitel *Storytelling im Change Management* bzw. im Rahmen des Zwischenfazits lassen sich bereits erste „allgemeine" Potenziale von Storytelling zur Überwindung von Widerständen im Change Prozess ableiten. Dies impliziert, dass beispielsweise Storytelling einerseits als effektives Kommunikationsmittel gegen Widerstände wirken kann, andererseits das Potenzial hat für eine neue Denkweise („Perspektivenwechsel") gegen Widerstände sowie

MitarbeiterInnen von neuen Ideen überzeugen kann und auch Potenziale gegen Widerstände in Form von negativem Denken, Angst, Handeln und Argumentieren gegen die Veränderung entwickelt.

Um jedoch eine ganzheitliche, treffsichere und vor allem praxisbezogene Beantwortung der Forschungsfrage zu gewährleisten, wurden die gewonnen Erkenntnisse aus der Theorie in die Empirie mitgenommen, um diese im Rahmen von explorativen Interviews mit Storytelling-ExpertInnen, die allesamt in einer gewissen Art und Weise Bezug zum Thema Change Management haben, offen zu diskutieren, zu prüfen, zu evaluieren wie auch zu verfeinern bzw. entsprechend um neue, unbekannte Aspekte (aus der Praxis) zu erweitern.

Im Rahmen der Inhaltsanalyse wurden 9 ExpertInneninterviews mithilfe von MAXQDA und deduktiv-induktiven Kategorien unter den Gesichtspunkten *Basisverständnis von Storytelling im Change Prozess* (Kapitel 7.1), *Potenziale und Grenzen von Storytelling gegen Widerstände* (Kapitel 7.2) sowie *Gestaltung von Storytelling im Change Prozess* (Kapitel 7.3) analysiert, um die Forschungsfrage in Kombination mit den bisherigen theoretischen Ausarbeitungen aus allen Blickwinkeln beantworten zu können.

Die Ergebnisse der empirischen Analyse zeigen, dass die Bedeutung von Storytelling im Change Management nicht nur das „*Geschichtenerzählen*", sondern auch das Storylistening, sprich „*Geschichtenhören*", zur Überwindung von Widerständen ist. Darüber hinaus ist Storytelling im Rahmen eines Change Prozesses ein Gegensatz zur rationalen, lediglich auf Zahlen, Daten und Fakten basierten Kommunikation und überzeugt in diesem Zusammenhang MitarbeiterInnen „emotional" besser. In diesem Kontext sind die Gründe für Storytelling im Change Prozess zur Überwindung von Widerständen, dass es in Kombination mit Storylistening im Vorfeld eines Change Projekts einen dynamischen Klärungsprozess ermöglicht, wie auch die Kommunikation auf das wichtigste für MitarbeiterInnen im Change fokussiert, um Zeitressourcen zu sparen sowie das in „Resonanz treten" zwischen Change Betroffenen und Change Team zu ermöglichen.

Laut der Empirie bedeutet aber Storytelling nicht eine bloß bessere Kommunikation im Change Prozess oder das schöne und bessere Verpacken von Informationen in eine Geschichte, da es gewisse Voraussetzungen wie das *aktive Betreiben von Storylistening*, *Zeit* für narrative Methoden im Change Projekt, die *Klärung des konkreten Nutzens* der Veränderung, *Partizipation* der Beteiligten, eine *zielgruppenspezifische*

Herangehensweise des Change Teams, die passende *Ausgestaltung*, sowie *Authentizität* wie auch *Glaubwürdigkeit* bedarf, damit Storytelling überhaupt Potenziale im Themenkontext der Masterarbeit entfalten kann.

Wenn dies alles der Fall ist, dann können die vorher beschriebenen „allgemeinen" Potenziale aus der Literatur basierend auf den empirischen Erkenntnissen bestätigt, aber vor allem auch präzisiert, ergänzt bzw. erweitert werden um sogenannte „spezielle" Potenziale von Storytelling. Im Kontext der Überwindung von Widerständen im Change Prozess bedeutet dies, dass Storytelling den Change Prozess und die damit einhergehende Veränderung samt Vorteilen für MitarbeiterInnen konkretisieren kann; MitarbeiterInnen emotional für die Veränderung vorbereitet und abholt; aus Change Betroffenen schließlich Change Beteiligte macht; die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Veränderung gezielt darstellt und Probleme im Change Prozess löst, indem es diese auf eine fiktive Ebene der Geschichte transportiert, an der mit diesen leichter umgegangen werden kann, um dadurch leichter zu Lösungen in der realen Welt zu kommen.

Diese Potenziale sollten im Spannungsfeld Change Management jedoch keinesfalls als „Allheilmittel" gegen Widerstände verstanden werden, da laut empirischer Untersuchung Storytelling alleine nicht alle Aspekte einer Veränderung abdecken kann und mit Verweis auf die allgemeine Change Management Literatur die Widerstandsüberwindung im Change Prozess generell ein Mix vieler Herangehensweisen ist.

In der Praxis können nach den Erkenntnissen der Empirie sowohl die allgemeinen als auch spezifischen Potenziale von Storytelling in erster Linie im Erzählworkshop Setting mit beispielsweise Spielen für Storylistening oder dem Erzählen von Erfolgsgeschichten, erklärenden Geschichten, Metaphern, der Change Story, einer Core Story/Rahmengeschichte, Anekdoten und dem Einsatz von Comics umgesetzt werden.

In einem Gesamtkontext betrachtet, können diese dargelegten Ergebnisse allem voran für die Change Management Wissenschaft einen neuen Beitrag zum aktuellen Forschungsstand in dieser „Forschungslücke" bezogen auf das *Storytelling im Change Management*, speziell im Kontext der *Überwindung von Widerständen im Change Prozess*, liefern.

Für eine anschließende Forschung würde sich jedenfalls anbieten mit den erkannten Potenzialen und Umsetzungsmöglichkeiten von Storytelling nochmals „ins Feld" zu gehen. Aufbauend den Erkenntnissen dieser Arbeit können gezielt Change

Verantwortliche befragt werden, um so weitere, möglicherweise noch nicht bedachte oder bekannte Variablen eines Change Prozess in das Problemfeld miteinfließen zu lassen. Außerdem würde sich anbieten eine *Hypothesenprüfung* mittels quantitativer Forschung durchzuführen, bei der die generierten Hypothesen dieser qualitativen Forschung operationalisiert werden. Somit könnten beispielsweise dann mit einem Fragebogen gezielt MitarbeiterInnen (als „Change Betroffene") befragt werden, die je einen Change Prozess ohne und einen mit Storytelling erlebt haben, um darauf zu schließen, wie die Potenziale tatsächlich bei MitarbeiterInnen ankommen.

An Change Verantwortliche in der Praxis kann jedenfalls als abschließendes Statement, entnommen aus einem der ExpertInneninterviews, folgendes weitergegeben werden:

„…Storytelling ist immer bisschen auch eine Reise ins Ungewisse. Das ist aber ein Change Projekt auch. Das ist immer so wenn wir etwas probieren oder wagen. Storytelling ist daher auch ein Risiko, es ist aber eines, dass auch bisschen Spaß macht und gezielt eingesetzt funktioniert Storytelling jedenfalls besser als andere Sachen und da sollte man einfach mal anfangen und dann überzeugt und überwindet man auch Widerstände im Change Prozess eher…"

9 Verzeichnisse

9.1 Literaturverzeichnis

Angtyan, H. (2019). ADKAR Model in Change Management. In: International Review of Management and Business Research 8 (2). S. 179-182.

Appel, M./ Mara, M. (2013). The persuasive influence of a fictional character's trustwothiness. In: Journal of Communication 63 (5). S. 912-932.

Bachert, R./ Vahs, D. (2007). Change Management in Nonprofit Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Barnes, E. (2003). What's your Story? Don't underestimate the power of a compelling corporate narrative to inspire customers and employees alike. In: Harvard Management Communication Letter (July 2003). S. 3-5.

Bea, F. X./ Göbel, E. (2010). Organisation. Theorie und Gestaltung (4. Auflage). Stuttgart: Lucius und Lucius.

Bejinariu, A. C./ Jitarel, A./ Sarca, I./ Mocan, A. (2017). Organizational change management - concepts definitions and approaches inventory. In: Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the Make Learn and TIIM International Conference. S. 321-330.

Berner, W. (2015). Change! - 20 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung (2. erweiterte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bogner A./ Menz W. (2001). „Deutungswissen" und Interaktion. Zu Methodologie und Methodik des theoriegenerierenden Experteninterviews. In: Soziale Welt: Zeitschrift für Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis 52 (4). S. 477-500.

Bogner, A./ Littig, B./ Menz, W. (2014). Interviews mit Experten. Wiesbaden: Springer.

Brandler, R./ Grinder, J. (1982). Reframing. Neuro-linguistic programming and the transformation of meaning. Moab: Real People Pr.

Brown, A./ Gabriel, Y./ Gherardi, S. (2009). Storytelling and Change. An Unfolding Story. In: Organization 16 (3). S. 323-333.

Buchholz, U. (2005). Kommunikation im Change Management. Die Rehabilitierung einer verkannten Disziplin. In: Rademacher, L. (Hrsg.). Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations (S.223-236). Wiesbaden: Springer.

Buhmann, J./ Walf, J./ Nachtwei, J. (2019). Change Management - Ein Überblick aus wirtschaftspsychologischer Perspektive. In: PersonalEntwickeln. S. 1-31.

Cacaci, A. (2006). Change Management - Widerstände gegen Wandel. Wiesbaden: Dt. Univ. - Verlag.

Campbell, J. (2008). The hero with a thousand faces (3. Auflage). Novato: New World Library.

Claßen, M. (2008). Change Management aktiv gestalten. Köln: Wolters Kluwer.

Deekeling, E. (2009). Zielbestimmung Change-Kommunikation. In: Deekeling, E./ Barghop, D. (Hrsg.). Kommunikation im Corporate Change (2. vollständig überarbeitete Auflage. S. 22-25). Wiesbaden: Gabler.

Denning, S. (2005). The Leader's Guide to Storytelling. Mastering the Art and Discipline of Business Narrative. San Francisco: John Wiley & Sons.

Doppler, K./ Lauterburg, C. (2014). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten (13. aktualisierte und erweiterte Auflage). Frankfurt am Main: Campus.

Doppler, K./ Lauterburg, C. (2019). Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten (14. Auflage). Frankfurt am Main: Campus.

Doppler, K./ Voigt, B. (2012). Feel the Change! Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern. Frankfurt am Main: Campus.

Ebertzeder, A./ Widder, W. (2012). Teamentwicklung: Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Change Projekte. In: Hohl, D. (Hrsg.). Change - Prozesse erfolgreich gestalten. Menschen bewegen - Unternehmen verändern (S. 55-70). Freiburg: Haufe.

Eisner, S./ Schubert, D. (2016). Große Veränderungen erfordern ein Change Management. In: Innovative Verwaltung 38 (11). S. 12-15.

Erlach, C./ Thier, K. (2005). Geschichten in der Unternehmenskultur: Was Narrationen mit Cultural Change zu tun haben. In: Reinmann, G. (Hrsg.). Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule (S. 145-161). Lengerich: Papst.

Ettl-Huber, S. (2014). Storypotenziale, Stories und Storytelling in der Organisationskommunikation. In: Ettl-Huber, S. (Hrsg.). Storytelling in der Organisationskommunikation. Theoretische und empirische Befunde (S. 9-26). Wiesbaden: Springer.

Ettl-Huber, S./ Aschbacher, M. (2018). Storytelling in der Social Media Markenkommunikation. In Schach, A./ Christoph, C. (Hrsg.). Handbuch Sprache in den Public Relations. Theoretische Ansätze - Handlungsfelder - Textsorten (S. 497-514). Wiesbaden: Springer.

Fahrenwald, C. (2005). Erzählen zwischen individueller Erfahrung und sozialer (Re-) Präsentation. In: Reinmann, G. (Hrsg.). Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule (S. 36-51). Lengerich: Pabst.

Faust, T. (2006). Storytelling. Mit Geschichten Abstraktes zum Leben erwecken. In: www.faustcommunications.com. Stand: 30.12.2020. URL: http://www.faustcommunications.com/download/storytelling.pdf

Flick, U. (2010). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung (3. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Fog, K./ Budtz, C./ Munch P./ Blanchette S. (2010). Storytelling - Branding in Practice (2. Auflage). Berlin-Heidelberg: Springer.

Fog, K./ Budtz, C./ Yakaboylu, B. (2005). Storytelling: Branding in practice. Berlin: Springer.

Frenzel, K. (2008). Storytelling für Führungskräfte, Kommunizieren und Führen mit authentischen Geschichten. In: Bazil, V./ Wöller, R. (Hrsg.): Rede als Führungsinstrument. Wirtschaftsrhetorik für Manager - Ein Leitfaden (S. 103-122). Wiesbaden: Gabler.

Frenzel, K./ Müller, M./ Sottong, H. (2004). Storytelling. Das Harun-al-Raschid Prinzip. Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen. München: Carl Hanser.

Frenzel, K./ Müller, M./ Sottong, H. (2005). Das Unternehmen im Kopf. Wolnzach: Kastner.

Frenzel, K./ Müller, M./ Sottong, H. (2006). Storytelling: Das Praxisbuch. München: Carl Hanser.

Freund, D. (2013). Wertschöpfende und innovationsorientierte Unternehmensführung. Berlin: Springer Gabler.

Froschauer, U./ Lueger, M. (2003). Das qualitative Interview. Wien: Facultas.

Fuchs, W. (2009). Warum das Gehirn Geschichten liebt. Mit den Erkenntnissen der Neurowissenschaften zu zielgruppenorientiertem Marketing. München: Rudolf Haufe.

Gabriel, Y. (2000). Storytelling in organizations. Facts, fictions, and fantasies. Oxford: Oxford Universitiy Press.

Gareis, R./ Gareis, L. (2018). Project Program Change. A Textbook and Handbook for Intrapreneurs in Project-Orientated Organizations (1. Auflage). New York: Taylor & Francis.

Gattermeyer, W. (2001). Change-Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen - Methoden Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler.

Gerkhardt, M./ Frey, D. (2006). Change Management: Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung (4). S. 48-59.

Gesing, F. (2004). Kreativ schreiben. Handwerk und Techniken des Erzählens. Köln: Dumont.

Gill, R. (2011). Using storytelling to maintain employee loyalty during change. In: International Journal of Business and Social Science (2). S. 23-32.

Gläser, J./ Laudel, G. (2014). Forschungsfragen und Erklärungsstrategien. In: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: Springer.

Green, M./ Brock, T.C. (2000). The role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives. In: Journal of Personality and Social Psychology 79 (5). S. 701-721.

Harris, J./ Barnes, K. (2006). Leadership storytelling. In: Industrial and Commercial Training 38 (7). S. 350-353.

Hauschildt, J./ Salomo, S. (2011). Innovationsmanagement. München: Carl Hanser.

Herbst, D. (2008). Storytelling. Konstanz: UVK.

Herbst, D. (2011). Storytelling (2. Auflage). Konstanz: UVK.

Hiatt, J. (2006). The essence of ADKAR: A model for individual change management. In: www.coursehero.com. Stand: 03.01.2021. URL: https://www.coursehero.com/file/45539635/Document-The-essence-of-adkarpdf.

Hofert, S./ Thonet, C. (2019). Der agile Kulturwandel - 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen. Wiesbaden: Springer.

Hyden, L.-C. (2013). Storytelling in dementia: embodiment as a resource. In: Dementia 12 (3), S. 359-367.

Jones, G./ Bouncken, R. (2008). Organisation. Theorie, Design und Wandel (5. aktualisierte Auflage). München: Pearson.

Kaufmann, B. (2003). Stories that sell, Stories that tell. In: Journal of Business Strategy 24. (2). S. 11-15.

Kieser, A./ Hegele, C. (1998). Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Koch, A. (2004). Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen. Marburg: Tectum.

Kohnke, O./ Wieser, D. (2012). Die Veränderungskurve - Ein Berater-Mythos? In: OrganisationsEntwicklung 1. S. 59-61.

Kostka, C./ Mönch, A. (2009). Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen (4. Auflage). München: Carl Hanser.

Kotter, J. (2011). Leading Change. Wie sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern (1. Nachdruck 2012). München: Vahlen.

Kotter, J./ Darius, B. (1998). Chaos, Wandel, Führung - Leading change (2. Auflage). Düsseldorf: ECON.

Kotter, J./ Schlesinger, L. (2008). Choosing Strategies for Change. In: Harvard Business Review 86 (7/8). S. 130-139.

Kübler-Ross, E. (1969). On death and dying. New York: Collier.

Kuckartz, U. (2010). Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten (3. aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer.

Kuckartz, U. (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (4. aktualisierte Auflage). Weinheim/Basel: Beltz.

Lauer, T. (2010). Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin: Springer.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Concept method and reality in social science. Social equilibria and social change. In: Human Relations 1 (1). S. 5-41.

Lewin, K. (1963). Feldtheorien in den Sozialwissenschaften. Bern/Stuttgart: Springer.

Lewin, K. (1936). Principles of Topological Psychology. New York: McGraw-Hill Book Company Incorporated.

Littek, F. (2011). Storytelling in der PR. Wie Sie die Macht von Geschichten für ihre Pressearbeit nutzen. Wiesbaden: Springer.

Loebbert, M. (2003). Storymanagement. Der narrative Ansatz für Management und Beratung. Stuttgart: Klett-Cotta.

Loebbert, M. (2015). The Art of Change. Von der Kunst, Veränderungen in Unternehmen und Organisationen zu führen (2. Auflage). Wiesbaden: Springer.

Lüschow, F. (2016). Wie Sie Veränderungen zielführend managen. Teil 1: Einen Veränderungsprozess nachhaltig etablieren. In: ProjektMagazin. Das Fachportal für Projektmanagement 17 (1). S. 1-15.

Mast C. (2008). Change Communication. Balancieren zwischen Emotionen und Kognitionen. In: Meckel M. (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung (2. Auflage). Wiesbaden: Springer.

Mayring, P. (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken (6. Auflage). Weinheim/Basel: Beltz.

Meuser, M./ Nagel, U. (1991). Experteninterviews -vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D./ Kraimer, K. (Hrsg.). Qualitativ-empirische Sozialforschung (S. 441-468). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Meuser, M./ Nagel, U. (2002). Experteninterviews und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, A./ Littig, B./ Menz, W. (Hrsg.). Experteninterviews (S. 35-60). Wiesbaden: Springer.

Misoch S. (2015): Qualitative Interviews. Berlin: Walter de Gruyter.

Mohr, N./ Fritsch, R. (1998). Zielgerichtete Kommunikation-Schlüsselfaktor erfolgreichen Veränderungsmanagement. In: OrganisationsEntwicklung (3). S. 66-73.

Müller, M. (2014). Storytelling. Die Kraft des Erzählens für die Unternehmenskommunikation nutzen. Berlin: SCM.

Mutaree - The Change Company (2018). Change-Management: seit 2010 mit schlechter Erfolgsquote. In: www.mutaree.com. Stand: 06.04.2021. URL: https://mutaree.com/content/change-management-seit-2010-mit-schlechter-erfolgsquote

Nolte, R./ Zimmermann, S. (2015). Managementwissen für eine innovative und lernende öffentliche Verwaltung. Frankfurt am Main: Lang.

Nymark, S. R. (1999). A discourse on organizational storytelling: Creating Enduring Values in a High-Tech Company by Storytelling. Institut for Erhvervsstudier. Aalborg Universitet.

Pelz, W. (1996): Kompetent führen. Düsseldorf: Econ.

Pfannenberg, J. (2009): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; Themen, Prozesse, Umsetzung (2. veränderte Auflage). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Pirker, F. (2007). "Strategy follows Change" versus „Change follows Strategy". In: Keuper, F. / Groten, H. (Hrsg.). Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven (S. 3-30). Wiesbaden: Springer.

Polzin, B./ Weigl, H. (2014). Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen. Grundlagen -Anwendung -Praxistipps (2. Auflage). Wiesbaden: Springer.

Prosci (o.J.). The Prosci Adkar Model: A Goal-Oriented Change Management Model to Guide Individual and Organizational Change. In: www.prosci.com. Stand: 03.01.2021. URL: https://www.prosci.com/hubfs/367443/2.downloads/ebooks/The-Prosci-ADKAR-Model-Overview-eBook.pdf?hsLang=en-ca

Rank, S./ Scheinpflug, R. (2010). Change Management in der Praxis (2. neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Rosenstiel, L. v. (2007). Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise (6 überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Roth, S. (2000). Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements. In: OrganisationsEntwicklung (2). S. 14-21.

Schreiner, C./ Appel, M./ Isberner, M.B./ Richter, T. (2018). Argument Strength and the Persuasiveness of Stories. In: Journal Discourse Processes 55 (4). S. 371-386.

Schreyögg, G./ Koch, J. (2005): Linking organizational narratives and knowledge management. An introduction. In: Schreyögg, G. (Hrsg.): Knowledge management and narratives. Organizational effectiveness through storytelling (S. 1-14). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Seidler, D. (1997). Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation & Unternehmenskulturmanagement. Tostedt: Attikon.

Simoudis, G. (2004). Storytising. Geschichten als Instrument erfolgreicher Markenführung. Groß-Umstadt: Sehnert.

Spichalsky, K. (2016). Change Management und Mitarbeiterbefragungen. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse. Wiesbaden: Springer.

Stahl, J. (2013). Organisationaler Wandel durch Koalitionsbildung: Eine anreiz-beitrags-theoretische Erklärung mitarbeiterinduzierter Veränderungsprozesse. Ilmenau: Springer Gabler.

Steinle, C. (2005). Change Management. Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzten. München. Mering: Hampp.

Stephens, G./ Silbert, L./ Hasson, U. (2010). Speaker - listener neural coupling underlies successful communication. In: Proceeding of the National Academy of Sciences of the United States of America 107 (32). S. 14425-14430.

Stolzenberg, K./ Heberle, K. (2013). Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren (3. überarbeitete Auflage). Berlin-Heidelberg: Springer.

Thier, K. (2010). Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement. Eine narrative Managementmethode (2. Auflage). Berlin: Springer.

Thom, N. (1980). Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements. Königstein: Verlag Hanstein.

Vahs, D. (2007). Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis (6. überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Vahs, D. (2019). Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Vahs, D./ Burmester, R. (2002). Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Vahs, D./ Leiser, W. (2003). Change Management in schwierigen Zeiten - Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.

Vahs, D./ Weiand, A. (2010). Workbook Change-Management: Methoden und Techniken (1. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Vahs, D./ Weiand, A. (2013). Workbook Change Management: Methoden und Techniken (2. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wentzel, D./ Tomczak, T./ Herrmann, A. (2008). Storytelling im Behavioral Branding. In: Tomczak, T./ Esch, F.-R./ Kernstock, J./ Herrmann, A. (Hrsg.). Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt (S. 403-420). Wiesbaden: Gabler.

West P./ Huber, J./ Min, K. (2004). Altering experienced utility. The impact of story writing and self-referencing on preferences. In: Journal of Consumer Research 31 (3). S. 623-630.

Wilson, A. O. (2019). The role of storytelling in navigating through the storm of change. In: Journal of Organizational Change Management 32 (3). S. 385-395.

9.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Emotionale Reaktionen im Rahmen der Phasen der Veränderung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Roth (2000, S.15)) 16

Abbildung 2: Ausdrucksweisen von Widerstand (Eigene Darstellung in Anlehnung an Doppler und Lauterburg (2014, S.357)) 25

Abbildung 3: Ablaufschema der Inhaltsanalyse in der Masterarbeit (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz (2018, S.100)) 61

Abbildung 4: "Allgemeine" Storytelling Potenziale zur Überwindung von Widerständen (Eigene Darstellung) 87

Abbildung 5: "Spezifische" Storytelling Potenziale zur Überwindung von Widerständen (Eigene Darstellung) 88

Abbildung 6: Umsetzungsmöglichkeiten von Storytelling (Eigene Darstellung) 89

9.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich von AutorInnen und der Bezeichnungen zu (Kern-) Elementen einer Story (Eigene Darstellung) 31

Tabelle 2: Vergleich der überlebensnotwendigen biologischen Vergangenheit des Menschen und einem Storytelling Muster (Eigene Darstellung in Anlehnung an Campbell (2008, S.55ff.); Herbst (2011, S.107ff.)) 35

Tabelle 3: Vergleich zwischen der Heldengeschichte und den emotionalen Phasen der Veränderung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Campbell (2008, S.98); Roth (2000, S.15ff.)) 48

Tabelle 4: Detaillierte Beschreibung der ExpertInnen unter Verwendung eines Pseudonyms (Eigene Darstellung) 59

10 Anhang

ANHANG A: **„Eingesetzter Fragebogen im Rahmen der ExpertInneninterviews"**

Interviewleitfaden

Einleitung:

Das Ziel des Interviews besteht darin herauszufinden, welche Potentiale Storytelling gezielt gegen Widerstand im Veränderungsprozess bietet und welche Einsatzmöglichkeiten es hier gibt. Die von Ihnen gemachten Aussagen werden vertraulich behandelt und fließen nur in Form der Inhaltsanalyse in die Masterarbeit ein. Die Ergebnisse werden anonymisiert. Sind Sie einverstanden mit einer Tonaufzeichnung?

Forschungsfrage:

Welche Potenziale bietet Storytelling zur Überwindung von Widerständen im Change Prozess?

1. Einleitung und Eröffnungsfrage

Für mich selbst und in Bezug mein Gebiet Change Management ist Storytelling etwas, dass das ganzheitliche Verständnis für Change Prozesse und Veränderungen für Change Betroffene verbessern und fördern kann, indem es die (Veränderungs-) Kommunikation bereichert und auf ein neues Level hebt.

- Können Sie mir zum Einstieg kurz beschreiben, was Sie persönlich unter Storytelling verstehen und wo sie dessen Stärken einmal auch allgemein sehen bevor wir dann im Verlauf des Interviews spezifisch auf das Change Management zu sprechen kommen?

2. Fragebereich: Storytelling in der Veränderungskommunikation

Laut Literatur bedeutet Change Management unter anderem das aktive Miteinbeziehen von betroffenen MitarbeiterInnen durch (Veränderungs-) Kommunikation in den Veränderungsprozess.

- Was kann der Einsatz von Storytelling - Ihrer Meinung nach - in der Veränderungskommunikation bezwecken? Einerseits allgemein gesehen aber auch gerne anhand ihrer persönlichen Erfahrungen und Erkenntnisse.

Möglicher Follow-up/Fragenpool:

- Was ist das Besondere am Storytelling/einer Geschichte versus einem einfachen rational-sachlichen Info E-Mail über die Veränderung?

3. Fragebereich: Potenziale von Storytelling zur Überwindung von Widerstand

Laut Literatur wird im Change Management von Widerständen gesprochen, wenn die vorgesehenen Entscheidungen bzw. getroffenen Maßnahmen bei einem Veränderungsprojekt aus Unternehmenssicht zwar als sinnvoll, logisch und sogar dringend notwendig erscheinen, trotzdem aber bei Mitarbeitern auf Ablehnung stoßen (Doppler und Lauterburg 2019, S.336).

- Können Sie mir nun bitte spontan sagen, welche Potenziale von Storytelling Sie allgemein zur Überwindung von Widerständen gegen Veränderungen sehen würden, ehe wir dann spezifisch auf die einzelnen Widerstandsarten eingehen?

1

3.1 Rationaler Widerstand

Die erste Frage von Mitarbeitern, die bei Change Management kommt ist „Warum findet diese Veränderung statt, und was wird damit bezweckt?" (Anmerkung: Abfrage rationaler Widerstand)

- Welches Potenzial bieten Geschichten, um diese Frage für MitarbeiterInnen ganzheitlich zu beantworten im Gegensatz zu der Beantwortung der Frage mittels rein „rational-sachlicher Information"?

Möglicher Follow-up/Fragenpool:

- Ist es möglich alle für Mitarbeiter notwendigen Informationen und Argumente für die Veränderung in einer einzigen gesamten Geschichte zu verpacken oder sollten mehrere Geschichten nacheinander/parallel über die geplante Veränderung erzählt werden? Welche Meinung haben Sie hierzu?

3.2 Politischer Widerstand

Mitarbeiter fragen sich bei Change Projekten in Unternehmen oft „Was bringt mir persönlich die Veränderung und will ich sie mittragen?" (Anmerkung: Abfrage politischer Widerstand)

- Welches Potenzial bietet eine Geschichte um diese Frage zufriedenstellend, aber auch glaubwürdig für jeden einzelnen Mitarbeiter betreffend der Veränderung zu beantworten?

Möglicher Follow-up/Fragenpool:

- Was denken Sie, inwieweit ist es mit Storytelling und speziell Geschichten möglich die Notwendigkeit und Dringlichkeit einer Veränderung in einem Unternehmen effektiv anzusprechen? Was kann Storytelling hier etwa besser bezwecken?

3.3 Emotionaler Widerstand

Häufig fragen sich Mitarbeiter auch „Kann ich die neuen Aufgaben bewältigen?" Die menschliche Gefühlslage und Angst vor Neuem sind bei Veränderungen die Treiber für den emotionalen Widerstand.

- Welche Potentiale hat Storytelling bezogen auf die Überwindung von diesem emotionalen Widerstand bei Mitarbeitern, da sich insbesondere bei Veränderungen etwa viel im Kopf, den Emotionen und Unterbewusstsein der Mitarbeiter abspielt?

Möglicher Follow-up/Fragenpool:

- Inwieweit ist es mit Storytelling möglich die Mitarbeiter zu befähigen, sprich ihnen in Form von Geschichten beispielsweise Anleitungen für neue Arbeitsweisen, die bedingt durch die Veränderung sind, näher beizubringen, sodass sie möglicherweise weniger Angst vor den neuen Prozessen haben? Was denken Sie hierzu?

- Inwieweit kann Storytelling als strategisches Instrument helfen, um die Bindung bzw. Loyalität der Mitarbeiter gegenüber einer Organisation, die eine Veränderung durchmacht, zu erhöhen, Was können Sie mir hierzu sagen?

- Darf ich Sie fragen, ob Sie den Satz *„Mit der richtigen Geschichte, die Emotionen auslöst und steuert, kann der Mensch für eine Veränderung begeistert werden, denn sie ist der Kern einer Veränderung"* so bestätigen würden oder was würde ihnen hier noch fehlen?

4. Fragebereich: Einsatzbeispiele von Storytelling gegen Widerstände

Die Change Story ist ein Klassiker für den Einsatz von Storytelling im Change Management und zur Überwindung von Widerstand, auch wenn sie in der Praxis aus meiner eigenen Erfahrung eher „unterbewertet" wird und als zusätzliches „nice to have" gesehen wird, aber ohne die wahren Potenziale im Hintergrund zu kennen.

- Was macht Ihrer Meinung nach eine gute Change Story im Sinne von Storytelling aus und was sollte sie bezwecken?
- Wie wird eine Change Story typischerweise entwickelt und dann idealerweise im Unternehmen verbreitet? (Workshops?)
- Unter welcher Annahme bietet beispielsweise in diesem Zusammenhang eine klassische Heldengeschichte mit den Protagonisten Held, Gegner, Wunschobjekt und Helfer ein besonders geeignetes Erzählschema für einen Veränderungsprozess und eine Change Story? Was sind ihre Meinungen hierzu?
- Welche weiteren Beispiele oder Methoden von Storytelling „Formaten" abgesehen von Change Story oder Heldengeschichten bieten sich gezielt an für die Kommunikation von Veränderung bzw. insbesondere als Mittel zur Überwindung von Widerstand?

Möglicher Follow-up/Fragenpool:

- Sollten die Geschichten, die gezielt in Veränderungsprozessen eingesetzt werden, einfach und eindimensional sein, um den Mitarbeitern Raum für eigene Details und Interpretationen zu bieten oder doch eher anleitend um über die Veränderung umfassend zu informieren?
- Was ist Ihrer Meinung nach, die größere Stärke beim Einsatz von Storytelling – das Vermitteln von Informationen oder die Vermittlung von Akzeptanz und Verständnis für eine Veränderung?

5. Fragebereich: Offene Fragen bezüglich der Zukunft

- Werfen wir einen Blick in die Zukunft … Stellen Sie sich vor, Storytelling wird von einer Vielzahl an Unternehmen gezielt genutzt, um Widerstand bei Veränderungsprozessen zu lösen. Was hat dazu geführt?
- Gibt es noch weitere wichtige Aspekte zu den Potenzialen von Storytelling gegen Widerstand im Veränderungsprozess, die wir noch nicht angesprochen haben?

ANHANG B: **„Begleitende PowerPoint im Rahmen der ExpertInneninterviews"**

Meine Story

- *Change Projekt „Einführung eines neuen konzernweiten Personalinformationssystems für alle Führungskräfte und MitarbeiterInnen"*
- *Exzellent ausgeführtes „fachliches Projekt" – on time, within budget, in scope …*
- *Schwierigkeiten beim „überfachlichen Projekt" → Widerstände (System ist da, wird aber nicht von den Adressaten genutzt)*
- *Sehr viel, rationale, klassische Kommunikation (Projektberichte) zur Überzeugung, Sinndarstellung etc.*
- *Konzernpersonalchefin: „Diese harten Manager stehen auf Daten, Zahlen und Fakten also zeigen wir Ihnen was sich das Unternehmen durch das neue Personalinformationssystem erspart"*
- *→ Fehlgeschlagen → prägender Satz aus einem Meeting: „Lasst die Fachbereiche in Ruhe und lagert nicht eure Personalarbeit an uns aus und pflegt euer System selber"*

→„Welche Potenziale bietet Storytelling zur Überwindung von Widerständen im Change Prozess?"

FH Burgenland 1

1

Für mich selbst und in Bezug mein Gebiet Change Management ist Storytelling etwas, dass das ganzheitliche Verständnis für Change Prozesse und Veränderungen für Change Betroffene verbessern und fördern kann, indem es die (Veränderungs-) Kommunikation bereichert und auf ein neues Level hebt.

Und für Sie?

Laut Literatur bedeutet Change Management das aktive Miteinbeziehen von betroffenen MitarbeiterInnen durch Kommunikation in den Veränderungsprozess.

Kommunikation ist nicht gleich Kommunikation

Was ist der Zweck und die Besonderheiten von Storytelling in der Veränderungskommunikation bzw. im Gegensatz zu „normaler" Kommunikation? Ist Storytelling „nur" eine bessere Kommunikation?

FH Burgenland 2

2

In der Literatur wird unter anderem von Widerständen gesprochen, wenn die vorgesehenen Entscheidungen bzw. getroffenen Maßnahmen bei einem Veränderungsprojekt (aus Unternehmenssicht) zwar als sinnvoll, logisch und sogar dringend notwendig erscheinen, trotzdem aber bei Mitarbeitern auf Ablehnung stoßen (Doppler und Lauterburg 2019, S.336).

Was können spezifische Potenziale oder Eigenschaften von Storytelling zur Überwindung von Widerständen sein?

„Warum findet diese Veränderung statt, und was wird damit bezweckt?"

Kann man alle für die Veränderung notwendigen Informationen in einer Geschichte verpacken oder ist das nicht der Sinn von Storytelling?

FH Burgenland 3

3

„Was bringt mir persönlich die Veränderung und will ich sie mittragen?"

Inwieweit kann eine nachhaltig, glaubwürdige Antwort mit Storytelling und einer Geschichte für Mitarbeiter generiert werden oder geht es eher um Manipulation um die Menschen „unterbewusst" für die Veränderung zu gewinnen?

„Kann ich die neuen Aufgaben bewältigen?"

Wie ist das Verhältnis von Storytelling und Emotionen (Ängste) in der Veränderung? Inwieweit lassen sich die Menschen mit Storytelling beruhigen und befähigen für die Veränderung?

Inwieweit kann Storytelling, wenn im Change eingesetzt, dazu beitragen die Mitarbeiter während der Veränderung an das Unternehmen zu binden?

FH Burgenland 4

4

*Change Story ist ein „abstrakter" Klassiker im Change Management und auch zur Überwindung von Widerständen, nur in der Praxis versteht sie der Personalmanager*In nicht so richtig …*

- ***Was macht eine gute Change Story aus und was soll sie bezwecken?***
- ***Wie wird sie entwickelt?***
- ***Wie wird eine Change Story idealerweise verbreitet?***
- ***Heldengeschichte als Change Story?***
- ***Die Mitarbeiter als Helden der Veränderung oder die Veränderung selbst?***
- ***Weitere einfache, ressourcenschonende Mittel, Formate und Einsatzbeispiele von Storytelling gegen Widerstände?***

FH Burgenland 5

5

Ein kurzer Blick in die Zukunft …

Vielen, vielen Dank für das Interview!

FH Burgenland 6

6

Anhang C: **„Kodierbuch"**

Kategorie	Art	Kodierregel	Beschreibung/Definition	Mögliches Beispiel aus dem Material
Basisverständnis	Deduktiv gebildete (Haupt)Kategorie	frei codiert	Alle Aussagen, die übergeordnet das Basisverständnis von Storytelling im Themenkontext widergeben.	
Bedeutung	Deduktiv gebildete Subkategorie	frei codiert	*Alle Aussagen zu der Bedeutung von Storytelling.*	
Storylistening	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert werden spezifisch Aussagen die Storytelling und Storylistening in Beziehung setzen.	Storytelling besteht im Themenkontext aus 2 Seiten - dem eigentlichen Storytelling und dem Storylistening.	*„...Storytelling ist nur als eine Facette zu sehen und ein ganz wichtiges anderes Set im Kontext Change wäre Storylistening ..."*
Nicht-Bedeutung	Deduktiv gebildete Subkategorie	frei codiert	*Alle Aussagen über "was Storytelling nicht ist".*	
Gründe für Storytelling im Change	Deduktiv gebildete Subkategorie	frei codiert	*Alle Aussagen weshalb man Storytelling im Themenkontext einsetzen sollte.*	
Storytelling und Kommunikation	Deduktiv gebildete Subkategorie	frei codiert	*Alle Aussagen zu Storytelling und Kommunikation.*	
Unterschied Storytelling und rationale Kommunikation	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert werden alle Aussagen, die Storytelling unterscheiden von einer rational-sachlichen Kommunikation.	Rationale Kommunikation ist ergebnisorientierte Kommunikation, wohingegen Storytelling erlebnisorientierte Kommunikation ist.	*"...Also der Unterschied ist, dass Storytelling und auch die Arbeit mit Beispielen, metaphorischen Räume nenne ich das jetzt einmal, dem Zuhörer die Möglichkeit bietet, dass sein Gehirn mit diesem Thema selbst arbeitet"*

Kategorie	Art	Kodierregel	Beschreibung/Definition	Mögliches Beispiel aus dem Material
Möglichkeiten und Limitationen	Deduktiv gebildete (Haupt)Kategorie	frei codiert	Alle Aussagen, die übergeordnet die Möglichkeiten und Limitationen von Storytelling im Themenkontext aufzeigen.	
Voraussetzungen	Induktiv gebildete Subkategorie	Codiert werden alle Aussagen, die Voraussetzungen für den Einsatz von Storytelling im Kontext aufzeigen.	Storytelling bedarf gewisser Voraussetzungen um Potenziale zu entfachen.	*"...man zuerst wissen muss auf welche Resonanz stößt das bei den Mitarbeitern, diese neue Kultur, diese neuen Werte, dieses Ziel des Change..."*
Identifikation Nutzen der MitarbeiterInnen	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert werden alle Aussagen, die aufzeigen, dass der Nutzen der Veränderung klar sein muss bevor Storytelling gemacht wird.		
Mitwirkung/Partizipation	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert werden alle Aussagen, die Mitwirkung als Voraussetzung für Storytelling zeigen.		
Zielgruppen	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert werden alle Aussagen, die die Definition von Zielgruppen als Voraussetzung nennen.		
Authentizität und Glaubwürdigkeit	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert werden alle Aussagen, die Authentizität und Glaubwürdigkeit nennen als Voraussetzung.		
Zeit	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert werden alle Aussagen, die Zeit als Voraussetzung nennen.		
Zuhören mit Storylistening	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert werden alle Aussagen, die das Zuhören mit Storylistening als Voraussetzung nennen.		
Gestaltung	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert werden alle Aussagen, die die Gestaltung der Geschichte als Voraussetzung nennen.		
Potenzialbereiche	Deduktiv gebildete Subkategorie	frei codiert	Alle Aussagen, die die Potenziale von Storytelling beschreiben.	
Konkretisierung	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert werden alle Aussagen die Konkretisierung als Potenzial nennen.		*"...das abstrakte einfach konkret machen – das kann ja Storytelling."*
Emotionen	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert werden alle Aussgen, die die Ansprache von Emotionen als Potenzial nennen.		*"...Eine gute Art und Weise diese emotionale Sperre zu überwinden ist eben auch emotional zu kommunizieren"*
Betroffene zu Beteiligten	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert werden alle Aussagen, die das Potenzial aufzeigen, dass Storytelling Betroffene zu Beteiligten machen kann.		*"...Storytelling bietet die Möglichkeit gehört zu werden"*
Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert werden alle Aussagen, die die Darstellung von Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit als Potenzial aufzeigen.		*"...Die Arbeit mit Geschichten ist automatisch sinnstiftend"*
Probleme auf anderer Ebene lösen	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert werden alle Aussagen, die da lösen von Problemen als Potenzial aufzeigen.		*"...es hilft einfach, wenn man es nicht direkt anspricht, das haben wir schon sehr oft erlebt in Projekten, da man hier sofort in eine Abwehrhaltung geht und das Gespräch führt zu nichts aber in dieser fiktiven Welt, in dieser Geschichte, macht es sogar ein bisschen Spaß"*
Grenzen	Deduktiv gebildete Subkategorie	frei codiert	Alle Aussagen, die die Grenzen von Storytelling aufzeigen.	
Manipulation	Deduktiv gebildete Sub-Subkategorie	frei codiert	*Alle Aussagen von Storytelling und Manipulation.*	

Kategorie	Art	Kodierregel	Beschreibung/Definition	Mögliches Beispiel aus dem Material
Aktivierung	Deduktiv gebildete (Haupt)Kategorie	frei codiert	Alle Aussagen, die übergeordnet beschreiben wie man Storytelling aktivieren kann.	
Umsetzung	Deduktiv gebildete Subkategorie	frei codiert	Alle Aussagen, die beschreiben wie Storytelling umgesetzt werden kann.	
Erklärungsgeschichten	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert wird wenn "Erklärungsgeschichten" genannt werden.		
Spielerisch	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert wird das spielerische herangehen um an Geschichten zu kommen.		
Core Story/Rahmengeschichte	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert wird wenn "Core Story" genannt wird.		
Change Story	Deduktiv gebildete Sub-Subkategorie	frei codiert	*Alle Aussagen zu der Change Story.*	
Erfolgsgeschichten	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert wird wenn "Erfolgsgeschichen" genannt werden.		
Comics	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert wird wenn "Comics" gennant werden.		
Anekdote	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert wird wenn "Anekdote" genannt wird.		
Metapher	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert wird wenn "Metapher" genannt wird.		
Setting	Deduktiv gebildete Subkategorie	frei codiert	Alle Aussagen, die beschreiben in welchem Setting Storytelling typischerweise stattfindet um Potenziale zu entfachen.	
Erzählworkshop	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert wird wenn "Workshops" oder "Erzählworkshops" genannt wird.	Das Workshop Format ist der Klassiker um die Potenziale von Storytelling abzurufen.	*"...Workshops machen wo ausgetauscht wird was alles nicht funktioniert und was sich die Leute alles wünschen etc...."*
Diverses	Induktiv gebildete Sub-Subkategorie	Codiert werden alle möglich genannten Settings außer Workshops.	Es gibt verschiedene Möglichkeiten um die Potenziale von Storytelling abzurufen in der Unternehmenspraxis.	