

# Morgen wird es besser

*Martin Claßen*

Die Basis von Veränderungsprozessen sind Geschichten, die zeigen, dass die Zukunft schöner und leichter als die Gegenwart wird. In Zeiten vieler Fake Stories haben Erzählungen jedoch eine Bewährungsprobe zu bestehen: Sie müssen glaubwürdig sein. Vermutlich wird die Messlatte beim Storytelling in den 2020er Jahren noch höher liegen. Was macht eine gute Zukunftsgeschichte aus?

**D**er Wirtschaftssoziologe Jens Beckert zeigt eindrücklich, dass die Marktwirtschaft auf Imagination und Fiktion beruht, also auf Erzählungen, was morgen besser sein wird (siehe Interview ab Seite 26 in dieser Ausgabe). Deshalb bauen Change Leader bekannte Megatrends und anschauliche Prognosemodelle in ihre wohlklingenden Narrative ein, um den Veränderungsprozess zu begründen und durchzusetzen. Der Schriftsteller Philipp Schönthaler bringt es auf den Punkt: „Zahl und Wort: Beide bürgen für eine Wahrheit: facts tell, stories sell. Mit Zahlen machen wir die Rechnungen, mit Worten sorgen wir dafür, dass ihnen auch alle Folge leisten.“

## Glaubwürdigkeit von Zukunftsgeschichten

Wie wird nun eine Erzählung über künftige Zustände glaubwürdig, obwohl man die Zukunft bekanntlich nicht vorhersagen und in unserer volatilen, ungewissen, von Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägten Welt nicht einmal erahnen kann? Zum einen liegt es an der Glaubwürdigkeit des Storytellers, um den es hier aber nicht gehen soll. Es ist bekannt, dass es unseriöse Change Leader gibt und solche, die authentisch wirken. Zum anderen muss die Erzählung über die Zukunft als glaubwürdig durchgehen – und zwar in der Gegenwart. Für die heutige Überzeugungskraft einer Erzählung und die daraus abgeleiteten Entscheidungen ist die künftige Trefferquote völlig egal. „Hinterher ist man immer schlauer“, sagt der Volksmund. Wirklich ist, was in der Gegenwart wirkt. Beckert: „Tatsächlich wirken im Rückblick allzu viele Prognosen geradezu albern.“

Die heutigen Erzählungen über die 2020er-Jahre werden nicht in der kommenden Dekade beurteilt, sondern im Hier und Jetzt. Und sie begründen jetzt angestoßene Veränderungsprozesse mit Auswirkungen im Morgen und Übermorgen. Ein Beispiel: Weil momentan das Buzzword Digitalisierung in Storys ausgezeichnet funktioniert, wird es den Erzählern gelingen, damit entsprechende Budgets zur Realisierung von Digitalisierung oder von irgendetwas Ähnlichem loszueisen. Mit ironischem Unterton meinte etwa Werner Baumann, CEO von Bayer, man müsse derzeit einfach nur das Wörtchen „digital“ auf die Charts schreiben, um für ein Projekt das Go zu bekommen. Und egal, ob er das tatsächlich gesagt hat oder nicht, sein Satz bleibt eine nette Anekdote.

## Stories in der Rückblende

Wen wundert es eigentlich noch, wenn die Versprechen mancher Veränderungsprojekte nicht eingelöst werden, weil die Umsetzung durch „Überraschungen“ erschwert oder gar verhindert wird? Solche unvorhersehbaren Ereignisse kommen in der Erzählung nicht vor. Beispiele kennt jeder: der Berliner Flughafen (eine Geschichte, die niemand mehr hören kann), das Solarprojekt Desertec (Saharastrom für Europa als Lösung des Klimaproblems), Making Life Multiplanetary (Elon Musks Idee zur Marsbesiedlung in fünf Jahren). Und besonders die „Bubbles“, ob in der Internetökonomie, auf den Finanzmärkten oder beim Immobilienboom, beruhen jeweils auf einem attraktiven Narrativ. Irgendwann erfahren wir dann, was an der Geschichte faul ist und dass viele auf das Prinzip Hoffnung hereingefallen sind.

Immerhin ist es den Erzählern gelungen, mit ihrer Story eine Zeit lang als glaubwürdig zu gelten und die Ressourcen für die Nagelprobe zu bekommen. Mit einer schlechten Geschichte hätten sie nicht einmal den Versuch zur Verwirklichung starten können. Die wesentliche Funktion von Zukunftserzählungen ist es, den jetzigen Entscheidungen eine vorwärtsgerichtete Begründung zu geben, die vielen Menschen plausibel erscheint.

## Das Narrativ

Seit einigen Jahren ist der Begriff Narrativ selbst zu einer Geschichte mit Breitenwirkung geworden. Für den Literaturwissenschaftler Albrecht Koschorke (und für viele Medienprofis) dient er inzwischen als Generalformel: „Ein Narrativ ist eine kollektiv wirksame Erzählung.“ Ansprechende Worte formen sich zu einer verheißungsvollen Story und erzeugen verlockende Bilder im Kopf. Koschorke sieht drei wesentliche Funktionen von narrativen Erzählungen:

- Sinnstiftung (und die Zurückweisung von Sinnzumutungen)
- Veränderung der Wirklichkeit durch fiktive Zukunftsentwürfe
- Unterscheidung in Freunde und Feinde (Othering)

Im Change Management wird das Narrativ in allen drei Funktionen eingesetzt. Wobei die narrative Kraft nicht überschätzt werden darf. Koschorke: „Der Vorsatz von Praktikern ‚Wir müssen es nur anders erzählen‘ ist oft eine ohnmächtige Geste.“ Gut erzählter Unsinn bleibt weiterhin Unsinn, den aufgeklärte Zuhörer rasch bemerken. Natürlich werden Informationen, die als wahr und wirklich durchgehen sollen, glaubwürdiger, wenn man sie mit großer Erzählkunst vorträgt.

Deshalb steht die Zukunftsgeschichte unter einem Generalverdacht. Was bei Nachrichten die Fake News sind, ist in der Vorschau die Fake Story. Nochmals Koschorke: „Es gibt immer diesen Vorbehalt gegenüber dem Erzählen. Gleichzeitig ist es aber die am meisten verbreitete Praxis der menschlichen Übereinkunft. Die interessante Frage ist, weshalb koordinieren wir uns über ein so unzuverlässiges Medium? Offensichtlich braucht man einen Raum, in dem die Wahrheitsfrage nicht permanent gestellt wird, um soziale Verhandlungen zu führen.“

## BEISPIEL

### „Hochzeit im Himmel“ oder „Hochzeit des Bonus“?

*Vor 20 Jahren: Die bis dato größte Fusion der Industriegeschichte zwischen Daimler und Chrysler war für Jürgen Schrempp, den damaligen Chef der deutschen Seite, eine „Hochzeit im Himmel“. Über die Mitgift des Mergers, seine bessere Bezahlung, wollte er aber nicht sprechen, und sein US-Kollege Robert Eaton meinte: „An meine persönliche Situation habe ich kein einziges Mal gedacht.“ Allerdings stieg laut Wall Street Journal durch die Fusion für die Führungskräfte von Chrysler der Wert ihrer Aktienoptionen um über eine Milliarde US-Dollar, allein bei Eaton war es ein Plus von 40 Millionen US-Dollar.*

*Die deutschen Spitzenmanager, damals noch mit Verträgen ohne Stock Options ausgestattet, gingen zunächst leer aus. Das wurde als große Ungerechtigkeit empfunden, weil allein Eaton bereits im Grundgehalt so viel verdiente wie der gesamte zehnköpfige Daimler-Vorstand. Die Konsequenz war eine signifikante Erhöhung der deutschen Vergütungspakete, mit dem Ziel, den Abstand zum Hochzeitspartner zu verringern. War das Ziel der Fusion nun die Marktsynergie, die sich bereits kurze Zeit später als krasse Fehleinschätzung herausstellte, oder der persönliche Gehaltszuwachs? Bei Narrativen ist stets Vorsicht geboten. Man weiß nicht, wer sie mit welcher Hidden Agenda erzählt.*

## Fact Story oder Fake Story?

Weil bei Veränderungsprozessen im Voraus längst nicht alles klar ist, werden Narrative in der Kommunikation immer mehr zum Allheilmittel. Den Stakeholdern gefällt es, in Zeiten des Wandels schönen Geschichten zuzuhören. Sie erwarten eine zur Erklärung gewordene Erzählung. Ob sie richtig ist, entscheiden der Storyteller und seine Zuhörer unabhängig voneinander. Der Empfänger eines Narrativs bestimmt, ob er glaubt, dass ihm der Sender Fact oder Fake erzählt. Denn auch Mär-

chen sind wunderbare Erzählungen. Die Beraterin Karin Thier verweist auf zwei Erfolgsfaktoren: „Storytelling hält Unternehmen einen Spiegel vor: Daher sind Offenheit und Mut unbedingte Voraussetzungen für den Einsatz der Methode. Die von den Mitarbeitern wahrgenommene ‚Realität‘ der Geschichten kann mitunter auch unerwünschte Themen offenlegen.“

Leitfragen bei der Entwicklung und zur Beurteilung von wahren Narrativen:

- Welche Botschaften werden transportiert?
- Welche „Beweise“ für die Botschaften werden erbracht?
- Welche Glaubwürdigkeitsanker werden eingesetzt?
- Welche menschlichen Sehnsüchte werden angesprochen?
- Welche Wertesysteme werden explizit oder implizit bedient?
- Was wird nicht erzählt und warum nicht, obwohl es Teil der Wirklichkeit ist?
- Welche Erzählform wird benutzt (z. B. die Heldenfahrt)?
- Was ist die Konsequenz („Moral“) aus der Geschichte?
- Welchen konkreten Handlungsaufwurf bezweckt die Erzählung?

#### EINBLICK

### Glaubwürdigkeitsanker

- *einfache, lebendige und unterhaltsame Sprache*
- *sympathische Darsteller (wer?)*
- *faktische Schilderung: räumlich (wo?), zeitlich (wann?), sachlich (wie?)*
- *schlüssige Argumentationskette (intrinsische Plausibilität)*
- *einfache Weisheiten (unkomplizierte Metaphern)*
- *Anschlussfähigkeit an die Vergangenheit und Werthaltung der Zuhörer*
- *wissenschaftliche Kompetenzsignale („Studien sagen, dass ...“)*
- *ohne kontrafaktische Informationen*
- *Abgrenzung unerwünschter Entwicklungen (Gut und Böse)*

## Soziale Utopien als verträumte Erzählform

Im Change Management gibt es ein erzählerisches Genre, das die Sehnsucht vieler Führungskräfte und Mitarbeiter nach einem besseren Arbeitgeber oder sogar einer schöneren Welt bedient. Beliebte Autoren sind etwa Frédéric Laloux, belgischer Exberater bei McKinsey, Otto Scharmer, deutsch-amerikanischer Hochschuldozent, und Daniel Pink, US-amerikanischer Schriftsteller. Vor einem halben Jahrtausend hat Thomas Morus mit seiner „Utopia“ diese literarische Gattung begründet, bei der sich auch spätere Sozialingenieure wie Karl Marx bedienen.

An dieser Stelle geht es nicht darum, ob solche Zielbilder richtig sind, sondern um den „organisational stretch“, der durch sie erforderlich würde. Die Ambitionen der meisten Change Leader sind weit aus kleiner. Social Utopia wird dann zu einer fernen Zukunft, die in der Gegenwart gewaltige Enttäuschungen auslöst, weil das jeweilige Unternehmen noch nicht reif dafür ist. Der Volksmund hat auch dafür eine Redensart: Träume sind Schäume. Soziale Utopien bleiben für die allermeisten Firmen in ihrer gegenwärtigen Verfassung ein ferner und unerreichbarer Traum.

Surreale Visionen wie „Veränderung ist selbstverständlich und geschieht natürlich, überall, jederzeit, meist ohne Schmerzen und Anstrengung“ (Laloux) wirken als süßes Gift. Die Erwartungen, die solche Narrative wecken, und die Vorstellung vom „Meer des Glücks“ (Laloux) werden von nüchternen Managern, die deutlich in der Mehrheit sind, als Humbug empfunden. Aus denselben Gründen benennt der Soziologieprofessor und Veränderungsberater Stefan Kühl die blinden Flecken der „Theory U“ von Scharmer. Sie sei „voller Veränderungspoesie“, „eine esoterische Variante klassischen zweckrationalen Handelns“ und „nichts anderes als eine sprachlich verkomplizierte Steuerungsphantasie“. Er fragt: „Funktionieren Organisationen und weitergehend das Leben von Menschen wirklich so, wie man es sich in dieser Theorie zurechtlegt?“

„Nein“, hätte der deutsch-britische Wissenschaftler und Politiker Ralf Dahrendorf gesagt, für den Konflikte nichts Pathologisches sind, sondern der gesellschaftliche Normalfall. „Nein“, sagen auch die meisten Topmanager, die Veränderungsprozesse starten und lieber auf Erzählmuster setzen, die aus dem ökonomischen Mantra des „profitable growth“ abgeleitet sind. Für sie lassen sich die (zwischen-)menschlichen Barrieren des Wandels sowie die offensichtlichen Interessen- und Verteilungskonflikte bei Veränderungsprozessen nicht durch Phantasmen wegzählen, so wünschenswert sie auch sein mögen.

## Wirkungsvolles Storytelling

**Anekdoten:** Bei Wandelprozessen werden Botschaften gezielt in kurze und leicht dahingeworfene Storys gepackt, die absichtslos wirken und die doch einen Aha-Effekt auslösen sollen. Anekdoten stammen aus der Lebenswelt der Zuhörer oder können von ihnen leicht nachvollzogen werden. Sie haben oft eine überraschende Pointe, die den Erinnerungswert steigert. Eine exzellente Storytellerin ist die US-amerikanische Kommunikationsexpertin Nancy Duarte; von ihr stammt die beispielhafte Anekdote: „In der Startphase von Amazon ertönte im Büro bei jedem Kauf eine Glocke, und die Mitarbeiter versammelten sich, um zu sehen, ob sie den Kunden kannten. Als das Unternehmen größer wurde, musste die Glocke abgeschafft werden, weil sie pausenlos läutete.“ Vielleicht hören Sie nun bei Ihrer nächsten Amazon-Bestellung die Glocke klingeln?

**Beispiele:** Das Verständnis von Veränderungen fällt leichter, wenn es anhand ähnlicher Fälle anschaulich dargestellt wird, besonders dann, wenn im Beispiel anfangs alles noch schlimmer gewesen ist. Auch dazu eine Story von Nancy Duarte: „Als Meg Whitman Firmenchefin von HP wurde, trennte ein tiefer Graben die Führungsetage von der Belegschaft, der weitgehend durch das Verhalten ihrer beiden kurzzeitigen Amtsvorgänger entstanden war. Er wurde durch einen auffallend hohen Stacheldrahtzaun betont, der die Parkplätze der Topmanager umgab. Whitmans erste Amtshandlung bestand darin, den Zaun entfernen zu lassen. Danach ordnete sie den Umzug sämtlicher Führungskräfte aus ihren geschlossenen Büros in Großraumbüros mit Arbeitsnischen an. Und statt eines separaten Eingangs mit der Aufschrift ‚Nur für Führungskräfte‘ mussten sie nun den gleichen Eingang wie alle anderen Mitarbeiter benutzen.“ Wenn der Abschied von Hierarchien sogar in einem solchen Feudalsystem möglich ist, dann wird er andernorts fast zum Kinderspiel.

**Heldenfahrt:** Veränderungsvorhaben werden oft als Reise aus der alten in die neue Welt erzählt. Das bekannteste Vorbild ist die Heldenfahrt, die auf den amerikanischen Mythenforscher Joseph Campbell zurückgeht. Dieses Erzählprinzip liegt vielen Büchern und Filmen, etwa Star Wars, zugrunde. Es beschreibt den Wandelprozess als gefahrenvollen Weg in mehreren Etappen von einem mangelhaften Ausgangspunkt zu einem deutlich verbesserten Reiseziel. Im Gegensatz zur Erzählform der sozialen Utopie gibt es auf der Heldenfahrt zahlreiche Widerstände, Bewährungsproben und Entscheidungskämpfe. Und auch das Ziel ist keinesfalls vollkommen gut. Deswegen eignet sich die Heldenfahrt für das Kino und die Organisations-

## ÜBERSICHT

### Soziale Utopien und ihre Story

- Die gegenwärtigen Zustände sind unerträglich und müssen unbedingt verändert werden.
- Der „wahre“ Mensch braucht und möchte etwas ganz Anderes und deutlich Schöneres.
- Deshalb muss das ganze System auf eine höhere Entwicklungsstufe gebracht werden.
- „Ich weiß wie!“ Man muss einfach nur die vorgeschlagenen Maßnahmen umsetzen.
- „Alles easy!“ Man muss nur wollen. Im Grunde braucht es gar nicht viel Veränderung.
- Ansonsten kann viel beim Alten bleiben. Nur einige Grundregeln müssen anders werden.
- „Es geht!“ Die Pioniere sind bereits damit erfolgreich und dienen als Beweis.
- Als Lohn locken ein besseres Miteinander und die Rückkehr ins Paradies.
- „Win-win ist möglich!“ Unterschiede bei Zielen und Wünschen lösen sich auf.

entwicklung: Fortsetzung folgt. Im Change Management wird man jedoch auf einen Kniff der Heldenfahrt verzichten, den Rückgriff auf übernatürliche Kräfte, die einem unterwegs zur Hilfe kommen (wie etwa einige Figuren in Star Wars). Allerdings schreiben sich manche Change Leader sogar diese Magie zu.

### Erzählkunst

Geschichten sind allgegenwärtig. Im Change Management gewinnt ein überzeugendes Narrativ die Aufmerksamkeit der Stakeholder und erhöht deren Veränderungsbereitschaft. Dies gelingt besonders dann, wenn der Storyteller authentisch wirkt und in seiner Erzählung gezielt Glaubwürdigkeitsanker einsetzt.

Nicht erstaunlich ist, dass viele prominente Storyteller aus dem angloamerikanischen Kulturkreis stammen. Wir Menschen aus dem Land der Gebrüder Grimm sind bei Storys weniger gelassen. Vermutlich deshalb, weil uns in unserer langen Historie schon zu viele Märchen und soziale Utopien aufgetischt worden sind, die wir glaubten und die uns zu einem aus heutiger Sicht falschen Handeln brachten. Dabei besitzen glaubwürdige Geschichten bei Veränderungsprozessen eine große Kraft, auf die zu verzichten ziemlich fahrlässig wäre. **c!**



**Martin Claßen**

ist selbstständiger Berater und Chefredakteur von *changeмент!*