

Die Change Story: Veränderung eindrücklich erklären



Wir können nur das verändern, was wir authentisch beschreiben können. Der Change Story Canvas bietet dir und den Veränderungsverantwortlichen einen Weg, zentrale Fragen zu identifizieren und zu beantworten. So erschafft ihr ein für euer Umfeld ein nachvollziehbares Gesamtbild der Veränderung.

Überblick

 2 – 12 Teilnehmende	 generativ	
 1 Std. Vorbereitung	 4 – 6 Std. Durchführung	 2 Std. Nachbereitung

Download-Paket

01 Vorbereiten

-  01_Change Story_Anleitung (vorliegendes Dokument)
-  Beispiel für ausgefüllten Change Story Canvas: 04_Change Story_Beiispiel.pdf

02 Durchführen

-  Präsentation für Workshop: 02_Change Story_Präsentation.pptx
-  Druckvorlage Change Story Canvas: 03_Change Story_Canvas.pdf / pptx
-  Virtuelles Whiteboard mit Change Story Canvas

03 Nachbereiten

-  Template fürs Erzählen: 05_Change Story_Template.pptx

Checkliste

- Teilnehmende für den Change Story Workshop sind ausgewählt und eingeladen
- Strategie- und/oder Konzeptpapiere wurden allen Teilnehmenden des Change Story Workshops mit ausreichendem Vorlauf zugestellt
- Change Story Canvas liegt auf Stellwand-Grösse ausgedruckt vor* oder ist in einem Online-Whiteboard vorbereitet
- Workshop-Raum mit mindestens 2 Stellwänden ist reserviert, ausreichend Postit und passende Filzstifte und Klebpunkte sind organisiert sowie eine Stoppuhr für das Timeboxing

*Wenn du keine Möglichkeit hast den Canvas selbst zu drucken, kontaktiere die Kolleginnen und Kollegen vom Team Digital Zug (am einfachsten via Email: digital@zg.ch). Sie können dir einen gedruckten Canvas zur Verfügung stellen.



Wie geht's Schritt für Schritt?

01 • Hintergrund beleuchten

Tragt relevante Inhalte wie beispielsweise Konzepte, Strategiepapiere oder vorausgegangene Projektberichte rund um eure Veränderung zusammen. Diese bieten einen Ausgangspunkt für die Bearbeitung des Change Story Canvas. Stellt diese Inhalte mit ausreichend Vorlauf vor dem gemeinsamen Workshop Termin allen Teilnehmenden zur Verfügung.

Tipp: Wenn das «Wozu», «Wohin» und «Was» der Veränderung bisher noch sehr vage sind, könnte es hilfreich sein, zuerst das Werkzeug (*Arbeitstitel: Purpose Canvas*) gemeinsam zu bearbeiten.

02 • Beteiligte auswählen

Eine gute Change Story muss unterschiedliche Bedürfnisse abdecken. Daher braucht es bereits bei der Entwicklung der Change Story möglichst unterschiedliche Perspektiven am Tisch. Ladet deshalb ein breites Spektrum unterschiedlicher Personen zu einem Workshop ein.

Bewährt hat sich ein Querschnitt aller von der Veränderung Betroffenen (Amtsleitung, mittleres Kader, Mitarbeitende sowie Projektmitarbeitende). Die Bearbeitung ist ansonsten aber auch innerhalb eines Führungs- oder Steuerungsgremium möglich gemeinsam mit ein bis drei Vertrauenspersonen. Oder, falls die geplante Veränderung noch sehr vertraulich ist, auch nur vom engsten Kreis der für die Veränderung verantwortlichen Personen.

Am besten lässt sich die Change Story mit 1-2 Gruppen à 3-6 Personen entwickeln.

03 • Change Story Canvas befüllen

Während des Workshops befüllt ihr gemeinsam die einzelnen Felder des Change Story Canvas, indem ihr zuerst in Stillarbeit eure Gedanken und Ideen auf Postit notiert. Achtet beim Schreiben darauf, auf jedes Postit nur einen Gedanken zu notieren. Notiert jedoch immer alle Gedanken, andernfalls gehen Ideen verloren. Anschliessend werden die Postit den anderen Teilnehmenden kurz vorgestellt und auf den Canvas geklebt. Damit die Zeit nicht aus dem Ruder läuft, setzt sowohl für die Stillarbeit wie für das Erläutern der Postit konsequente Zeitfenster (Timeboxing) mittels Stoppuhr.

Bearbeitet jedes Feld des Canvas für sich. So stellt ihr sicher, dass ihr gedanklich tief genug eintaucht und nicht nur an der Oberfläche kratzt. Ihr braucht nicht unbedingt mit Feld 1 beginnen. Startet stattdessen mit dem Feld des Canvas, welches euch am leichtesten zu beantworten scheint. Konsolidiert das Feld kurz, indem ihr die Antworten clustert, und pro Cluster eine Überschrift identifiziert, bevor ihr zum nächsten Feld wechselt.



Kommen bei der Beantwortung eines späteren Felds noch ergänzende Gedanken zu einem früheren Feld, tragt diese nach. Vermeidet jedoch reine Wiederholungen: Gedanken, welche früher bereits notiert wurden, werden nicht erneut nochmals angeführt.

04 • Inhalte priorisieren

Sind alle Felder ausgefüllt und in sich geclustert, folgt eine zweite Phase der Verdichtung. Schaut zunächst im Überblick nochmals über den gesamten Canvas. Markiert dann, wo es wichtige Verbindungen zwischen Clustern gibt, welche sich in unterschiedlichen Feldern befinden. Anschliessend priorisiert die Cluster mit Hilfe von Klebepunkten (Details siehe Drehbuch zum Workshop unten) und identifiziert so, wo der Kern der Veränderung liegt, sowie Hauptgründe und elementaren Eckpunkte. Abschliessend formuliert zu den ausgewählten Clustern 1-3 prägnante Sätze, welche den Inhalt beschreiben. ⇒ Diese Summe dieser Clustersätze formen das Gerüst eurer Change Story.

Diese Fokussierung ist oft anstrengend, aber nötig. Sie hilft, die spätere Change Story zu schärfen und zu vereinfachen. Denn eine gute Change Story ist prägnant sowie auf den Punkt formuliert. Das bedeutet, dass nicht jedes Detail darin enthalten sein wird. Sucht daher nach dem, was den wirklichen „Kern“ ausmacht.

05 • Veränderung illustrieren

Visualisierungen helfen, Menschen sowohl mental wie emotional abzuholen. Sie machen Informationen zugänglich und eindrücklich. Überlegt deshalb abschliessend, welches Bild, oder andere Visualisierung als Metapher die bevorstehende Veränderung gut beschreiben könnte.

Um eine geeignete Metapher zu finden, ist die Kreativität der ganzen Gruppe gefragt. Eine Metapher kann aus allen Bereichen des Lebens kommen: Natur, Kunst, Musik, Beruf, Freizeit, Sport, Wissenschaft, Geschichte. Nicht immer findet sich gleich ein für alle passendes Bild. Gerade nach einer längeren und anstrengenden Workshop-Session. Sobald ihr eine Auswahl von 2, maximal 3 Visualisierungen getroffen habt, reicht dies zu diesem Zeitpunkt aus. Durch das Ausprobieren im nächsten Schritt merkt ihr dann schnell, welche Metapher am Ende die grösste Strahlkraft entfaltet.

06 • Change Story verproben

Sucht euch Menschen aus, mit denen ihr als Veränderungsverantwortliche eure Change Story testet. Erzählt in den Tests die sich aus den ausformulierten Clustersätzen ergebende Change Story mal anhand der einen Metapher, mal anhand der anderen.

Diese Tests können in 1:1 Gesprächen stattfinden und / oder auch in kleinen Gruppensessions. Als Testpersonen eignen sich zunächst die Beteiligten aus dem Workshop, wie auch andere Vertrauenspersonen aus dem näheren beruflichen Umfeld. Muss keine Vertraulichkeit gewahrt werden, ist es darüber hinaus sogar oft wertvoll, Personen aus dem weiteren beruflichen oder sogar privaten



Umfeld zu fragen. Denn diese Personen nehmen durch ihren anderen Kontext andere Aspekte der Story war.

Wichtig: Ihr wollt mit der Change Story den Empfängern die anstehende Veränderung nahebringen. Deshalb braucht ihr unbedingt im Anschluss deren Feedback. Welche Botschaften hören sie? In welchen Momenten fühlen sie sich emotional besonders angesprochen? Wo bleibt etwas unverstanden und welche ihrer Fragen ist noch nicht beantwortet?

Tragt alle Feedbacks zusammen und verfeinert und ergänzt eure Geschichte anhand der Rückmeldungen. Wählt die Metapher aus, die auch am besten beim Erzählen der Change Story unterstützt hat.

07 • Change Story authentisch erzählen

Übt individuell, die Change Story zu erzählen. Die erarbeiteten Kernaussagen stellen sicher, dass ihr inhaltlich die gleiche Geschichte erzählt. Damit diese jedoch wirklich überzeugt, muss jede und jeder für die Veränderung verantwortliche Person die Geschichte auf seine Art und Weise flüssig und authentisch erzählen können.

Nach dieser intensiven Vorbereitung gilt es nun, möglichst allen Beteiligten und Betroffenen die Change Story zu vermitteln. Nutzt dazu möglichst unterschiedliche Formate. Stellt sicher, dass ihr eure Geschichte nicht nur als Information weitergebt (Sender → Empfänger, z.B. via Newsletter, Intranet oder Town Hall Meeting), sondern in echten Dialog tretet (Sender ↔ Empfänger, z.B. via kleinerer Teammeetings, 1:1 Gesprächen, Umfragen, ...). Vergesst auch die weiter entfernt oder Sekundär-Betroffenen nicht. Denn je mehr Personen eure Veränderung verstehen, desto mehr Unterstützung werdet im weiteren Verlauf ihr bekommen.

Je nach Situation könnt ihr selbstverständlich beim Erzählen der Geschichte jeweils einzelne Aspekte ausführlicher betonen, hinzunehmen oder kürzen. Denn verschiedene Zuhörergruppen haben natürlich aufgrund von unterschiedlichen Gegebenheiten etwas andere Bedürfnisse.

Schliesslich ist das Erzählen der Change Story kein einmaliges Tun. Wiederholt die Geschichte immer wieder, wenn sich das Gespräch um eure Veränderung dreht. Nur dann verankert sich die Change Story zunehmend in der Organisation und erreicht viele Menschen.

Drehbuch zum Workshop 1

Nr. Thema	Dauer	Wer	Wie	Unterlagen, Materialien
<p>1 Begrüssung, Zielsetzung und Intro</p> <ul style="list-style-type: none"> Begrüsse die Teilnehmenden und danke ihnen für die heutige Unterstützung. Zeige den geplanten Zeitablauf und besprecht, wann ihr Pausen einlegen werdet. Kennen sich die Teilnehmenden untereinander? Falls nicht, führe eine Vorstellungsrunde durch, ggfls. inklusive kleinem Eisbrecher um eine offene und gelockerte Atmosphäre zwischen den Teilnehmenden herzustellen Erläutere, warum du zum heutigen Workshop eingeladen hast, was eine gute Change Story bewirkt und was sie auszeichnet. Zeige auf, dass der heutige Workshop der erste Schritt ist, und was im Anschluss passiert 	15-30 Min	<p>Moderator</p> <p>Alle</p>	Plenum	<p> 03_Change Story_Präsentation.pptx Folien 1-7</p>
<p>2 Befüllen des Change Story Canvas</p> <ul style="list-style-type: none"> Erläutere das Vorgehen zum Befüllen des Canvas. Seid ihr maximal 6 Personen im Workshop, dann überspringe Folie 10. Bestimmt ggfls. einen dezidierten Timekeeper. Verwendet auf jeden Fall eine Stoppuhr oder Timer, damit die Zeit nicht aus dem Ruder läuft. 	<p>180 Min bei 1 Gruppe</p> <p>210 Min bei 2 Gruppen und zusammen- führen der Ergebnisse</p>	Moderator	<p>Plenum oder in 2 Gruppen je nach Teilnehmenden- Anzahl</p>	<p> Folie 8 - 16</p> <p>Change Story Canvas Stellwände Postit, Stifte Stoppuhr oder Timer</p>

Die Change Story: Veränderung eindrücklich erklären

- Damit die Teilnehmenden die Fragen von jedem Feld während der 5 Minuten Stillarbeit gut sehen, kannst du jeweils diese jeweils zusätzlich als Folie in der Präsentation anzeigen
- Befüllt nacheinander die 6 Felder des Canvas gemäss Anleitung auf Folie 5 ⇒ Dauer pro Feld ca. 30 Minuten.
- Wenn ihr in zwei Gruppen gearbeitet habt, führt eure Ergebnisse zusammen.

Alle

3 Canvas Inhalte priorisieren und beschreiben

20 Min

- Schaut gemeinsam nochmals über den gesamten Canvas. Wo sinnvoll, fasst Cluster feldübergreifend zusammen und markiert Verbindungen. Ihr könnt dazu die Postit auch auf dem Canvas verschieben.
- Zählt die Anzahl der nun vorhandenen Cluster:
Sind es maximal 8 Cluster, mache direkt mit der Ausformulierung ganzer Sätze zur Beschreibung der Cluster weiter.
Sind es zwischen 9-12 Cluster, händige jeder anwesenden Person 1 Klebepunkt aus. Jede Person markiert mittels diesem Klebepunkt dasjenige Cluster, welches aus ihrer Sicht am ehesten in der späteren Change Story fehlen könnte.
Sind es mehr als 13 Cluster, händige jeder anwesenden Person 2 Klebepunkt einer Farbe und zusätzlich 1 Klebepunkt in einer anderen Farbe aus. Jede Person wählt mittels dieser Klebepunkt 2 Cluster, welche unbedingt in der späteren Change Story beschrieben sein müssen, und dasjenige Cluster, welches am ehesten fehlen könnte.
Einigt euch mittels der Klebepunkt-Markierung auf maximal 9 Cluster bevor ihr weitermacht.

Alle

Change Story Canvas,
Postit, Stifte



Folie 17

Die Change Story: Veränderung eindrücklich erklären

- Bei der Formulierung der abschliessenden Sätze ist es wichtig, dass überhaupt etwas formuliert wird. Es ist nicht schlimm, wenn noch nicht alles perfekt klingt.

4 Veränderung illustrieren

- Motiviere die Teilnehmenden für den letzten Blick, zum Beispiel indem du ihnen mitteilst, dass nach der schweren Arbeit des Priorisierens und Ausformulierend jetzt ein kreativer Teil kommt, in dem durchaus auch einmal gelacht werden darf.
- Ermutige sie immer wieder zum Zeichnen ihrer Ideen und betone, dass es keine künstlerisch-schönen Bilder sein müssen.

45 - 60 Min



Folie 18-19
Mehrfarbige Filzstife
Flipchart Papier

Klebefunkte

5 Nächste Schritte

Informiere (oder definiert gemeinsam) zum Abschluss des Workshops

- wer den reichhaltigen Input aus dem Workshop aufarbeitet und eine Dokumentation an alle Teilnehmenden versendet
- wer den Entscheid für eine die Story unterstützende Metapher trifft
- wer aufbauend auf den ausformulierten Clustersätzen und der gewählten Metapher einen ersten Entwurf der Change Story zusammenfügt
- Wann und wie das Testen der Change Story erfolgen soll
- Ob und wie die Teilnehmenden des heutigen Workshops über die kontinuierliche Weiterentwicklung der Story auf dem Laufenden gehalten werden sollen

10 Min

Moderator



Folie 20-22

Die Change Story: Veränderung eindrücklich erklären

- Auf wann die Change Story für die erste „Publikation“ nach aussen hin stehen soll und ob bis dahin Vertraulichkeit gewahrt bleiben müsste

5 Abschluss und Check out

- Macht einen kurzen Check out: Teilt eure Learnings, Gedanken, Gefühle und Impulse rückblickend zum heutigen Workshop
- Bedanke dich für die aktive Mitarbeit und grossartige Unterstützung aller

20 Min.

Alle

Moderator

Plenum



02_Stakeholder-Landkarte_Präsentation.pptx
Folie 23-25

Drehbuch zum Testen der Change Story (Workshop 2)

Nr.	Thema	Dauer	Wer	Wie	Unterlagen, Materialien
1	Vorstellung der Change Story <ul data-bbox="300 555 943 703" style="list-style-type: none">• Ziel des Termins ist Feedback zur entstandenen Change Story einzuholen• Eine Person stellt die Change Story in ihrer Gänze vor (ohne Unterbrechung/Diskussion)• Alle anderen Teilnehmenden machen sich Notizen	15 Min.			 Seite 26-27: 03_Change Story_Präsentation.pptx Ausgefülltes Change Story Template
<hr/>					
2	Diskussion in Kleingruppen <p data-bbox="300 922 920 975">Die Teilnehmenden teilen sich in 2er- oder 3er-Gruppen auf und diskutieren folgende Fragen:</p> <ul data-bbox="300 991 775 1091" style="list-style-type: none">• Was finden wir gut an der Change Story?• Welche Fragen haben wir zur Change Story?• Wo stimmen wir nicht zu? <p data-bbox="300 1107 943 1160">Dies kann sich auf den Inhalt, auf die Beispiele oder auf die Art der Präsentation beziehen.</p> <p data-bbox="300 1214 972 1267">Alle Punkte werden auf Post-its festgehalten, um sie anschliessend in der Gesamtgruppe vorstellen zu können.</p>	20 Min.			 Seite 28: 03_Change Story_Präsentation.pptx Post-its, Stifte
<hr/>					

3 Was würde die Change Story noch besser machen

- Erarbeitet basierend auf dem Feedback konkrete Änderungen und Verbesserungen.
- Dokumentiert alle Punkte auf Post-its, so dass diese im Nachgang eingearbeitet werden können.

20 Min.



Seite 29-30:
03_Change Story_Präsentation.pptx

Post-its, Stifte
Flipchart



Ergänzungen

In den letzten Jahren hat sich der Begriff des "Narrativ" verbreitet. Narrative können als Orientierungshilfen dienen, um die Welt und den eigenen Platz in ihr zu verstehen. Sie zielen auf gemeinsam geteiltes Bild mit starker Strahlkraft hin und transportieren Legitimität, Werte sowie Emotionen. Berühmte Beispiele sind „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit“, welches die Französische Revolution beflügelte oder der Aufruf zum "Wettlauf zum Mond", der in den USA starke Kräfte gebündelt und die Nation hinter einer Idee versammelt hat (Wikipedia).

Diese anderen Werkzeuge für den Wandel könnten gute Ergänzungen bieten zum Arbeiten mit deiner Change Story:

- Arbeit mit Metaphern: den Dialog beleben
- Kommunikationslandkarte: Mitarbeitende mit auf die Reise nehmen
- Pulsbefragung: Mit Ergebnissen den Dialog initiieren
- Sounding Board: am Puls der Anspruchsgruppen



Werkzeuge für den Wandel © 2023 by Digital Zug, Amt für Informatik und Organisation, Kanton Zug, Schweiz ist lizenziert unter CC BY-NC-SA 4.0. Um eine Kopie dieser Lizenz anzuzeigen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>