9 1/2 Learnings aus vier Branchen

Sirka Laudon

Wann immer in einer Branche der Veränderungsdruck am höchsten war und das Festhalten an tradierten Erfolgskonzepten eher kontraproduktiv, zog es **Sirka Laudon** in dieses Marktumfeld. Sie konnte enorm viel Change-Erfahrung sammeln – in ganz unterschiedlichen Branchen. Hier schreibt sie darüber, was sie gelernt hat in all den Jahren und was für sie wirkliche **Erfolgsfaktoren bei Veränderungen** sind.

Im Psychologiestudium war Change Management das bunte Businesswelt-Versprechen. Wir alle waren begeistert von den Erkenntnissen der systemischen Theorie. Familienaufstellung und Gestalttherapie hatten ihren Aufmerksamkeits-Peak und es gab allerorts begeisterte NLP-Jünger, die uns auf dem Campus evangelisieren wollten. Im Blazer statt Hoodie versteht sich. Irgendwann zum Geburtstag schenkten meine Freunde mir ein T-Shirt auf dem „Change Agent" als Aufdruck gestickt war. Ja, das wollten wir alle irgendwann sein! Und nun, Jahre später, schaue ich – was das Thema betrifft – auf eine aufregende Zeit zurück.

Noch heute muss ich schmunzeln, wenn ich an das T-Shirt denke, dass meine Umzüge nicht überlebt hat. Die Leidenschaft für Change Management ist geblieben. Vor Kurzem ist mir bewusst geworden: Veränderungen zu gestalten, war auch immer der Antreiber für meine berufliche Weiterentwicklung. Wann immer in einer Branche der Veränderungsdruck am höchsten war und das Festhalten an tradierten Erfolgskonzepten eher kontraproduktiv, zog es mich in dieses Marktumfeld. Dies hat mich vom Handel über Medien zu Mobilität und jetzt zur Versicherung gebracht. Mein Start bei AXA war dann sehr spannend, weil hier die Transformation schon im vollen Gange war.

Mit jedem Wandel habe ich auch meine Ansichten und Erfolgsrezepte revidiert und neue Dinge hinzugelernt. Von welchen Annahmen habe ich mich verabschiedet? Welche Learnings habe ich dazugewonnen? Welche Theorien halten sich hartnäckig, sind aber in meinen Augen nicht zielführend? Die nachfolgenden **9 ½ Erfolgsfaktoren** sind aus meiner Sicht für einen gelungenen Wandel essenziell.

1. Top-down oder bottom-up? Noch besser: Multiple-Nucleus-Strategie!

Ja, den Begriff „Multiple-Nucleus-Strategie" gibt es tatsächlich und irgendwie scheint er auch das Ergebnis eines Expertenstreits zu sein. Nämlich, ob man eher bei anstehenden Transformationsprozessen die Rückendeckung des Top-Managements benötigt, also „top-down" vorgeht, oder ob es vielmehr erfolgversprechender ist, wenn man auf die Initiativen und das Engagement der Mitarbeitenden im Sinne einer Grass-Root-Bewegung setzt – also bottom-up. Geprägt hat den Begriff damals die *Universität St. Gallen*, die ein Veränderungsprogramm bei Otto begleitete. In diesem Programm haben wir konsequent auf die „Willigen und Begeisterten" gesetzt, die als Multiplikatoren die Ideen in die Organisation getragen haben.

Konkret heißt das: Suche die Leute in einer Organisation, die Einfluss haben, die für die Sache brennen, und sie werden die Energie entfalten, andere zu überzeugen. Egal, wo diese Menschen in der Hierarchie des Unternehmens angeordnet sind. Die Geschwindigkeit, mit der damit die Veränderung

möglich war, hat uns überzeugt. Das Bild eines Steins, der Kreise zieht, sobald er ins Wasser geworfen wird – also die Multiple-Nucleus-Strategie – prägt noch heute mein Bild von Veränderung.

2. Zählt die überzeugende Change Story? Mein Rat: ein begehrlicher Zielzustand entfaltet mehr Energie

Eine Annahme, die oft durch die großen Beratungshäuser in die Organisationen kommt, lautet: Wenn deine Change Story überzeugend und richtig ist, dann ist der Wandel nur noch „Formsache".

Die Idee, es brauche bloß die überzeugende Change Story, haben wir im ersten Semester Psychologie schon widerlegt bekommen: Jeder Raucher oder Alkoholiker weiß, wie schädlich sein Verhalten ist und kann alle Gründe aufzählen, die für Veränderung sprechen würden. Warum ein Veränderungsprozess dennoch in diesen Fällen schwierig ist? Weil es zahlreiche unbewusste und bewusste Faktoren gibt, die für das Festhalten am Status Quo sprechen.

Ebenso ist es in Unternehmen: Auch hier sind Beharrungskräfte groß, die den Status quo sichern möchten. Auch Unternehmen sind Systeme, die alles dafür tun, in sich geschlossen und stabil zu sein. Diese jedoch zu „verflüssigen" und in eine Bewegung zu bringen, ist die eigentliche Herausforderung.

Ein wesentlicher Faktor in diesem Prozess ist die Schaffung eines begehrlichen Zielzustands. Eines Zielzustands, der die Menschen auf allen Ebenen erreicht: kognitiv überzeugt, emotional berührt, ein attraktives Miteinander auf Verhaltensebene verspricht und unbewusste Muster so adressiert, dass das dahinterliegende Bedürfnis mit einer anderen Maßnahme befriedigt wird.

3. Die Frage „Wie wird das Unternehmen erfolgreicher?", springt zu kurz. Stattdessen: Was hat der Einzelne davon?

Oftmals werden die Fakten, Daten und Argumente für eine Transformation nur aus Unternehmenssicht dargestellt. Veränderungsprojekte sind erfolgreicher, wenn es gelingt aufzuzeigen, worin der persönliche Vorteil für jeden einzelnen Mitarbeitenden steckt. So haben wir die Digitale Transformation von *Axel Springer* auch immer aus dem Blickwinkel der Mitarbeitenden erzählt. Dadurch ist es beispielsweise gelungen, dass sich Journalisten von ihrem Selbstverständnis „Ich schreibe wortgewaltige Artikel für eine Print-Zeitung" lösen konnten. Denn die neuen Technologien und Kommunikationskanäle bedeuten für die Journalisten eine Erweiterung der Möglichkeiten, ihre Zielgruppe zu erreichen, ihre Ausdrucksmöglichkeiten auf das Bewegtbild auszuweiten und gleichzeitig präsenter wahrgenommen zu werden.

Mein Rat an Change-Verantwortliche wäre also: Rücke die Vorteile für die Mitarbeitenden in den Vordergrund, wenn Du sie für das Zielbild begeistern möchtest.

> *„Mit jedem Wandel habe ich auch meine Ansichten und Erfolgsrezepte revidiert und neue Dinge hinzugelernt.*

4. Jeden für den Wandel gewinnen wollen? Ich sage: Die Energie sollte anders eingesetzt werden

Die Annahme, es müsse bei Veränderungsprozessen jeder mitgenommen werden, fand seinen Höhepunkt in Metaphern wie „Man muss den Widerständen den roten Teppich ausrollen." Veränderungsinitiativen haben sich daran abgearbeitet. Hat es was gebracht? Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Widerstandskräfte dadurch mehr Aufmerksamkeit erhalten und ihre Sichtbarkeit sowie ihr Einfluss unnötig größer werden. Mittlerweile ist es belegt, dass es circa 30 Prozent Veränderungstreiber braucht, um den sogenannten „Tipping Point" zu erreichen, der dafür sorgt, dass die Veränderung in die gewünschte Richtung „umschlägt" und alle Energie den Wandel vorantreibt

5. Prozesse, Handlungsstränge, Maßnahmenpakete – was fehlt sind Flow, Freude, Verspieltheit

An Veränderungsprojekte gehen Unternehmen häufig viel zu verkopft ran: vorbildlich strukturierte Projektablaufpläne mit definierten Maßnahmenpaketen sind bestens geplant und mit der Timeline verbunden. Man gönnt sich auch einen Kick-off, der mit einem emotionalen Film die Menschen auf der Gefühlsebene erreichen soll. Doch die emotionalen und spielerischen Energien sucht man in den restlichen Veränderungsinitiativen vergeblich, obwohl sie starke Wandlungsenergien bei den Beteiligten entfalten. Deshalb sollte jede Projektphase Elemente enthalten, die Veränderung auf spielerische Weise adressieren. Wie wäre es zum Beispiel, die Umsetzung mit Challenges, Work Hacks oder Wettbewerben zu verbinden? Damit wird der Veränderungsprozess positiv erlebt und kann emotional gut verankert werden.

6. Transformation als Zyklus von Veränderung und Konsolidierung? Nein! Change is the new normal

In manchen Unternehmen herrscht immer noch die Annahme, dass Change-Projekte nur eine kurze Störung eines langen ruhigen Flusses sind. Das gilt schon längst nicht mehr. Und weil es so ist, sollte man sich vielleicht auch irgendwann vom Begriff „Change Management“ verabschieden. Stetige Veränderung ist die neue Normalität. Die Bewahrung des Status quo die Ausnahme. Eine solche Haltung würde auch zu einem veränderten Führungsbild beitragen.

7. Noch immer im Fokus: die Unternehmenskultur. Andere Aspekte wie Struktur und Prozesse haben jedoch einen weit kräftigeren Veränderungshebel

Meine Lieblingsfehlannahme: Wandel hat vor allem was mit Veränderung der Kultur zu tun. Im gleichen Atemzug werden Zitate angeführt wie „Culture eats strategy for breakfast.“ Mein Appell: Verändert Strukturen sowie Prozesse im Unternehmen und automatisch wird sich auch die Kultur verändern. Veränderungsprozesse, die lediglich auf die Kultur abzielen – sogenannte Kulturinitiativen – springen zu kurz und werden von den Mitarbeitenden als manipulativ wahrgenommen.

8. Change qua Vorstandsbeschluss? Was häufig übersehen wird: das Überprüfen der Change Readiness

Alles scheint zu passen: Ein klar definierter Zielzustand in Verbindung mit überzeugenden Zahlen führt schnell zu grünem Licht für das Veränderungsprojekt. Oftmals wird aber nur unzureichend darauf geachtet, inwieweit die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für das Gelingen gegeben sind. Die Transformation muss nicht nur gewollt und geplant sein, die Organisation muss auch das Vermögen haben, den Wandel herbeizuführen.

Welche Aspekte bescheinigen einem Unternehmen das Vermögen zur angestrebten Transformation? Erste Fragen zur Change Readiness können sein:

- Welche Stakeholder stehen hinter der Veränderung?
- Hat unser Top-Management das Know-how, den Wandel zu treiben und die Menschen für die Veränderung zu motivieren?
- Ist der Business Case so überzeugend, dass er jedem die Vorteile verdeutlicht?
- Passt das Zielbild zu unseren Werten?

Oftmals wird klar: Das „Wollen“ ist da, aber das „Können“ fehlt. Hier werden blinde Flecken erbarmungslos ausgeleuchtet. Nicht selten kommt es zu einer notwendigen Anpassung in der Zielsetzung.

9. Ein zu positives Menschenbild verschließt die Augen für die Menschen, für die der Status Quo das Ultimum ist

In Personalabteilungen herrscht oftmals ein Menschenbild vor, dass jeder Mensch unglaublich veränderungsbereit und -fähig ist. Man müsse nur den richtigen Hebel finden, um Menschen dazu zu bewegen, „das Unbekannte zu umarmen“ und neue Potenziale in sich zu entdecken. Schön, wenn es so wäre. Geprägt wurde dieses Bild auch von unserem

> *Stetige Veränderung ist die neue Normalität.*

Blick ins Silicon Valley, wo eine Veränderungskultur herrscht, die wir nur allzu gern in die deutschen Büros übertragen möchten.

Während meines Forschungsaufenthalts mit der *Axel Springer*-Wohngemeinschaft in Palo Alto bin ich dem Persönlichkeitsbild deutscher Manager im Vergleich zu Silicon Valley-Managern auf den Grund gegangen. Was sich gezeigt hat, ist, dass die ganze Kultur des amerikanischen Westens von Aufbruch, Goldgräberstimmung, 68er Bewegung und Golden-Beach-Life mit fantastischem Wetter geprägt ist. Eine „Geht nicht, gibt's nicht"-Haltung, die nicht eins zu eins in deutsche Gefilde übertragen werden kann. Was aber viel entscheidender ist, ist die Tatsache, dass diese Kultur Menschen mit einer komplett anderen Persönlichkeit anzieht, die eine hohe Ausprägung hinsichtlich Extraversion und Aufgeschlossenheit mitbringen. Viele deutsche Unternehmen wiederum haben jahrelang mit Vorteilen wie Sicherheit und Beständigkeit eine ganz andere Klientel adressiert: Mitarbeitende mit einem hohen Sicherheitsbedürfnis und dem Wunsch nach Kontinuität. Studien belegen, dass die Persönlichkeit eines Menschen nach dem 30.Lebensjahr weitgehend konstant bleibt. Veränderung ist demnach herausfordernd.

9 ½. Hypes wie Design Thinking sowie andere Agile Methoden, VUCA und BANI bestimmen das Change-Verständnis. Sollte es jedoch nicht um den eigenen Weg gehen?

Zu jeder Zeit waren Veränderungsprojekte immer mit Hypes und Buzz-Wörtern konnotiert. Die Fach-Communitys stürzen sich gerne voller Begeisterung auf neue Begriffe und Konzepte. Denn damit scheinen komplexe Sachverhalte und Entwicklungen einfach beschrieben zu werden. Manchmal versprechen sie auch schon die Rezeptur für ein Allheilmittel gegen die gegenwärtigen und immer wiederkehrenden Unternehmensprobleme. Nur selten werden diese Konzepte bezüglich ihrer Relevanz für das Unternehmen oder die Branche hinterfragt. Dabei wäre das dringend geboten.

Beispielsweise benötigt die Branche, in der ich arbeite, die Versicherungswirtschaft, nicht zwingend eine Disruption des Geschäftsmodells, wie es in der Medienbranche notwendig war. Die operativen Bereiche können vom agilen Hype verschont bleiben. Nur die Haltung, das Menschenbild und die Prozesse werden in einer Mischung aus „etwas mehr ‚lean' als ‚agil'" auf die jeweilige Herausforderung und Zielsetzung angepasst.

Mit anderen Worten: Unternehmen sollten den Mut haben, unbeeindruckt von Trends den eigenen Weg zu gehen und in jeder Situation wieder neu für sich zu entscheiden, welche Methode und welcher Ansatz gerade am zielführendsten sind.

Mein letzter Tipp: Findet Euren eigenen Weg! **c!**

Sirka Laudon

verantwortet bei der AXA Konzern AG als Vorständin People Experience die Themen HR sowie Workplace und Infrastrukturmanagement. Zuvor hat sie in verschiedenen Führungspositionen bei Otto, Axel Springer und der Deutschen Bahn die Digitale Transformation dieser Unternehmen begleitet. Sie ist Jury-Mitglied unter anderem beim HR Innovation Award und den HR Excellence Awards.