

# Beide Seiten im Blick haben

**Nur ein Veränderungsmanagement, das harte und weiche Faktoren berücksichtigt, kann erfolgreich sein**

Steffen Lütjen und Ralf Mielke

**Egal, welche Studie herangezogen wird: Deutlich mehr als die Hälfte aller strategischen Veränderungen in Unternehmen scheitern. Die Aussichten, Veränderungen im Unternehmen dauerhaft umzusetzen, sind also bescheiden. Dies liegt vor allem daran, dass die Wechselwirkungen zwischen harten (fachlichen) und weichen (sozialen) Faktoren bei Veränderungsprozessen nicht genügend beachtet werden. Gutes Veränderungsmanagement tut das, wie der folgende Beitrag anhand interessanter Praxisbeispiele zeigt.**

Wer wirkungsvoll Veränderungen umsetzen will, muss die Mitarbeiter dort abholen, wo sie stehen. Dies wurde im Zusammenhang mit Changemanagement – einem Modewort der vergangenen Jahre – oft geschrieben und verkündet. So prägte die Berücksichtigung so genannter Soft Facts über Jahre hinweg immer stärker das Verständnis des Changemanagements. Schließlich wurde das Management von Veränderung sogar mit der menschlich weichen Seite, den Emotionen und Dynamiken, gleichgesetzt.

Zudem ist interessant, wann sich Organisationen mit der emotionalen Seite des Veränderungsmanagements beschäftigen. Zumeist geschieht dies erst spät in einem Veränderungsprojekt, um die Mitarbeiter beispielsweise im Rahmen von Mitarbeiterworkshops oder Roadshows ins Boot zu holen. Dabei wird dieser Teil dann durch abwertende Kommentare – auch und gerade aus dem Management – zusätzlich belastet. „Jetzt kommt wieder der Psycho-Kram“, hört man dann oft. Veränderungsmanagement war und ist – so verstanden – im Gesamtprojektplan nur ein Meilenstein von mehreren. Diese unmoderne Betrachtungsweise ist mit der Grund dafür, dass bis zu 60 Prozent der strategischen Veränderungen scheitern.

Neben der emotionalen Seite existieren selbstverständlich auch fachliche Gründe für Veränderungen. Diese Quellen sind die hinter der Veränderungsabsicht stehenden Ziele und Konzepte (etwa im Rahmen von Strategien, Fusionen und Restrukturierungen). Dieser fachliche Teil wird in der Regel zu Beginn eines Veränderungsprozesses in den Fokus genommen. Führungskräfte und Spezialisten aus der Organisation arbeiten an der Zukunftsfähigkeit der Bank, definieren Prozesse neu, analysieren und konzipieren Vertriebskonzepte etc. Meist tun sie dies mit einem hohen Maß an Engagement und mit großer Qualität. In der Bank findet also eigentlich alles statt, was eine Veränderung braucht: Gute inhaltliche, konzeptionelle Arbeit auf der einen Seite und die Einbeziehung der Mitarbeiter auf der anderen Seite. Die Frage ist nun, warum dennoch ein wirklicher Wandel so selten gelingt.

## Neue Prägung notwendig

Die gute fachliche Konzeption (die Hardware) sowie die Steuerung sozialer Dynamiken (die Software) der angestrebten Veränderung sind essenzieller Bestandteil des Veränderungsmanagements (siehe Abbildung 1). Man darf jedoch das eine nicht vom anderen trennen, wie es bisher leider zu häufig getan wird. Veränderungsmanagement neu gedacht heißt aber

nicht nur, die rationale und die emotionale Seite zu berücksichtigen. Besonders wichtig: Beide Seiten müssen gleichrangig und vor allem gleichzeitig berücksichtigt werden. Denn das eine funktioniert nur wegen des anderen – und umgekehrt.

So führen eine Vernachlässigung der sozialen Dynamiken und die vorwiegende Konzentration auf die Fachkonzeption in Veränderungsprozessen häufig dazu, dass gute Konzepte einfach absorbiert werden, ohne wirkliche Durchschlagskraft zu entfalten. Ursache dafür sind nicht erkannte Widerstände und nicht berücksichtigte Machtgefüge im Unternehmen. Das Veränderungsvorhaben verliert so an Akzeptanz und Wirkung. Demgegenüber führt eine Vernachlässigung der Fachkonzeption und volle Konzentration auf soziale Dynamiken in der Regel dazu, dass viele Personen beteiligt sind und (zu) viel diskutiert wird. Auch die Güte des Konzepts leidet häufig darunter. Beides geschieht unter einen Hut zu bringen, ist jedoch nicht einfach.

## Was sind soziale Dynamiken?

Soziale Dynamiken sind Prozesse, die sich entweder interpersonell zwischen Menschen und Gruppen in einem Unterneh-

### Was ein erfolgreiches Veränderungsmanagement braucht

- Projekte situativ analysieren und führen,
- gewohnte Vorgehensweisen bewusst infrage stellen,
- Routinen durchbrechen,
- soziale Dynamiken und Fachexpertise gleichsam als Erfolgsfaktoren akzeptieren,
- externe Berater, die doppelte Expertise (fachliche und sozial-dynamische) haben.

Zu den Autoren



Steffen Lütjen ist Managing Partner der Goldpark GmbH  
E-Mail: [steffen.luetjen@goldpark.de](mailto:steffen.luetjen@goldpark.de)



Ralf Mielke ist Managing Partner der Goldpark GmbH  
E-Mail: [ralf.mielke@goldpark.de](mailto:ralf.mielke@goldpark.de)

men abspielen oder intrapersonell die Befindlichkeiten einer Person beeinflussen. Soziale Dynamiken prägen maßgeblich das Kommunikations- und Beziehungsmuster einer Organisation. Sie beruhen unter anderem auf dem Interaktionsverhalten der Akteure, den individuellen Motiven von Mitarbeitern und Führungskräften sowie den (auch inoffiziellen) Machtstrukturen des Unternehmens.

Die im Changemanagement bekannte Veränderungskurve des Soziologen Kurt Lewin gibt hier einen guten, wenn auch eher oberflächlichen Einblick in die Entwicklung von Dynamiken während einer Veränderungsphase (siehe Abbildung 2, Seite 22). Es ist erkennbar, dass jede Veränderung zu einem Schock führt und es in der Folge zu Angst und damit verbundenen Widerständen kommt. Will man im Rahmen einer Veränderung diese Symptome bearbeiten, so ist es erforderlich, in die Organisation einzutauchen und die tieferliegenden Beziehungsmuster und Machtstrukturen zu verstehen. Nach Analyse der Muster und des Machtgefüges sind zielorientierte Maßnahmen im Sinne der Veränderungs- umsetzung leichter zu identifizieren.

Darüber hinaus ist es für die Beeinflussung von sozialen Dynamiken wichtig, eine Einschätzung der empfundenen Veränderungsnotwendigkeit und Veränderungsbereitschaft vornehmen zu können. Denn ob und wie schnell Veränderungen erfolgreich wirken und betroffene Mitarbeiter und Führungskräfte die Veränderungen tatsächlich akzeptieren und leben, hängt einerseits davon ab, wie sinnvoll und nachvollziehbar die hinter der Veränderung stehende Notwendigkeit beurteilt wird. Andererseits ist entscheidend, wie gut die entstehenden Dynamiken vorausgedacht, wie schnell sie erkannt und wie erfolgreich sie in den Veränderungsprozess integriert wurden. Kurzum: Je höher die Einsicht der Mitarbeiter und Führungskräfte in die Veränderungsnotwendigkeit („Wir müssen uns verändern“) und je stärker das Vertrauen

in die Veränderungsbereitschaft („Wir wollen es“), desto höher ist der tatsächliche Veränderungserfolg (siehe Abbildung 3, Seite 23).

Dabei bedeutet eine geringe Veränderungsnotwendigkeit und/oder eine geringe Veränderungsbereitschaft unter den Mitarbeitern nicht etwa, dass das Veränderungsvorhaben eingestellt wird. Nur muss diese Situation im weiteren Verlauf schlichtweg berücksichtigt und die notwendigen Interventionen entsprechend angepasst werden.

### Praktische Erfahrungen

Die hier aufgeführten anonymisierten Praxisbeispiele illustrieren pointiert die gleichzeitige Integration von Fachkonzeption und sozialer Dynamik in Veränderungsprozessen und zeigen die zuvor allgemein dargestellten Zusammenhänge auf.

#### Praxisbeispiel 1: Strategieentwicklung

In einer größeren Genossenschaftsbank stand eine strategische Neupositionierung

an. Strategieentwicklung wird in dieser Bank durchweg als Aufgabe des Top-Managements angesehen. Durch vorab durchgeführte Interviews wurde deutlich, dass die Mitarbeiter von der Notwendigkeit einer umfassenden strategischen Neupositionierung nicht überzeugt waren. In der Wahrnehmung der Mitarbeiter war die Bank gesund, das Geschäft lief gut. Darüber hinaus verfügten sie über kein objektives Bild des Markts sowie der Sichtweisen der Kunden.

Eine bloße Verkündung der allein vom Top-Management definierten Strategie hätte keine nachhaltige Wirkung bei den Mitarbeitern erzielt, weil die Neupositionierung eher auf Unverständnis gestoßen wäre. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wäre sie in der Wahrnehmung der Mitarbeiter eher eine Sau gewesen, die unnötigerweise durch's Dorf getrieben wird.

Um diese ungewünschte Dynamik nicht entstehen zu lassen, wurde die Analysephase im Rahmen der Strategieentwicklung (Fachkonzeption) durch kleinere Strategieteams vorgenommen, die aus Mitarbeitern und Führungskräften unterschiedli-



cher Funktionen bestanden. Um die korrekten Analysemethoden anzuwenden, wurden die Teams von externen Experten situativ begleitet. Anschließend stellten die Analyseteams ihre Ergebnisse dem Management vor und jeweils ein Vertreter pro Team wirkte auch an der darauf folgenden eigentlichen Strategiekonzeption mit.

Um die Organisationsdynamik weiter positiv zu beeinflussen, wurden die Analyseergebnisse vor den Mitarbeitern im Rahmen einer größeren Veranstaltung präsentiert. Hier wurde die Akzeptanz durch die Einsicht „Das haben welche von uns mit entwickelt“ deutlich erhöht. Gleichzeitig entstand durch die Beschäftigung mit den Analyseergebnissen eine deutlich höhere Veränderungsnotwendigkeit in der Wahrnehmung der Mitarbeiter.

Ergebnis: Das Veränderungsvorhaben wurde situativ an die Bank angepasst. Die fachliche Dimension „Strategie“ konnte eine höhere Veränderungswirkung durch die frühzeitige Sensibilisierung und Einbeziehung der Mitarbeiter in die Analyse- und Konzeptionsphase erzielen. Die Mitarbeiter (er)kannten nun die Strategie und unterstützten sie aktiv.

**Praxisbeispiel 2: Prozessreorganisation**

Prozessanalysen und -redesigns sind meist stark negativ besetzte Themen. So stand das Management des zweiten Beispielunternehmens im Rahmen einer erfolgten Fusion vor einem Dilemma. Vonseiten der Mitarbeiter herrschte Skepsis und teilweise Angst, dass die anstehende Prozessreorganisation zu weiteren Entlassungen führen könnte. Der Vorstand fürchtete hingegen, dass eine Beteiligung der Mitarbeiter an der Prozessanalyse zu geschönten Ergebnissen führen würde. Als Kompromiss wurden die Analyse und das Redesign komplett von externen Beratern durchgeführt, die jedoch die sozialen Dynamiken auf Mitarbeiter- und Vorstandsebene berücksichtigen sollten.

Um dies zu gewährleisten, wurden vor dem eigentlichen Projektstart mehrere Road-shows durchgeführt, in denen der Vorstand gemeinsam mit den Beratern in Dialog mit allen Mitarbeitern trat. Dabei wurde die Notwendigkeit des Prozessredesigns erklärt. Gleichzeitig bekam der Vorstand die Möglichkeit, die Mitarbeiter anzuhören, sodass diese sich mit ihren Sorgen ernst genommen fühlten. Die Hauptaufgabe der Berater bestand in der sehr detaillierten Darstellung der Vorgehensweise des Redesigns, sodass maximal mögliche Transparenz geschaffen werden konnte.

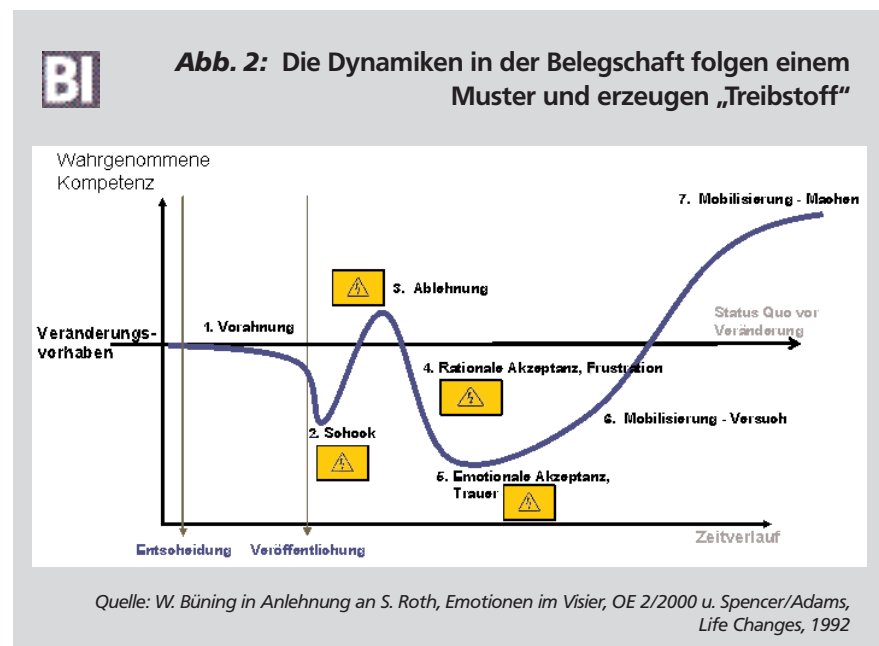
Ergebnis: Am Ende standen nicht nur zwei mitarbeiterseitig initiierte Änderungen, sondern vor allem eine hohe Akzeptanz des finalen Prozessdesigns (Fachkonzeption). Bedeutender jedoch war ein gestiegenes Vertrauen und gegenseitiges Verständnis zwischen Vorstand und Mitarbeitern. Dazu zwei beispielhafte markante Äußerungen: „Ich bin wirklich überrascht, wie ernst die Mitarbeiter das auch im Interesse des Unternehmens sehen. Es war gut, dass wir die Roadshows gemacht haben und von mir aus können wir die Mitarbeiter an der einen oder an-

deren Stelle noch stärker einbinden“, so ein Vorstand. Und ein Mitarbeiter: „Die denken ja gar nicht nur an die Bank, sondern haben auch uns als Mitarbeiter im Blick.“ Insgesamt konnte die soziale Dynamik über dieses Teilprojekt (Prozessredesign) positiv im Sinne der Veränderung beeinflusst werden.

**Praxisbeispiel 3: Besetzung der Führungsmannschaft**

Das heikle Thema der Besetzung der Führungspositionen wurde im Vorfeld einer Fusion umgangen, indem es Doppelfunktionen und organisatorische Unklarheiten gab. Nun war – nach erfolgter Fusion – der Zeitpunkt gekommen, das Thema anzugehen.

Konfliktpotenzial bestand im Vorstand hinsichtlich der richtigen Methode der Auswahl der Führungskräfte. Zum einen wurde die Auffassung vertreten, dies im Vorstandskreis zu entscheiden. Zum anderen gab es Vertreter, die sich für den Einsatz eines Assessment Centers (AC) einsetzten. Auf den ersten Blick wurde hier eine fachlich-inhaltliche Diskussion geführt: Ist es



besser, eine Auswahl auf Basis der Potenzialbeurteilung durch Führungskräfte zu treffen oder sollte man es unabhängiger aufziehen und Externe mit Konzeption und Durchführung eines AC beauftragen? Beim Blick hinter die Kulissen und der Betrachtung der individuellen Motive (soziale Dynamik) wurde jedoch schnell deutlich, dass es erst eine grundsätzliche Klärung im Vorstand geben musste.

So wurde ein Vorstandsdialog mit dem Ziel eingerichtet, einerseits die Anforderungen an die Führung zu klären und andererseits ein Forum zu schaffen, in dem die Vorstände offen über ihre Absichten, Sorgen und Historien sprechen konnten. Nicht weiter verwunderlich kam dabei zutage, dass ein Grund für die unterschiedlichen Präferenzen die Überlegung war, wie man „seine“ Kandidaten besser platzieren könnte. Denn die aus den unterschiedlichen Banken stammenden Vorstände fühlten sich einigen Führungskräften verpflichtet, denen sie mitunter bereits vor der Fusion Zusagen für bestimmte Positionen gegeben hatten. Angst vor Gesichts- und

Machtverlust der Vorstände war also die Dynamik und potenzielle Gefahr für den Veränderungsprozess.

Resultat des Vorstandsdialogs: Ein gemischtes Verfahren, das sowohl die Unabhängigkeit durch Außenstehende berücksichtigte als auch die Vorstände mit einbezog. Daneben wurde verabredet, dass die Vorstände mit „ihren“ Leuten im Vorfeld sprachen und diese über die konkrete Situation offen informierten.

Ergebnis: Die Auswahl der Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene wurde mithilfe eines Management Audits sowie eines AC durchgeführt (Fachkonzeption). Im Vorstand gab es intensive Diskussionen über die besten Kandidaten und am Ende einvernehmliche Entscheidungen. Auf Seiten der Führungskräfte ist es dennoch zu Verletzungen und Kränkungen gekommen. Dies war aufgrund der Vorgehensweise nicht anders zu erwarten. Sehr vorteilhaft erwies sich jedoch, dass sich der Vorstand über den vorhergehenden Prozess einig war und dies auch nach außen einheitlich vertrat.

Die Dynamik wurde durch den klärenden, extern moderierten Vorstandsdialog ausgesprochen positiv beeinflusst, weil wichtige Themen und Motive ohne Gesichtsverlust besprochen werden konnten. In der Folge konnte der Vorstand eine klare und eindeutige Vorgehensweise definieren. Trotz schwieriger Entscheidungen wurde dem Vorstand am Ende zugute gehalten, dass er im Prozess und der dann stattfindenden Auswahl transparent und ehrlich auftrat – auch wenn es vor der Fusion sicher andere Hoffnungen gegeben hatte.

### Wechselwirkungen berücksichtigen

Die volle Wirkungskraft können Veränderungen vor allem dann entwickeln, wenn von Beginn an die Wechselwirkungen zwischen sozialen Dynamiken und Fachkonzeption berücksichtigt werden. Beide Seiten des Veränderungsmanagements sind nicht nur gleichbedeutend, sondern müssen auch gleichzeitig – und nicht etwa sequenziell – berücksichtigt werden. Fachkonzeption und soziale Dynamiken beeinflussen sich eben gegenseitig – und dies gleich mit dem Start eines Veränderungsprozesses. Häufig ist das Scheitern eines Veränderungsprozesses schon in der Konzeptionsphase vorbestimmt. Und zwar nicht durch fachliche Fehler, sondern durch die Art und Weise, wie oder durch wen die Veränderung konzipiert wurde.

Wer Veränderungen erfolgreich umsetzen will, muss sich von den Standardlösungen aus der Schublade verabschieden. Denn kein Projekt kann wie ein anderes gesteuert werden. Jede Veränderung bedarf nicht nur eines situationspezifisch abgestimmten fachlichen Konzepts, sondern auch eines Vorgehens, das das jeweilige soziale Gefüge berücksichtigt. Dies gilt von Anfang an, wie die Praxisbeispiele zeigen. Die damit verbundenen Anstrengungen lohnen sich. Die Chancen, Veränderungen wirkungsvoll und erfolgreich umzusetzen, steigen schließlich beträchtlich. ■

