

## Die Erfolgshebel für gelingende Transformation

### Was Ihnen dieses E-Book bringen wird

Dieses E-Book ist für Sie richtig, wenn Sie Veränderungen in die Businesspraxis umsetzen wollen.

Sie werden die entscheidenden Stellhebel für eine zielorientierte Bearbeitung von Transformationsprozessen kennenlernen.

Und Sie werden erfahren wie eine gezielte Steuerung und konsequente Umsetzung tatsächlich gelingt.

Das praxiserprobte Gesamtkonzept funktioniert. Sie können es selber anwenden und damit Ihren Change zum Erfolg bringen.

## **Die Herausforderung heute**

Ausgelöst durch neue Technologien, die Globalisierung, den Wertewandel ist Transformation notwendig. Organisationen müssen umgebaut werden und sich anpassen.

Doch wie dies anzugehen und umzusetzen ist bleibt zu oft unbeantwortet.

Die meisten von uns haben bereits erfahren, dass sich trotz dringlichem Veränderungsbedarf rein gar nichts tut.

Es werden Change-Initiativen gestartet, die dann – sang und klanglos – wieder verschwinden.

Zweidrittel der Projekte enden so. Und das hat seine Gründe.

Doch das muss nicht so sein. Lesen Sie weiter und Sie werden die Erfolgshebel finden.

## **Transformation wirksam umsetzen**

Damit Ihnen das nicht passiert, erfahren Sie die Stellhebel für Transformation. Sie helfen Ihnen die erfolgsentscheidenden Faktoren zu berücksichtigen.

Auch die, die gerne vergessen oder vernachlässigt werden.

So werden Sie von Anfang an alle entscheidenden Hebel nutzen. Die dazu notwendigen Schritte schauen wir uns im Folgenden an.

## **Sorgfältige Vorbereitung lohnt sich**

Wie sagt man so treffend: Im Anfang ist alles enthalten. Die Erfahrung bestätigt, wie man ein Projekt startet, so verläuft es auch und – vor allem – so endet es.

Deshalb lohnt sich eine gute und überlegte Vorbereitung. Ganz besonders, wenn es um entscheidende Zukunfts- und Transformationsprojekte geht.

Das bedeutet konkret: Starten Sie erst dann, wenn ein klar definierter und abgestimmter Auftrag vorliegt. Noch besser: sorgen Sie dafür, dass es ihn gibt.

Hierbei werden die Projektziele, die Beteiligten, die Verantwortlichen und die grobe Vorgehensweisen erarbeitet und im Rahmen eines Kontrakts zusammengefasst.

Auf Basis des Kontrakts wird dann von den Verantwortlichen der Projektentscheid getroffen. Anstatt ungeplant zu starten, wird nun mit einem klaren und fokussierten Blick losgelegt.

## **Mehrarbeit vermeiden, fokussiert steuern**

Oft genug wird zu schnell und ohne Abstimmung per Ansage, möglichst noch unter großem Zeitdruck die Projektarbeit gestartet. Plötzlich muss alles ganz schnell gehen und die gewünschten Ergebnisse schon morgen auf dem Tisch liegen.

Hier heißt es Ruhe bewahren und sich die Zeit für die Erarbeitung eines Projektplans und einer passgenauen Change-Architektur zu nehmen.

Es werden die zu erledigenden Aufgaben definiert. Von Anfang an wird parallel auf der Sach- und Verhaltensebene geplant und gesteuert. Eine grobe Zeitplanung wird vorgenommen. Die Ergebnis-Abhängigkeiten werden markiert und die Meilensteine definiert.

Diese Phase der detaillierten Vorbereitung endet mit dem offiziellen Start – dem Projekt-Kick-Off. Alle entscheidenden Mitstreiter und Verantwortliche sollten hier anwesend sein. Es lohnt sich der Aufwand, denn hier wird der tone-from-the-top gesetzt. Und es wird deutlich wie ernst das Ganze genommen wird – nicht nur für Sie, sondern für alle Beteiligten.

## **Die Chancen und die Risiken realistisch einschätzen**

Analysieren Sie im engsten Change-Steuerungs-Team mit welchen Risiken und Chancen Sie es zu tun haben.

Oft beeinflusst die Vorgeschichte und die damit verbundenen Erfahrungen die Entwicklung im Projekt. Hierüber informiert zu sein und dies zu berücksichtigen, macht einen Unterschied.

Sie werden anders mit den Betroffenen kommunizieren. Wenn im Vertrieb schon der dritte Versuch gestartet wird ein CRM System einzuführen, ist eine andere Ansprache und Vorgehensweise nötig, als wenn dies nicht der Fall wäre.

Die Frage: „Wie könnten Sie es schaffen, im Rahmen des Change-Prozesses möglichst schnell in Schwierigkeiten zu geraten?“ ist hilfreich, um weitere Risiken zu erkennen und in die Vorgehensplanung einfließen zu lassen.

## **Die Kommunikation sorgfältig planen**

Seien Sie sich bewusst, dass durch Kommunikation der Transformationsprozess maßgeblich gesteuert wird. Überlegen Sie sich wer die wichtigsten Entscheider, Meinungsmacher, Unterstützer, Mitläufer und Widersacher sind.

Ihr Ziel ist es Mitstreiter zu gewinnen, Beteiligten zu motivieren und Blockierer zu enttarnen. Überlegen Sie sich gezielte Kommunikations-Maßnahmen, um genau das jeweils zu erreichen.

Zwanzig Prozent der Betroffenen müssen Sie für die Erneuerung gewinnen, dann entwickelt sich eine zielführende Eigendynamik im System.

## **Ein positives, realistisches Zukunftsbild erarbeiten**

Trotz aller Schwierigkeiten und Herausforderungen ist es wichtig jederzeit zu wissen, wozu machen wir das und nehmen die Zusatzarbeit auf uns.

Konsequente Steuerung bezogen auf die anstehenden Aufgaben ist das Eine. Ein positives und realistisches Zukunftsbild ist das Andere. Genau so wird der notwendige Druck und Pull geschaffen, den es braucht, um schwierige Phasen zu überstehen.

Das bedeutet auch, dass dieses Bild mit den Betroffenen selber erarbeitet wird. Es muss auch emotional tragen und verankert sein. So war es in einem Sanierungsprojekt der von allen Beteiligten entworfene ‚Mount-Change‘, der sofort an die gemeinsam definierten Ziele und Vorgehensweisen erinnert hat.



## **Auf die Teamleistung kommt es an**

Ein Transformationsprojekt ist niemals allein zu stemmen. Es ist immer eine Teamleistung.

Sie tun gut daran, hierauf Ihr Augenmerk zu richten und die Beiträge der Einzelnen und der verschiedenen Gruppen entsprechend anzuerkennen.

Ein Transformationsprojekt kommt einer anspruchsvollen Bergtour gleich. Gute Vorbereitung, Kondition und der Wille den Gipfel zu erreichen ist entscheidend.

Suchen Sie sich Gleichgesinnte, ein Kernteam, denen Sie vertrauen, wo Sie offen sein können, auf die Sie sich verlassen können und mit denen Sie den Weg bis zum Gipfel gehen.

Und fragen Sie sich selber: Bin ich bereit für diese Tour und wie sehen die Rahmenbedingungen (Wetter, Ausrüstung etc.) aus?

## **Die entscheidenden Ebenen im Blick behalten**

Wirksame Transformationssteuerung findet parallel auf beiden Ebenen statt – sowohl auf der Fach- als auch auf der Verhaltensebene. Das WAS und das WIE sind immer im Fokus.

Jede strategische Lösung ist nur so gut, wie sie auch umgesetzt und von den Betroffenen gelebt wird.

Ganz besonders im Change ist das WIE die erfolgsentscheidende Komponente.

Das heißt nicht, dass man hier endlos diskutieren muss, quasi basisdemokratisch Führung aushebelt oder Betroffene mit einem Spaßprogramm oder Marketingtricks bei Laune hält.

Es geht darum mit relevanten, strategischen Argumenten zu überzeugen, für jeden verständlich und nachvollziehbar. Es geht darum das Neue in einem geschützten Rahmen zu erarbeiten, es zu vertreten und die Menschen dafür zu gewinnen.

## **Wie Sie motiviert und in Ihrer Kraft bleiben**

Die wichtigste Person im Change sind Sie. Achten Sie auf sich – Ihre Wahrnehmungen, Ihre Gefühle und Ihren Körper. Planen Sie früh genug so viel Pausen und Urlaub ein, wie es sinnvoll und notwendig ist.

Machen Sie nicht den Fehler alles professionell zu managen, nur sich selber nicht.

Bedenken Sie, Sie verantworten der Expedition. Sie gehen voran, haben alles im Blick und schätzen die jeweiligen Chancen und Gefahren ein.

Sorgen Sie deshalb für eine regelmäßige und unabhängige Reflexion und Unterstützung in diesem Prozess. Auf Dauer erfolgreiche Menschen machen das. Und meinen Sie nicht, dass hätten Sie nicht notwendig. Auch Jogi Löw hat die besten Berater und selbst Psychologen in seinem Team

Es lohnt sich in regelmäßigen Abständen für Rückzugs- und Reflexionsmöglichkeit zu sorgen.

## **Treiben Sie den Change konsequent voran**

Mit Ihrer Change-Architektur haben Sie ein System im System geschaffen, das gelenkt und gesteuert werden muss.

Sie haben Strukturen, Beteiligte, Rollen, Verantwortliche, die ein klares Bild davon haben, wo die Reise hingehen soll.

Diese Struktur, diese Organisation ist Ihr Basislager für die Tour. Sorgen Sie dafür, dass alles notwendige vorhanden ist und fragen Sie sich:

Wie zielführend ist die Projektorganisation aufgesetzt?

Wie konsequent halten Sie die Termine und Vereinbarungen ein?

Wie nachhaltig verfolgen Sie die Umsetzung der Maßnahmen?

Vom Kernteam aus steuern Sie so beide Ebenen - die Fach- und die Verhaltensthemen. Das heißt, Sie halten das Projekt am Laufen. Sie kümmern sich um die Stakeholder, um die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit, die abgestimmten Arbeitspakete und das zielführende Miteinander.

## **Bleiben Sie wachsam und hören Sie die Zwischentöne**

Transformation hat immer auch mit Emotionen wie Angst, Unsicherheit, Mut und Vorfreude zu tun. Damit umgehen zu können ist nicht immer einfach, gehört aber zu einer erfolgreichen Steuerung.

Nehmen Sie die Stimmungen wahr. Entwickeln und hören Sie auf Ihr Bauchgefühl und reagieren Sie unmittelbar. Sprechen Sie diejenigen an, die sich zurückhalten, die nicht miteinander kommunizieren und finden Sie heraus was die wirklichen Ursachen sind.

Sorgen Sie für Faktenorientierung und gesunden Realismus.

## **Die besten und innovativsten Lösungen finden**

Es braucht Mut zum Querdenken, zum Neudenken und zum anders miteinander umgehen.

Schaffen Sie Strukturen und Kulturen, die das fördern und herausfordern.

Google und Amazon sind Unternehmen von denen man sich hier etwas abschauen kann.

Es geht um die Frage: Welche Experten bringe ich wie und wo zusammen, dass kreative und innovative Lösungen entstehen. Und: Das richtige Timing ist hier oft entscheidend.

Was Sie dabei berücksichtigen sollten, lesen Sie in diesem Artikel <http://drkappeconsulting.com/blog/die-dna-gelingerer-transformation/>

## **Mindset und Verhalten neu ausrichten**

Selbst wenn ein Change-Projekt erfolgreich verläuft und Sie nicht das Miteinander zum Thema machen, kann es passieren, dass die alten Gewohnheiten und Vorgehensweisen sich langsam aber sicher wieder durchsetzen.

Denn letztlich bedeutet Transformation, dass Menschen in einem sozialen System sich anders verhalten als zuvor.

Flexibilität und Agilität ist notwendig. Nicht ausschließlich in den Beinen, sondern auch im Kopf und bezogen auf die Haltungen.

Verankern Sie die neue Denke und das neue Verhalten. Üben Sie das im Projekt von Anfang an ein und machen Sie es zum Thema.

## **Und bleiben Sie auf der Hut – bis zum Schluss**

Nicht selten wird in letzter Minute noch alles über den Haufen geworfen. Was vorher über den Klee gelobt wurde, kann bei leicht veränderten Rahmenbedingungen sehr schnell als nicht machbar eingestuft werden.

Der neue Geschäftsführer einer der wichtigen Regionen hat andere Prioritäten, die Kollegen haben neue Varianten, die Kunden drängen dazu, sich um das operative Geschäft zu kümmern, Krisen erfordern die ganze Aufmerksamkeit.

Alles gute Gründe, trotzdem bleiben Sie dran. Werden Sie nicht müde den Anderen die Notwendigkeit der Transformation für das Unternehmen vor Augen zu führen. Überzeugen Sie mit nachvollziehbaren und strategischen Argumenten.



## Kontakt

Dr. Doris Kappe  
Zellerhornstr. 70  
83229 Aschau  
Büros in Aschau & München

T 08052 958531  
M 0170 4869082  
Email [info@drkappeconsulting.de](mailto:info@drkappeconsulting.de)  
[www.drkappeconsulting.de](http://www.drkappeconsulting.de)

Haben Sie Anregungen, Fragen, oder sind Sie an einem Change-Coaching interessiert. Nehmen Sie Kontakt mit mir auf. Ich unterstütze Sie gerne.

Mehr zum Thema: Bücher der Autorin

- High Performance Leader – Dauerhaft erfolgreich auf der Top-Ebene | 2016 | Springer | ISBN 978-3-658-09018-0
- Integriertes Change Management – Die entscheidenden Stellhebel für Veränderung | 2010 | Hampp | ISBN 978-3-86618-452-7