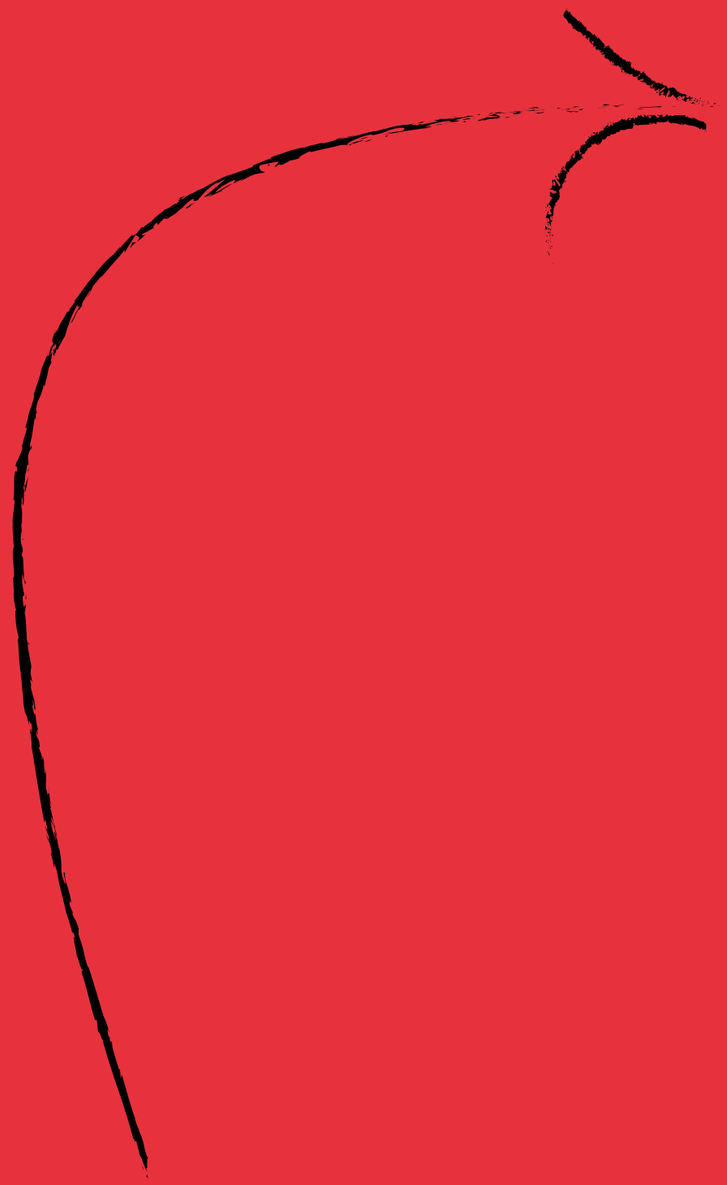
Die verkopfte Transformation

Über Irrglauben, Problemdenken, Selbstgefälligkeiten und weitere Fehlannahmen bei Veränderungsvorhaben.

PETER KUHLE
INTERIM MANAGER



Editorial

Ihre Anleitung zum Scheitern

Mein gesamtes Berufsleben lang bin ich für Sales und Service, Transformation und Effizienz tätig – größtenteils in Führungspositionen, oftmals auch auf C-Level. Als Interim Manager habe ich eine Vielzahl an Firmen aus unterschiedlichsten Branchen bei der Transformation begleitet – als Anpacker und Umsetzer. Als jemand, der Change- und Innovationskonzepte in die angewandte Praxis überträgt.

Dabei bin ich auf die verschiedensten Persönlichkeiten, Organisationskulturen und Herangehensweisen gestoßen, von Shopfloor-Ebene bis in die obersten Führungsetagen.

Was mir in all meinen Projekten aufgefallen ist: Unabhängig von Branche und Hierarchieebene gibt es im Transformationsprozess bestimmte Denkansichten, die den Wandel blockieren, ausbremsen oder gar verhindern. Faszinierend daran ist: Die Menschen, die sich mit ihren hinderlichen Glaubenssätzen querstellen, merken es oftmals gar nicht. Es ist, als würden sie sich auf einen Marathon vorbereiten, während sie Chips essend auf dem Sofa liegen. Kann man machen, wird aber höchstwahrscheinlich nichts.

Diese Beobachtung war der Anlass für mich, eine Publikation über die „verkopfte Transformation“ zu schreiben. In diesem Heft lernen Sie nicht, wie Sie Ihr Unternehmen erfolgreich transformieren. Sie lernen aber eine kleine Auswahl an Wegen kennen, wie Sie Ihr Veränderungsvorhaben mit Sicherheit in den Sand setzen.

Mein Rat: Lesen Sie diese Publikation mit einem Augenzwinkern – aber reflektieren Sie sie, um ein Scheitern Ihrer Transformation zu verhindern.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.

PETER KUHLE
INTERIM MANAGER

„Ich möchte heute nur
50 Prozent Einsatz sehen, klar?“

Kapitel 1

Fehlende Konsequenzen

Haben Sie schon einmal ein Fußballspiel gesehen, bei dem eine Mannschaft nur „ein bisschen“ gewinnen möchte? Waren Sie selbst vielleicht schon mal Teilnehmer*in eines Wettkampfes – und wollten nur „ein bisschen“ gut abschneiden?

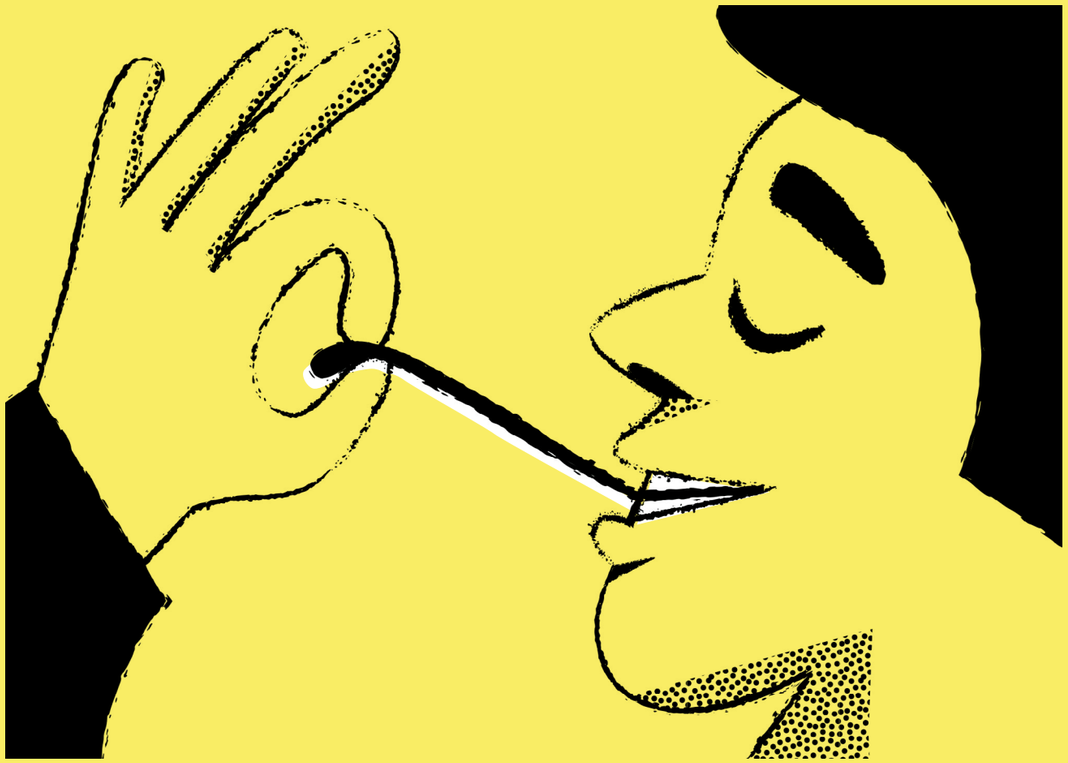
Wenn ich in Unternehmen komme, die sich transformieren möchten, erkenne ich oftmals eine hohe Veränderungsbereitschaft bei den Verantwortlichen. Der Siegeswille, also der wichtige Sence of Urgency[1], ist ebenfalls spürbar vorhanden. Eigentlich ideale Bedingungen, um einen Transformationsprozess in Gang zu setzen.

Ich entwickle also gemeinsam mit den Beteiligten Konzepte und entwerfe einen Zeitplan für die Implementierung. Bis hierher sind alle noch mit vollem Engagement bei der Sache. Wenn aber der Startschuss fällt und die Umsetzung beginnt, rudert so manche Führungskraft plötzlich zurück: „Oh, damit verändern wir ja die gesamte Unternehmenskultur. Geht das nicht zu schnell?“

> “If you aren’t going all the way – why you go at all?“ [2]
>
> Joe Namath,
> ehemaliger Quarterback.

Haben Sie schonmal eine Fußballmannschaft gesehen, die nur „ein bisschen“ gewinnen möchte?

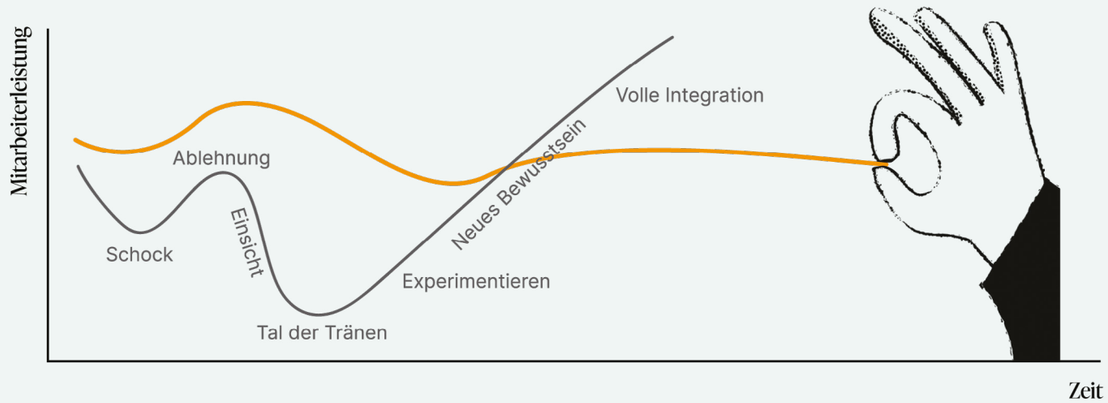
Veränderungsbereit sind am Anfang immer viele, veränderungsfähig nur wenige. Vor allem, wenn sie kurz vor der Umsetzung feststellen: Das wird kein Spaziergang. Plötzlich wollen viele sich nur noch „ein bisschen“ transformieren. Doch „ein bisschen“ ist zu wenig. Der Weg muss schon bis zum Ziel gegangen werden – und eine Transformation ist nie geräuschlos. Das Interesse an Veränderung bringt nichts, wenn es am Ende in der Konsequenz fehlt. Der Motivationstrainer Slatco Sterzenbach hat schon recht, wenn er sagt: „Wir sind Wissensgiganten und Umsetzungsdilettanten.“[3]



Kapitel 2

Eine Change-Kurve ist kein Kaugummi

Jede Person, die sich schon einmal mit Wandel auseinandergesetzt hat, kennt die Change-Kurve. Es dauert seine Zeit, bis eine Veränderung im Unternehmen von der Belegschaft akzeptiert, angenommen, angewandt und integriert wird.



- Jede Veränderung beginnt mit einem Schock.
- Wenn der Wandel erfolgreich sein soll, müssen alle Beteiligten duch das Tal der Tränen hindurch!
- Es gibt keinen Weg daran vorbei. Der Erfolg kommt erst, nachdem das Tal durchschritten wurde.
- Wer versucht, an der Change-Kurve zu ziehen, verlängert die schmerzhafte Phase im Tal der Tränen.
- Es ist wie mit einem Pflaster: Langsam abziehen tut lange weh. Besser, das Pflaster schnell abzuziehen.
- Das tut einmal kurz weh – und ist schnell vergessen.
- Eine Transformation ist kein Spaziergang, sondern hat schmerzhafte Phasen. Das zeigt die Change-Kurve – und daran ist nicht zu rütteln.

Was passiert nun, wenn Sie an der Change-Kurve ziehen? „Damit schwächen wir den negativen Impact in der Belegschaft ab“, höre ich immer wieder Verantwortliche sagen, die sich vor dem Widerstand der Mitarbeitenden fürchten. Das ist aber eine verkopfte Annahme, denn: Damit wird erstens der Weg länger und zweitens schwächen Sie ebenso die Akzeptanz in der Belegschaft, die Integration der neuen Verhaltensmuster – und letztlich den Erfolg der Veränderung ab.

In jedem Change gibt es Widerstand!

Der Ansatz „flatten the curve“ funktioniert vielleicht bei einer globalen Virus-Epidemie. Bei einer Change-Kurve ist er Eigensabotage! Eine Change-Kurve ist kein Kaugummi, den Sie dehnen und ziehen können, wie es Ihnen beliebt. Je flacher die Change-Kurve, desto geringer der Change.

Wie heißt es so schön: Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende. In jedem Change gibt es Widerstand. Mit der Fachliteratur über Change lassen sich ganze Bibliotheken füllen. Warum haben Verantwortliche immer noch Angst davor? Dem Widerstand begegnen Sie nicht, in dem Sie ihr Transformationsvorhaben abschwächen. Widerstand antizipieren Sie, in dem Sie frühzeitig transparent über den Wandel informieren und ihn kontinuierlich kommunizieren. Unermüdliche und offene Kommunikation ist der Wegbegleiter im Wandel. Damit bauen Sie Brücken über die tiefsten Täler.

“There is no way around the hard work. Embrace it.“[4]

Roger Federer,
ehemaliger Tennis-Star.

Kapitel 3

Der Methoden-Tunnelblick

Und wo wir schon bei fehlender Konsequenz sind, möchte ich Ihnen direkt eine weitere kleine Geschichte aus meiner Erfahrung mit Transformationsprozessen erzählen:

Ein Unternehmen musste seinen Service und Vertrieb neu ausrichten. Eine Konsequenz daraus war mehr Eigenverantwortung und kürzere Entscheidungswege. Doch: Anstatt die Teams in ihrer Selbstorganisation zu stärken, hielten die Führungskräfte an zahlreichen Workshops zur agilen Arbeitsweise fest. Irgendwann war die gesamte Belegschaft damit beschäftigt, in Methoden ausgebildet zu werden. Mit dieser Zeit und diesem Budget hätten die Verantwortlichen das gesamte Unternehmen transformieren können.

Wir brauchen keine Methoden-Zertifikate – sondern ein gemeinsames Verständnis!

Liebe Führungskräfte: Wir brauchen keine Methoden-Zertifikate – sondern ein gemeinsames Verständnis! Natürlich kann Methoden-Training richtig und wichtig sein, es gibt zahlreiche positive Beispiele. Schwierig wird es allerdings, wenn jemand die Methode um der Methode Willen einführen möchte. Das habe ich vor allem bei Agilität schon oft erlebt. Dabei sind doch die wichtigsten Erfolgsfaktoren für agile Führung: Vorleben und Rahmenbedingungen schaffen. Wer agile Methoden nur der Methode wegen einführt, weil es die anderen am Markt auch machen, verfehlt seine Transformationsziele. Viel wichtiger als die Methode ist doch die Führungshaltung und das Mindset der Belegschaft. Hier sind Erfahrung und gesunder Menschenverstand oftmals besser aufgehoben als ein neues Methoden-Zertifikat.

Und: Waren Führungskräfte, die ihren Mitarbeitenden ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit und Entscheidungsfreiheit einräumen, nicht schon immer agil? Haben Verantwortliche, die eine Fehler- und Lernkultur im Team, in der Abteilung, in der Organisation etablieren, etwa kein agiles Mindset?

Denken Sie an die „Mini Factorys“ der französischen Druckgießerei FAVI, die bereits in den 1990er Jahren in interdisziplinären und eigenverantwortlichen Teams die Produktion und den Vertrieb organisierte.[5] Unternehmen, die selbstbewusst und unabhängig von Trends agieren, entwickeln oftmals ihren eigenen erfolgreichen Ansatz, um sich flexibel und autonom zu organisieren.

Am Ende des Tages geht es bei Transformationen darum, die richtigen Leute an den Start zu bekommen. Wem es gelingt, ein motiviertes Team aufzubauen und die nötigen unterschiedlichen Kompetenzen und Rollen darin abzubilden, muss sich nicht an Methoden festhalten, bis das Projekt im Sand verläuft.

> “If you keep on chasing the wrong things, the right thing will never be able to catch you.“ [6]
>
> Lolly Daskal, Motivationsrednerin

Kapitel 4

Selbstgefälligkeiten:
„Alle anderen liegen falsch!“

Sicherlich kennen Sie den folgenden Witz: Eine Person fährt auf der Autobahn und hört im Radio die Durchsage: „Achtung! Ein Geisterfahrer auf der A1.“ Die Person schüttelt den Kopf und ruft: „Einer? Hunderte!“

In Transformationsprozessen begegne ich immer wieder solchen Geisterfahrern. Führungskräfte, die glauben: „Alle anderen müssen sich verändern – nur ich bin schon auf dem richtigen Weg.“ Sie stellen Forderungen, die mit der beschlossenen Stoßrichtung nicht vereinbar sind. Kreative Ideen und Eigeninitiative der Mitarbeitenden werden nicht belohnt. Sie gehen ihren eigenen Weg und sabotieren damit das Veränderungsvorhaben.

Das Tragikkomische daran: Die Sabotage erfolgt oftmals unbewusst. Diese Geisterfahrer glauben in der Regel, als einzige den richtigen Weg zu gehen. Das ist gefährlich, weil sie sich bei Kritik nur in ihrer Position bestätigt fühlen. Dass sie falsch liegen, gestehen sie sich nur selten ein. Wer diese Personen nicht stoppt, droht, mit der Transformation zu scheitern.

> “What to do with a mistake: recognize it, admit it, learn from it, forget it.“ [7]
>
> Dean Smith,
> englischer Fußballtrainer.

Kapitel 5

Glaubenswissenschaften:

„Das ist aber ganz untypisch für unsere Branche."

Jede Branche mag ihre Besonderheiten und Herausforderungen haben, das ist sicherlich richtig. In einer Transformation gibt es aber unzählige Stellhebel, die völlig branchenunabhängig greifen. Ihr Transformationsvorhaben wird scheitern, wenn Sie in Ihrer Branchenblase stecken bleiben. Denn: Transformation ist immer auch Innovation. Wenn Verantwortliche behaupten, bestimmte Ansätze seien untypisch für ihre Branche, werfen sie das Handtuch. Dann verweigern sie sich der Realität, nämlich, dass sich die Welt da draußen rasant verändert und neue Herangehensweisen notwendig sind. Genauso gut könnten sie sagen: „Lasst uns einfach gar nichts tun und auf ein Wunder warten."

Was haben die Telekommunikationsbranche, die Medienbranche und der Stahlhandel gemeinsam? Werfen Sie mal einen Blick auf die Transformationen der Deutschen Telekom, von Axel Springer und von Klöckner & Co. Sie werden sehr viele Parallelen erkennen: Die Marktbedingungen und das Kundenverhalten haben sich in den letzten Jahren verändert. Digitalisierung sorgt in nahezu jeder Branche für Veränderungsdruck. Traditionelle Command-and-Control-Unternehmensführung blockierten Flexibilität und Resilienz. Um all diese Baustellen zu beheben, mussten diese Unternehmen ihre Unternehmenskultur verändern, ihre Organisationsstrukturen anpassen, Geschäftsmodelle innovieren und das Operating Model daran ausrichten.

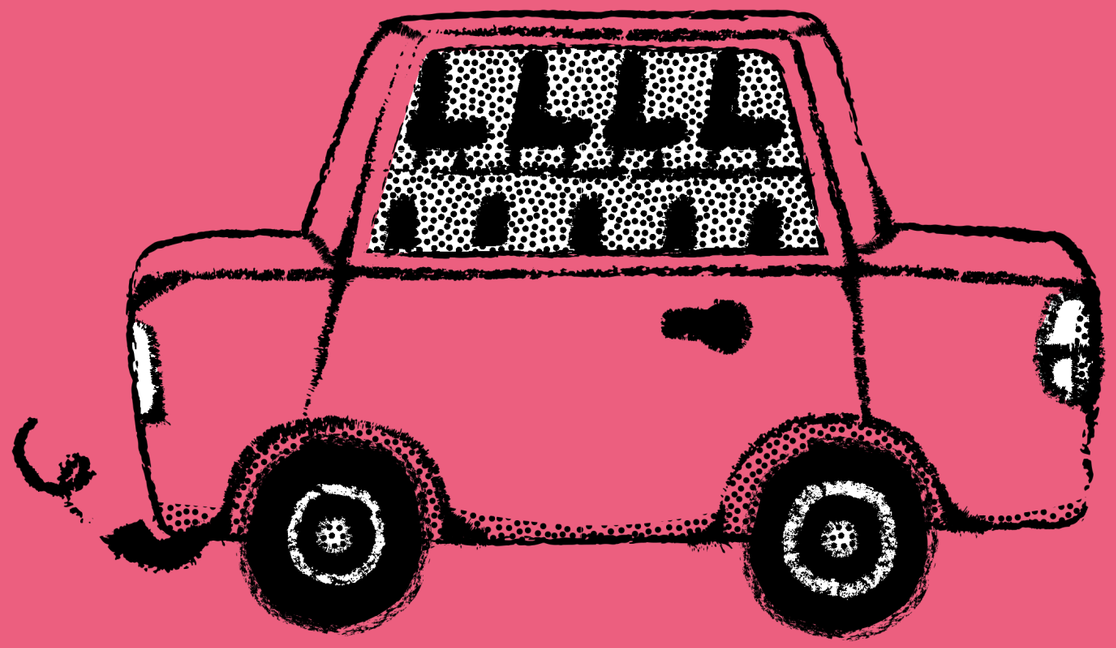
> "If you think you're special, you're probably not." [8]
>
> Theophilus London, Musiker.

Transformation ist immer auch Innovation!

Die Telekom hat sich vom hardwarebezogenen Telefonanbieter zur softwarebasierten Servicegesellschaft transformiert.[9] Axel Springer hat als erster deutscher Medienverlag innovative digitale Geschäftsmodelle eingeführt.[10] Und Klöckner & Co hat sich vom traditionellen Stahlhändler zum B2B-E-Commerce-Unternehmen gewandelt.[11] Allen Akteuren war bewusst, dass sie Neuland betreten – und zeitweise auch das traditionelle Geschäftsmodell kannibalisieren. Dennoch war allen klar: „Wir müssen nicht-branchentypische Wege gehen."

Andere Herangehensweisen wählen, bedeutet: neue Perspektiven zulassen. Aber wie ist jemand beruflich sozialisiert, der sein Leben lang in derselben Branche gearbeitet hat? Ich kenne viele solcher Menschen – und sie alle sind absolute Experten in ihrem Bereich. Dennoch würde ich ihnen nicht die Verantwortung für ein Innovationsprojekt oder einen gesamten Transformationsprozess übertragen. Denn hier braucht es mehr Diversität und branchenfremde Perspektiven.

Glaubenswissenschaften über die Besonderheiten der Branche beeinflussen das Handeln und Verhalten im Veränderungsprozess – und hindern Unternehmen daran, sich kreativ weiterzuentwickeln.



Kapitel 6

Das Software-Dilemma Oder:

Schon einmal einen Kleinwagen mit neun Sitzen gesehen?

Stellen Sie sich vor, Sie wollen einen Kleinwagen kaufen. Sie gehen zum Händler Ihres Vertrauens und werden auch schnell fündig. Dann sagen Sie zum Verkäufer: „Genau diesen Wagen möchte ich haben. Aber bitte in einer anderen Form, mit einem anderen Motor und in einer anderen Fahrzeugklasse. Ach, und könnten Sie noch neun Sitze einbauen?“ Was glauben Sie, wie Sie der Verkäufer anschauen wird?

Ähnlichen Situationen begegne ich in so manchen Transformationsprojekten. Zum Beispiel beim Einkauf einer umfangreichen Business-Software (ERP, Field Service, CRM etc.). So eine Investition bedeutet, sich ein neues System ins Haus zu holen. Das ist schon komplex genug. Es gilt, die Prozesse mit dem neuen System in Einklang zu bringen. Was ich leider oftmals erlebe: Viele versuchen, das System an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Anstatt die weltweit bewährte Standardversion zu nutzen, wird erst einmal wild am Konfigurator herumgetüftelt, weil Abteilung A die Betriebszahlen lieber oben links haben möchte und Abteilung B die Transaktionszahlen lieber unten rechts. Man verschwendet Ressourcen und Energie, noch bevor der Change-Prozess überhaupt gestartet ist.

Es gibt unterschiedliche Wege zum Erfolg – aber unendlich viele Wege zum Scheitern.

> “Everyone has a plan until they get punched in the mouth.“ [12]
>
> Mike Tyson,
> ehemaliger Boxer.

Überdenken Sie Ihre Prioritäten! Versuchen Sie nicht, bewährte Systeme an Ihre Bedürfnisse anzupassen. Passen Sie lieber Ihre Bedürfnisse an das System an. Es gibt zahlreiche Beispiele, bei denen Unternehmen jahrelang versucht haben, SAP an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Oftmals geben die Verantwortlichen dann irgendwann bekannt, dass es ihnen nicht gelungen sei – und dass man die SAP-Einführung für gescheitert erklärt. Die Kosten, die manche Unternehmen dafür in den Sand setzen, können schon mal über 500 Millionen Euro erreichen![13] Es kann sich gut anfühlen, als „kleines gallisches Dorf“ den ganz eigenen Weg zu gehen. Als Verantwortliche müssen Sie aber auch erkennen, wann Sie gegen Windmühlen kämpfen – und wann Sie wirklich etwas bewegen. Ein Change-Prozess ist ein steiniger Weg für alle Beteiligten. Es gibt unterschiedliche Wege zum Erfolg – aber unendlich viele Wege zum Scheitern. Einer dieser Wege ist, falsche Prioritäten zu setzen. Oder haben Sie schon mal einen Kleinwagen mit neun Sitzplätzen gesehen?

„Ich möchte Ihnen die vier verantwortlichen Transformationsmanager vorstellen.“

Kapitel 7

Transformation ist keine Grillparty

Auf einer Grillparty: Mehrere Männer stehen um den Grill herum und wollen dem Gastgeber, der gerade die Kohlen aufschüttet, beim Anzünden helfen. Und natürlich weiß jeder, wie es besser geht:

- „Hast du nicht die natürlichen Grillanzünder?“
- „Ich würde den Anzündkamin verwenden. Das ist sicherer.“
- „Nicht fächern, pusten! Fächern bringt nichts.“

„Zu viele Köche verderben den Brei.“

Deutsches Sprichwort.

Da man sich nicht einig wird, macht einfach jeder, wie er denkt: Es werden Spiritus und natürliche Grillanzünder verwendet, es wird gepustet und gefächert. Viel Aufwand, wenig Effizienz für dasselbe Ergebnis: Feuer. Eine Person hätte dafür völlig gereicht. In der gleichen Zeit hätten die anderen den Tisch decken, Salate zubereiten und Getränke servieren können. Zum Glück ist eine Grillparty kein Transformationsprozess!

Viel Aufwand, wenig Effizienz!

Manchmal habe ich aber das Gefühl, einige Manager halten Transformation für eine Grillparty. Es gibt mehrere Hauptverantwortliche für die Umsetzung – und alle bewegen sich in eine andere Richtung. Das Ziel wird vielleicht erreicht, aber der Aufwand dafür ist enorm. Effizienz sieht anders aus. Das Sprichwort „Zu viele Köche verderben den Brei“ kommt nicht von irgendwo her. Mein dringlicher Rat: Entscheiden Sie sich für einen Transformationsverantwortlichen – nicht für mehrere!

Kapitel 8

Die Silicon-Valley-Falle

Ich bin ein großer Verfechter von Branchen-Diversity in Unternehmen. Immer wieder rate ich Vorständen, Managern, Fach- und Führungskräften, ihren Blick über den eigenen Branchentellerrand hinaus zu werfen – und sich von anderen Sektoren aus der Wirtschaft inspirieren zu lassen. Mein Rat: Rekrutieren Sie Mitarbeitende aus unterschiedlichen Branchen! Dann erhalten Sie auch unterschiedliche Herangehensweisen und Lösungsansätze.

Change gelingt allerdings nur, wenn alle Beteiligten die Notwendigkeit verstanden haben und gemeinsam an einem Strang ziehen. Wenn die Führungsetage ins Silicon Valley fliegt, um mit anderen Vorständen in einer WG zu wohnen und die hippen Facebooks und Googles zu besuchen, bringt das erst einmal relativ wenig. Denn: Wenn die Manager dann aus dem Silicon Valley zurück an ihren Standort kommen, gibt es dort eine ganze Belegschaft aus hunderten, manchmal sogar tausenden von Mitarbeitern, die nicht im „Valley“ waren. Nur dann, wenn das Management diese Leute überzeugen kann, gelingt der Wandel. Dafür müssen sie aber nicht den Google-Campus besucht haben.

Denn: Nur, weil jemand im Silicon Valley war, ist er nicht cooler und weiß auch nicht mehr als die anderen. Denn am Ende des Tages wird auch diese Person an ihren Ergebnissen gemessen – und nicht an den flotten Sprüchen über Kulturwandel und New Work, die sie in Übersee aufgeschnappt hat.

Manager werden an Ergebnissen gemessen – nicht an ihren flotten Sprüchen!

Wissen Sie, wo Ihr Unternehmen sich verändern muss? Wissen Sie, was das in der Umsetzung bedeutet? Was eine Kulturtransformation bedeutet? Sind die Menschen im Unternehmen auch in der Lage, das zu leben? Haben Sie überhaupt die passenden Leute dafür? Ein diverses Team unterschiedlichster Fachrichtungen, das Input von außen mitbringt, den Status quo kritisch hinterfragt – und Ihnen und Ihrem Veränderungsvorhaben vertraut? Warum bilden Sie das nicht in der Firma ab?

Es ist oftmals hilfreicher, Ihre Mitarbeitenden regelmäßig aus den Alltagsroutinen ihrer Arbeit herauszunehmen, damit sie andere Perspektiven erkennen können. Sorgen Sie zum Beispiel für Austausch Ihrer Leute mit Mitarbeitern aus Unternehmen anderer Branchen. Das ist besser, als mit dem Management-Team in die USA zu reisen und als „Klugscheißer“ zurück in die Firma zu kommen. Denn im Endeffekt muss Ihre Belegschaft den Wandel mittragen – und mitgestalten. Sparen Sie sich also die Flugreise. Binden Sie Ihre Leute lieber direkt in den Wandel mit ein. Damit machen Sie sich wesentlich cooler.

Und noch etwas: Branchenübergreifende Vorstands-WGs können Sie auch in Deutschland gründen.

> “A Team is not a group of people that work together. A team is a group of people that trust each other.“ [14]
>
> Simon Sinek,
> Unternehmensberater.

Kapitel 9

Mit Rückenschmerzen zum Zahnarzt?

In jedem Unternehmen gibt es richtig gute Menschen. Absolute Experten mit einem enormen Erfahrungs- und Fachwissen auf ihrem Gebiet. Die meisten Unternehmen haben aber keine Abteilung, in der Experten für Transformation und Veränderungsprozesse sitzen. Das müssen sie auch nicht, dafür gibt es ja Menschen wie mich.

Verkopft wird es aber, wenn aufgrund interner politischer Machtspielchen dann Leute mit dem Veränderungsprozess beauftragt werden, die in ihrem Leben noch keine Transformation durchgeführt haben. Das ist so, als würden Sie bei Rückenschmerzen zum Zahnarzt gehen.

In manchen Unternehmen hört der Spuk an dieser Stelle aber noch nicht auf. Der für die Rückenbehandlung auserkorene Zahnarzt stellt sich dann noch ein Team aus gleichgesinnten – und oftmals auch fachgleichen – Kolleg*innen zusammen. Und diese homogene Gruppe soll dann den orthopädischen Heilungsprozess unterstützen, also Change und Innovation ins Unternehmen tragen. Dass das nichts werden kann, merken Sie schon beim Lesen, oder?

Der Experte von außen wird für Vielfalt sorgen.

Überspitzt ausgedrückt: Wenn ich zehn alte „weiße“ BWLer im Team habe, muss ich mich nicht wundern, wenn sich Lösungsansätze oftmals stark ähneln.

Wie lautet der Umkehrschluss: Holen Sie sich eine Person von außen, deren Berufung es ist, Transformationen erfolgreich umzusetzen und zu begleiten. Und überlassen Sie es diesem Experten, sich das Team in Ihrem Unternehmen selbst zusammenzustellen. Denn der Experte von außen wird für Vielfalt sorgen.

> “It doesn‘t make sense to hire smart people and tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do.“ [15]
>
> Steve Jobs,
> Unternehmer.

Zum Beispiel: Die zehn Menschen bestehen aus Juristen, BWLern, Soziologen, Philosophen und Naturwissenschaftlern – und sind im Idealfall auch noch unterschiedlicher Herkunft, unterschiedlichen Geschlechts und Alters. So erhalten Sie eine mehrdimensionale Betrachtung auf komplexe Probleme – und unterschiedliche kreative Herangehensweisen an die Lösung. Sie müssen kein Experte für hydraulische Hebebühnen sein, wenn Sie Ihr Hydraulik-Unternehmen transformieren möchten. Überlassen Sie diesen Job einem erfahrenen Transformationsmanager – und gehen Sie bei Rückenschmerzen lieber zum Orthopäden.

Kapitel 10

Ohne Liebe bei der Sache sein

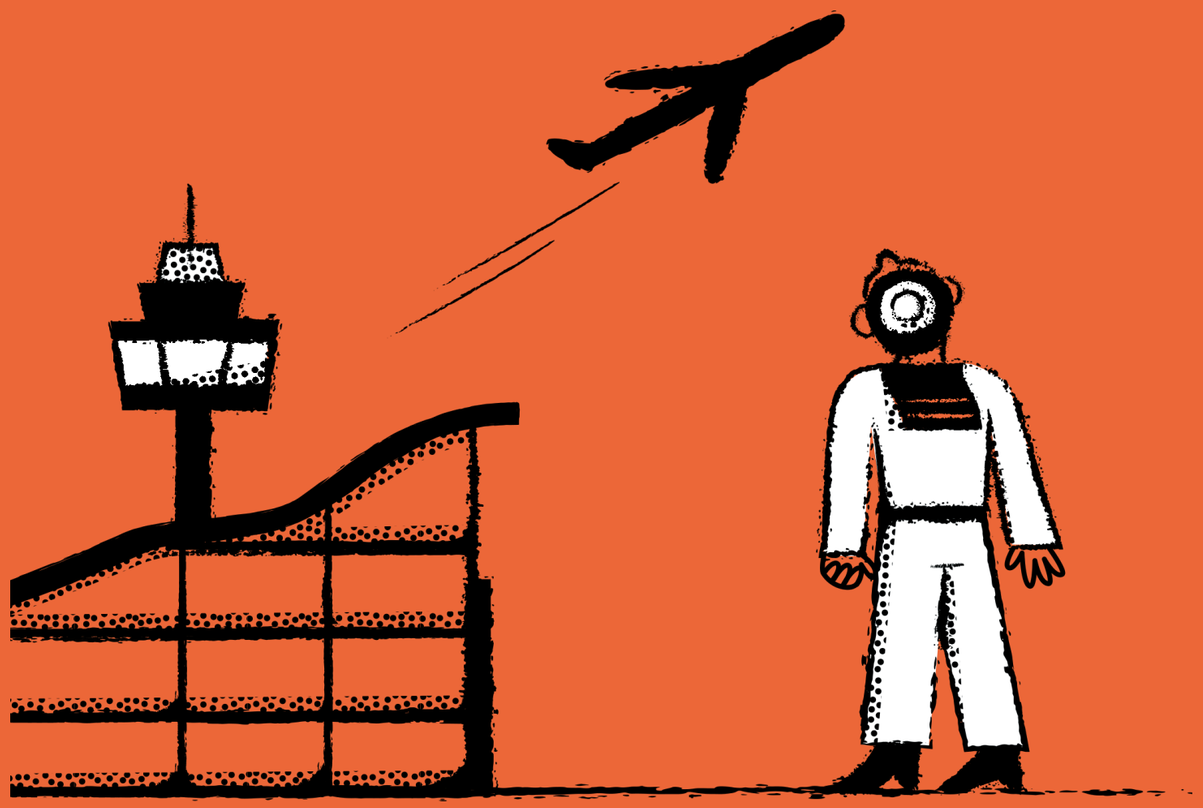
Business ist menschengemacht. Ein Unternehmen ist ein soziales Konstrukt, das von den Menschen lebt, die in ihm arbeiten. Es ist ein Gebilde sozialer Beziehungen. Und in jeder Beziehung gilt: Beide Seiten müssen etwas dafür tun, damit sie am Leben bleibt. Dazu gehört, Kompromisse einzugehen, seine Fehler einzugestehen – und die Fehler anderer zu akzeptieren. Sie heiraten ja auch nicht eine Person, die sich nicht lieben, oder?

Der Erfolg des Wandels hängt von der Liebe ab, die Sie ihm geben.

Ich liebe meine Arbeit. Ich liebe die Probleme meiner Kundenunternehmen. Und ich fordere diese Liebe auch bei Ihnen ein. Sie müssen die Idee der Transformation lieben, sonst kommen Sie da nicht durch. Sonst werden Sie sich andauernd mit Scheinproblemen herumschlagen und sich immer neue Ausreden einfallen lassen, warum der Change nicht funktioniert. Der Erfolg des Wandels hängt von der Liebe ab, die Sie ihm geben.

Nur, wenn Sie für die Sache brennen, können Sie die Begeisterung auch bei Ihren Mitarbeitenden entfachen – und ohne die geht sowieso gar nichts!

> “Customers will never love a company until the employees love it first.“ [16]
>
> Simon Sinek, Unternehmensberater.



Kapitel 11

Für den Segelturn zum Flughafen?

„Wenn man nicht weiß, welchen Hafen man ansteuert, ist kein Wind günstig.“ [17]

Seneca,
römischer Philosoph.

Sind Sie schon einmal zum Segeln an den Flughafen gefahren? Das ergibt keinen Sinn. Leider erlebe ich das aber bei so manchen Transformationsversuchen.

Nur: Ist die Transformation das strategische Ziel, sollten Sie nicht mitten auf der Reise plötzlich die Richtung wechseln. Es muss immer für alle Beteiligten klar sein, wohin sich die Organisation bewegen möchte!

Was sollen die Führungsteams hier denken? Sie stecken mitten in einem Transformationsprozess, dessen Impact allein schon auf zwei bis fünf Jahre gemessen werden kann. Und jetzt soll zusätzlich zu diesem steinigen Change-Vorhaben noch auf eine neue Strategie hingearbeitet werden?

Wer sich nicht sicher ist, wohin sich das Unternehmen transformieren soll, sollte den Change lieber gleich lassen. Wer sich aber sicher ist, muss auch konsequent mit klarer Richtung auf das Ziel hinarbeiten. Und dieser Prozess kann, je nach Umfang der Transformation, nun mal einige Jahre dauern.

Es muss immer klar sein, wohin die Reise geht!

Eine Transformation zu machen, ist eine strategische Entscheidung. Lassen Sie sich auf dem operativen Weg zum Ziel nicht ablenken! Sie können ihn anpassen, aber in der Transformation gilt wie beim Segeln: Ein Kurswechsel wird nur im Notfall vollzogen. Auf halber Strecke kehrt machen oder einfach neue strategische Zielhäfen ansteuern, bringt jede Transformation zum Scheitern.

Kapitel 12

Der beste Freund – bester Berater?

Wir alle brauchen mal Streicheleinheiten – zum Beispiel, wenn es uns nicht gut geht, weil wir Liebeskummer haben. Dann ist ein guter Freund an unserer Seite genau der richtige. Jemand, der uns tröstet und einfach Recht gibt, während wir Trübsal blasen.

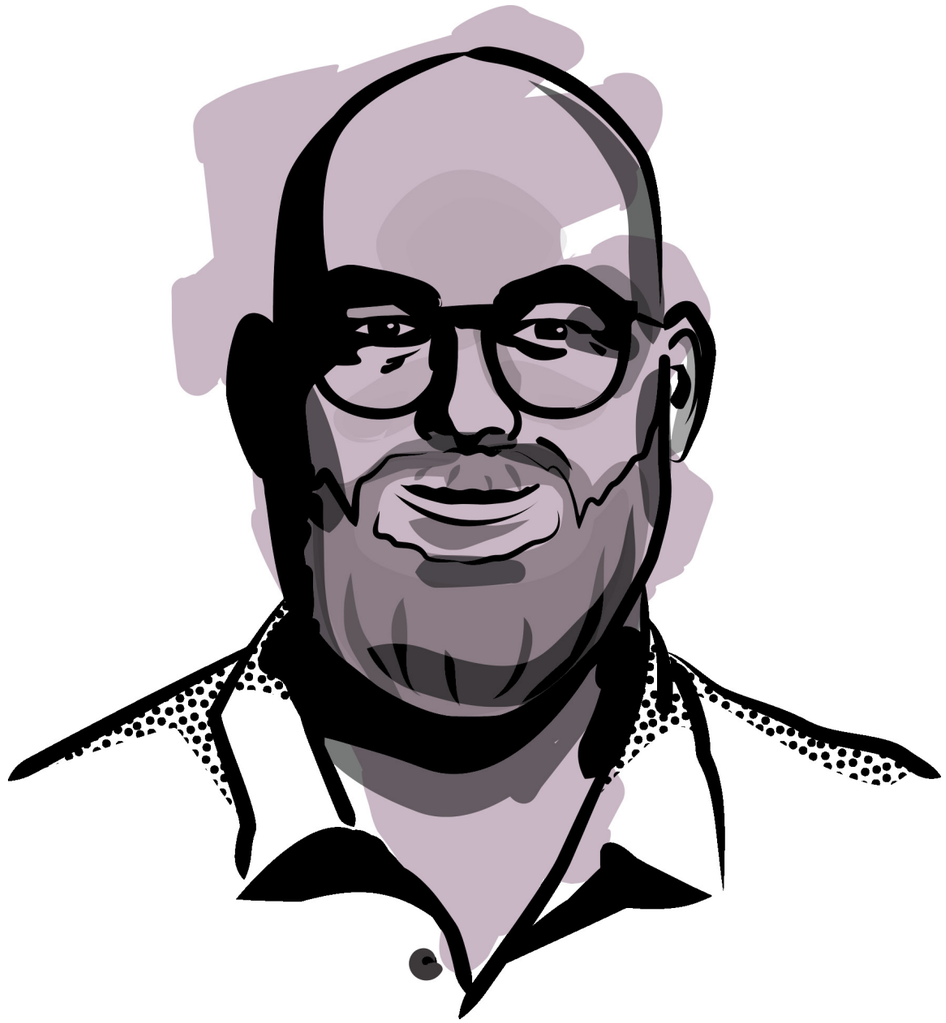
Kumpels und Jasager sind für das Geschäft nicht die besten Berater.

Wenn es unserem Business nicht gut geht, sind solche freundschaftlichen Schulterklopfer fehl am Platz. Wenn Sie dann Menschen um sich haben, die Ihnen nicht widersprechen, sondern immer brav alles abnicken, bedrohen Sie Ihr Geschäft.

„Holen Sie sich bloß keine Freunde rein!“ [18]

Ulvi I. Aydin,
Interim Manager und Kollege.

Berater. Sie sagen nur, was das Management hören möchte – nicht aber, was es hören müsste. Das Resultat: Sie erkennen den richtigen Weg nicht, weil Sie auf die falschen Menschen hören. Holen Sie sich stattdessen Leute, die zwar für Ihre Sache brennen, Ihre Herangehensweise aber auch kritisch hinterfragen und challengen!



Peter Kuhle

Erfolgsfaktor: Über sich selbst lachen können

Zum Schluss dieser Lektüre möchte Ihnen noch ein Geheimrezept verraten, mit dem Sie Ihr Transformationsvorhaben mit kraftvollem Schwung auf die Erfolgsspur bringen: Seien Sie in der Lage, über sich selbst lachen zu können. Lachen Sie über Ihre Themen und über Ihre Firma. Nehme Sie Ihre Arbeit ernst – aber finden Sie Momente, in denen Sie den Ernst auch mal abschütteln können. Zahlreiche Studien beweisen, dass Lachen im Job stressabbauend wirkt.[19] Wenn Sie auch mal mit Humor an die Themen herangehen, gelingt Ihnen der Change wesentlich leichter.

> “Making fun is a serious business.“ [20]
>
> Charlie Chaplin,
> Schauspieler.

Impressum

Medieninhaber & Herausgeber:

pK Peter Kuhle
Interim Manager & Senior Advisor
Im Gier 34
53604 Bad Honnef
Deutschland
info@peterkuhle.com
www.peterkuhle.com
+49 (0) 151 5858 0808.

Design & künstlerische Leitung:

Rafael Fagulha
Creative Mules
info@creativemules.com
www.creativemules.com
+49 (0) 162 694 6916

Redaktion & Konzept:

Benjamin Wulff
PR-Konzepte für Consultants
benjamin@wulff-pr.com
www.wulff-pr.com
+49 (0) 555 739 55

Lektorat:

Dr. Bernd Wollner
info@lektorat-wollner.de
+49 (0) 9221 81042
www.lektorat-wollner.de

Rechtlicher Hinweis:

©2022 Peter Kuhle. Alle Rechte vorbehalten. Diese Publikation darf – auch auszugsweise – nicht ohne schriftliche Zustimmung des Autors oder Herausgebers kopiert oder anderweitig vervielfacht werden.

Haftungsausschluss:

Die Herausgeber, Autoren und Medieninhaber übernehmen keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen die Herausgeber, Autoren und Medieninhaber, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen, bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen, sofern kein nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden vorliegt. Alle Inhalte sind freibleibend und unverbindlich. Die Herausgeber, Autoren und Medieninhaber behalten es sich ausdrücklich vor, Teile der Seiten oder die gesamte Publikation ohne gesonderte Ankündigung zu verändern, zu ergänzen, zu löschen oder die Veröffentlichung zeitweise oder endgültig einzustellen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle der in dieser Publikation vermerkten Links, übernehmen die Herausgeber, Autoren und Medieninhaber keine Haftung für die Inhalte dieser Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Literaturverzeichnis

1 Vgl. John P. Kotter (2012): Leading Change. Harvard Business Review Press, Boston.

2 Vgl. https://247sports.com/Player/Joe-Namath-80098/Quotes/ [aufgerufen am 21.11.2022.

3 Vgl. Slatco Sterzenbach: 5 Faktoren für mentale Stärke. Link: https://greator.com/slatco-sterzenbach/ [aufgerufen am 18.10.2022].

4 Vgl. https://www.fearlessmotivation.com/2017/01/28/15-roger-federer-quotes-champion/ [aufgerufen am 21.11.2022].

5 Laloux, Frédéric: „Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness." Nelson Parker, Millis 2014.

6 Vgl. https://allauthor.com/quotes/5449/ [aufgerufen am 21.11.2022].

7 Vgl. https://www.on3.com/news/the-greatest-dean-smith-quotes-to-inspire-you/ [aufgerufen am 21.11.2022].

8 Vgl. Aus dem Song: Why Even Try? Von Theophilus London, feat. Sara Quin.

9 Vgl. Shlomo Ben-Hur, Jamie Anderson (2011): Deutsche Telekom: A transformation journey. Bestell-Link: https://www.thecasecentre.org/products/view?id=101378 [aufgerufen: 29.09.2022].

10 Vgl. Robert A. Burgelman, Jens Müffelmann (2016): Die digitale Transformation von Axel Springer. In: Gerrit Heinemann et. al. (Hrsg.): Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Springer Gabler 2016, S. 323-352.

11 Vgl. etventure (2018): Klöckner vs. Stahlindustrie - Disruption ist überall. Link: https://www.etventure.de/cases/kloeckner-co/ [aufgerufen: 28.09.2022].

12 Vgl. https://www.commit.works/everyone-has-a-plan-until-they-get-punched-in-the-mouth/ [aufgerufen am 21.11.2022].

13 Vgl. Focus.de (2018): Projekt „Elwis": Vergeigter Software-Wechsel kostet Lidl eine halbe Milliarde Euro. Link: https://www.focus.de/finanzen/news/wechsel-zu-sap-software-elwis-ist-tot-vergeigter-software-wechsel-kostet-lidl-eine-halbe-milliarde-euro_id_9330367.html [aufgerufen: 29.09.2022].

14 Vgl. https://www.linkedin.com/posts/simonsinek_a-team-is-not-a-group-of-people-who-work-activity-6780192942679179264-pYtP/ [aufgerufen am 21.11.2022].

15 Vgl. Cupertino Silicon Valley Press (2011): Steve Jobs: His own words and wisdom. AISN: B006G40GW6.

16 Vgl. https://www.linkedin.com/posts/simonsinek_customers-will-love-a-company-when-the-employees-activity-6867473786439000064-mObb/ [aufgerufen am 21.11.2022].

17 Vgl. Senca: Seneca: Epistulae morales ad Lucilium / Briefe an Lucilius über Ethik. Reclam. ISBN: 978-3-15-019522-2.

18 Vgl. Harvard Business manager 7/2021, S. 11.

19 Mesmer-Magnus, J. et. al. (2012): A meta-analysis of positive humor in the workplace. In: Journal of Managerial Psychology 27(2):155-190. Download: https://www.researchgate.net/publication/243463818_A_meta-analysis_of_positive_humor_in_the_workplace [aufgerufen: 06.10.2022].

20 Vgl. https://chaplinfilmbyfilm.wordpress.com/author/bjr67/page/3/ [aufgerufen am 21.11.2022].

2022