

FACHMAGAZIN | PETER KUHLE

# GEMEINSAM BEWEGEN



## TRANSFORMA- TIONSHÜRDEN:

Warum geraten Projekte  
ins Straucheln?

---

## DIE BELEGSCHAFT MITNEHMEN:

Warum es ohne die  
Menschen nicht geht.

---

## DER DREIKLANG IM CHANGE:

Erfolgsfaktoren für  
nachhaltigen Wandel.

---

## WAS SAGEN DIE EXPERTEN?

Interviews mit den Transforma-  
tionsexperten Ulli Geppert,  
David Max Jeggle, Klaus Peren  
und Lena Carlota Stenger.

---

2023

VOL.1

PETER KUHLE  
INTERIM MANAGER



**VERÄNDERUNGSSCHMERZ IN DER  
TRANSFORMATION ÜBERWINDEN**

„ANY TIME THERE IS  
CHANGE, THERE IS  
OPPORTUNITY.“

– Jack Welch<sup>1</sup>

## WIDERSTAND ALS TREIBSTOFF FÜR DEN WANDEL

Auch für Unternehmen gilt: Veränderungen müssen zunächst schmerzhaft sein, denn nur so können wir einen neuen Zustand erreichen.

Die Boxlegende Muhammad Ali soll auf die Frage eines Journalisten, wie viel Sit-ups er machen könne, geantwortet haben: „Ich zähle meine Sit-ups nicht. Ich fange erst an zu zählen, wenn es anfängt, weh zu tun, denn das sind die einzigen, die zählen.“<sup>2</sup> Auch für Unternehmen gilt: Veränderungen müssen zunächst schmerzhaft sein, denn nur so können wir einen neuen Zustand erreichen. Wenn wir uns keine Veränderungen zumuten, bleiben wir in der Komfortzone stecken und riskieren, von den Entwicklungen um uns herum überholt zu werden.

Dass Veränderungsschmerz zunächst Widerstand aus der Belegschaft hervorrufen kann, ist normal. Widerstand ist der Antrieb für persönliches Wachstum, für das Hinterfragen des Status quo und für den Mut, erfolgreich neue Wege zu beschreiten. Wenn wir Widerstand als Motor für Veränderungen verstehen, können wir eine Dynamik in Gang setzen, die uns über uns selbst hinauswachsen lässt.

Denken Sie darüber nach: Jeder Fortschritt in der Geschichte, sei es in der Wissenschaft, der Technologie oder der Gesellschaft, wurde durch mutige Veränderungen erreicht. Die Herausforderungen und der Schmerz dabei sind zwar real – aber sie bieten uns auch die Gelegenheit, neue Ufer zu erreichen. Es ist leicht, in der Vergangenheit zu verharren und sich an Gewohntem festzuhalten, doch das ist kein Weg in die Zukunft. Transformation ist der Schlüssel zur Anpassungsfähigkeit und zur Schaffung nachhaltigen Erfolgs. Sie ermöglicht es Unternehmen, fle-

xibel auf neue Gegebenheiten zu reagieren und innovative Wege zu beschreiten. Ich bin überzeugt: Wandel ist für Unternehmen überlebenswichtig, auch, wenn er zeitweise schmerzhaft ist.

In diesem Fachmagazin schreibe ich über Transformation, Veränderungsschmerz und Widerstand. Ich versuche, die größten Transformationshürden zu identifizieren, ergründe, welche Rolle Kommunikation dabei spielt – und welche Ansätze es für eine erfolgreiche Transformationsplanung und -umsetzung gibt. Als Förderer jeder Art von Diversity habe ich mir dieses Mal Verstärkung mit ins Boot geholt: Nach jedem Kapitel lasse ich vier absolute Experten in der Welt der Transformation zu Wort kommen, die auf der folgenden Seite vorgestellt werden. Meinungsstark geben sie ihre vielfältige Sichtweise auf das Thema zum Besten.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre – und freue mich über Rückmeldung, Einwände und Hinweise Ihrerseits!

Herzlichst

**Ihr Peter Kuhle**  
Interim Manager & Senior Advisor

# „UNTERSCHIEDLICHE MEINUNGEN VERDEUTLICHEN DIE DIVERSITÄT DES THEMAS. DANKE!“

– Peter Kuhle



## Danksagung an die Interviewpartner

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei meinen Gesprächspartner:innen bedanken – alles meinungsstarke Transformationsexperten auf C-Level. Ihr verleiht diesem Magazin die Extranote Würze, weil eure unterschiedlichen Meinungen die Diversität des Themas verdeutlichen – und den Leserinnen und Lesern verschiedene Blickwinkel aufzeigen. Vielen Dank für die Mitarbeit an Ulli Geppert, David Max Jeggle, Klaus Peren und Lena Carlota Stenger!

## ULLI GEPPERT

ist ehemaliger Vorstand HR und Transformation eines M-Dax-Konzerns, Sales Director eines Lebensmittelkonzerns und Partner bei Oxford Leadership. Heute ist er Senior Advisor, Interim Manager und Coach – und begleitet internationale Konzerne und mittelständische Unternehmen bei Transformations- und Vertriebsthemen sowie der entsprechenden Führungskräfte- und Teamentwicklung.  
Mehr Infos: [u.geppert@ugmt.de](mailto:u.geppert@ugmt.de)



## DAVID MAX JEGGLE

ist Partner der Beratergruppe Neuwaldegg, systemischer Organisationsberater und Change Manager. Er berät und begleitet Unternehmen bei Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozessen, agiler Transformation und Führungskräfteentwicklung. Als Freund des klaren Wortes spricht er unangenehme Dinge offen an – und hält Keynotes zu Transformation und Change.  
Mehr Infos: [www.linkedin.com/in/david-jeggle/](https://www.linkedin.com/in/david-jeggle/)



## KLAUS PEREN

ist HR-Interim-Executive, Personalberater und Coach. Vor seiner Selbstständigkeit hat der erfahrene HR-Manager auf Konzernlevel innovative Personalstrategien entwickelt und in die Organisation getragen sowie komplexe Personalumbauprozesse begleitet – zuletzt als Managing Director HR & Organization bei der Techniktochter der Deutschen Telekom.  
Mehr Infos: [www.360compass.de](http://www.360compass.de)



## LENA CARLOTA STENGER

ist Gründerin von COMPANION D und COMPANION Capital. Als Managing Director hat sie verschiedene Rollen inne, u. a. als CFO, COO, Unternehmensberaterin, Investorin, Key Note Speakerin und begeisterte Netzwerkerin. Seit mehr als 20 Jahren ist sie Expertin für Business Transformation, Future Workforce, Change-Management & Due Diligence.  
Mehr Infos: [www.companiond.com](http://www.companiond.com)



# INHALT

## 03 EDITORIAL

## 05 DANKSAGUNG AN DIE INTERVIEWPARTNER

## 09 KAPITEL 01 EINLEITUNG: DIE HERAUSFORDERUNG BEI TRANSFORMATIONEN

Transformation-Talk 01:  
Was sind die größten Hürden bei Transformationen?

## 15 KAPITEL 02 DIE CHANGE-KURVE: GEMEINSAM DURCH DAS TAL DER TRÄNEN

Transformation-Talk 02:  
Wie bewerten Sie das Modell der Change-Kurve im Transformationsprozess?

## 21 KAPITEL 03 ERFOLGSFAKTOREN: DER DREIKLANG IM CHANGE

Transformation-Talk 03:  
Wie gehen Sie mit Widerstand in der Transformation um?

## 27 KAPITEL 04 KOMMUNIKATION: UNIVERSELLER ERFOLGSTRÄGER

Transformation-Talk 04:  
Welche Rolle spielt Kommunikation im Transformationsprozess?

## 21

### ERFOLGSFAKTOREN: DER DREIKLANG IM CHANGE

Welche Aspekte sind aus meiner Transformationserfahrung absolute Pflicht für jedes Veränderungsvorhaben? Wie gelingt es, den Wandel gemeinsam mit allen Beteiligten voranzutreiben?

## 09

### DIE HERAUSFORDERUNG BEI TRANSFORMATIONEN

Warum erreichen immer noch 70 Prozent der Transformationen nicht ihr Ziel? Ein Erklärungsversuch mit kurzem Abstecher in die Neurowissenschaft.



## 33 KAPITEL 05 PLANUNG: DAS FUNDAMENT SCHAFFEN

Transformation-Talk 05:  
Was sollten Unternehmen bei der Planung von Transformationsmaßnahmen beachten?

## 39 KAPITEL 06 UMSETZUNG: MIT MUT VORANSCHREITEN

Transformation-Talk 06:  
Was sollten Unternehmen bei der Umsetzung von Transformationsmaßnahmen beachten?

## 47 KAPITEL 07 FAZIT: WANDEL BEGINNT IM KOPF

## 49 KAPITEL 08 PETER KUHLE: GEBALLTE ERFAHRUNG FÜR IHR UNTERNEHMEN

## 50 IMPRESSUM

## 39

### UMSETZUNG: MIT MUT VORANSCHREITEN

Die Planung gelingt den meisten Unternehmen noch. Bei der praktischen Umsetzung der Transformationsmaßnahmen treten aber oft die ersten Hürden auf. Worauf sollten Verantwortliche dabei achten?



# 01

Einleitung

„NICHT, WEIL ES SCHWER IST, WAGEN WIR ES NICHT, SONDERN WEIL WIR ES NICHT WAGEN, IST ES SCHWER.“

– Seneca<sup>3</sup>

Für 69 Prozent der befragten Manager liege das an einem unzureichenden Change-Management.<sup>5</sup> Andere Studien kommen zu dem Ergebnis: Die größte Hürde bei Transformationen ist der Widerstand im Wandel.<sup>6</sup> Und auch wenn die Studien aktuell sind: Neu sind deren Erkenntnisse nicht. Schon vor ca. 30 Jahren schrieb John P. Kotter, Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School, einen einflussreichen Beitrag in der Harvard Business Review, in dem er typische Transformationsfehler aufzählte, die den Ergebnissen der hier genannten Studien sehr nahekommen.<sup>7</sup> Warum also hat sich bisher so wenig geändert bei diesen 70 Prozent?

#### Wandel widerstrebt uns

Eine Erklärung ist: Das liegt in der Natur des Menschen. Wandel widerstrebt uns. Oder neurowissenschaftlich ausgedrückt: Mit Veränderungen gehen oft Ängste, innere Konflikte und Unsicherheiten einher, die zu einer Abwehrreaktion in Form von Stresshormonen in unserem Gehirn führen.<sup>8</sup> Dazu ein anschauliches Beispiel:

*Wir haben gelernt, die Tastatur am Computer nahezu blind zu benutzen. Die Tastenbelegung ist nicht alphabetisch, stattdessen haben wir im deutschsprachigen Raum die QWERTZ-Tastatur, im englischsprachigen die QWERTY-Tastatur. Stellen Sie sich nun vor, die uns wohlbekannte Tastatur würde durch eine alphabetisch geordnete ABCDEF-Tastatur ersetzt. Um sie zu benutzen, müssten wir Aufwand betreiben und eine neue Art zu tippen lernen. Unser Gehirn würde zunächst auf „Abwehr“ schalten und Neurochemikalien ausschütten, weil es Energie sparen und in den bereits bekannten Automatismen bleiben möchte.<sup>9</sup>*

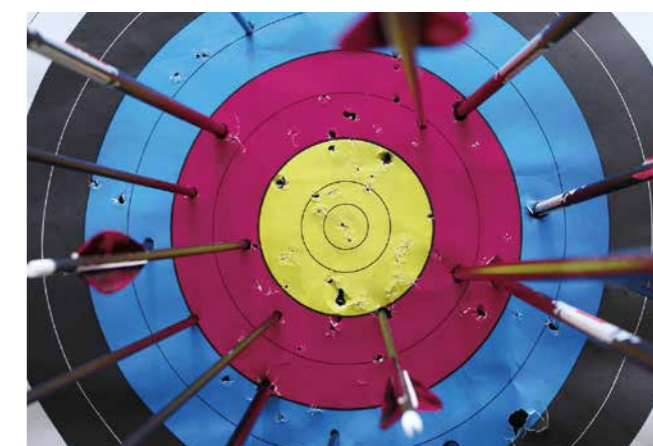
Darum ist es bei Transformationen auch wichtig, am Mindset der Menschen zu arbeiten. Bei den Mitarbeitenden – aber auch bei Führungskräften. Sonst fehlt der letzte Funke Mut zur Veränderung im eigenen Unternehmen. Das Zukunftsinstitut schreibt dazu passend:

*„Es ist immer das Gleiche: Während in vollmundigen Reden die disruptiven Geschäftsmodelle der digitalen Ökonomie bewundert werden, reicht der Mut in der eigenen Organisation für einen Durchbruch nicht aus.“<sup>10</sup>*

Wenn sich in einer Organisation plötzlich der wohlbekannte und liebgewonnene Status quo verändert, fühlen sich Mitarbeitende und auch manche Führungskräfte aus ihrer Komfortzone gestoßen. Und das ruft zunächst Ab-

## DIE HERAUSFORDERUNG BEI TRANSFORMATIONEN

Laut Porsche Consulting erreichen in Deutschland im Schnitt sieben von zehn Transformationen nicht ihr Ziel.<sup>4</sup>



lehnung hervor. Wird das Transformationsvorhaben dann auch noch nicht ausreichend kommuniziert und werden die Sorgen der Mitarbeitenden nicht antizipiert, kann sich das bald in zunehmenden Krankmeldungen, einer erhöhten Fluktuationsrate und Produktivitätsrückgängen bemerkbar machen. Das bremst den Transformationsprozess aus.

Ähnliches zeigen auch meine eigenen Erfahrungswerte als Interim Manager für Transformation. 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“ nach Kotter<sup>11</sup>, ist spürbar vorhanden. Die Beteiligten sind auch bei der Planung noch sehr engagiert. Doch in der Umsetzung beobachte ich dann oftmals zwei Dinge:

1

Entweder, die Führungsmannschaft prescht zu schnell vor – und überfordert damit die Mitarbeitenden. Deren Skepsis gegenüber der Maßnahme steigt und ist zunehmend schwerer zu überwinden.

2

Oder der im Wandel obligatorische Widerstand überrascht die Führungskräfte – und sie rudern zurück. Es entsteht ein halbgares Change-Programm, dessen Transformation im Sand verläuft.

„TRANSFORMATION IST EINE SPANNENDE ABENTEUERREISE!“

## DAS EISBERG-MODELL

Beide Punkte zählen auf die eingangs erwähnten Studienergebnisse ein, die miteinander zusammenhängen: Transformationen scheitern, weil die Menschen sich gegen den Wandel stemmen. Und das passiert in erster Linie, weil deren Ängste und Bedürfnisse nicht antizipiert werden. Vielen ist nicht bewusst: Transformation ist kein Spaziergang. Sie ist ein langer, steiniger Weg mit Hürden und Unbekannten. Und dieser muss schon bis zum Ziel gegangen werden – auch, wenn nicht alles geräuschlos verläuft. Eine spannende Abenteuerreise!

Zur Veranschaulichung lässt sich das bekannte Eisbergmodell auf Transformationen anwenden: Nur 20 Prozent der Transformation, die Spitze des Eisbergs, sind für das Management sichtbar – die übrigen 80 Prozent aber nicht. Das bedeutet: Selbst, wenn Sie an der Spitze des Eisbergs Rückenwind haben – solange die Strömung unterhalb der Wasseroberfläche in die entgegengesetzte Richtung fließt, werden die 80 Prozent die treibende Kraft sein.

### Die Sorgen der Menschen in positive Energie umwandeln

Darum lautet eine wichtige Frage: Wie gelingt es, auf die Sorgen und Ängste der Menschen einzugehen und sie in positive Energie für die Transformation umzuwandeln? Ich sage es immer wieder: Widerstand ist ein positives Signal, wenn richtig damit umgegangen wird. Denn das bedeutet: Die Menschen setzen sich mit den neuen Aufgaben und Zielen auseinander. Je früher sie das tun, desto besser. So merken sie auch schnell, dass es oftmals nur alte Gewohnheiten und hinderliche Glaubenssätze (Mindset) sind, die sie ablegen müssen, um in die neue Umgebung hineinzuwachsen und sich in ihr wohlfühlen. Das erfordert Mut, lohnt sich aber und ist im Endeffekt gar nicht so schwer, wie es sich anfühlt. Oder wie Seneca sagte: „Nicht, weil es schwer ist, wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwer.“<sup>12</sup>

20%

Strategie, Ziele, Maßnahmen

80%

Widerstand,  
Schattenorganisationen

Sorgen der Mitarbeitenden,  
Flurfunk, Gerüchte

Mikropolitik,  
Machtspiele

# TRANSFORMATION TALK 01

## WAS SIND DIE GRÖSSTEN HÜRDEN BEI TRANSFORMATIONEN?

### ULI GEPPERT

Fast immer scheitern Transformationen am Faktor Mensch, der aus zwei wesentlichen Elementen besteht: Zum einen sind es die Führungskräfte, die für den Change verantwortlich sind und die „Vision of Success“ sowie die Strategie zu abstrakt lassen – und nicht deutlich kommunizieren, wie sich der Wandel auf die tägliche Arbeit jedes Einzelnen auswirken wird. Zum anderen sind es die Mitarbeiter, die von der Transformation betroffen sind und Angst vor Veränderung haben. Der Mensch hält von Natur aus an Vertrautem und Gewohntem fest. Veränderungen können daher Unsicherheit und Widerstand hervorrufen.

Ich habe schon unzählige Transformationsprogramme in international agierenden Konzernen begleitet bzw. geleitet – und aus dieser Erfahrung kann ich behaupten: Mitarbeiter verstehen die Transformation oder das Ziel der Transformation erst, wenn sie wissen, was das konkret für ihren Arbeitsplatz bedeutet. Etwa 80 bis 90 Prozent der Probleme in Veränderungsprozessen lassen sich auf diese menschlichen Faktoren zurückführen. Der Transformationserfolg steht und fällt also mit der Art und Weise, wie die Change-Strategie entwickelt, kommuniziert und umgesetzt wird. Letztlich kommt es darauf an, eine Kultur des offenen Dialogs und der Zusammenarbeit zu fördern, in der sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter ihre Sichtweisen und Erfahrungen einbringen können.

### DAVID MAX JEGGLE

Transformationen scheitern aus einer Vielzahl von Gründen. Dazu gehören eine mangelnde Verknüpfung mit der Vision und der Strategie des Unternehmens, unklar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten, unzureichende Ressourcen für eine effektive Umsetzung und eine unzureichende Kommunikation. Auch ein unzureichendes Projektmanagement, das die Fäden zusammenhält und alle Ebenen der Transformation gut aufeinander abstimmt, kann zum Scheitern beitragen.

Als systemische Organisationsberater:innen & Change-Expert:innen schauen wir in der Transformation neben der inhaltlichen Veränderung insbesondere auf das „Warum“ der Veränderung (Notwendigkeit & Dringlichkeit), die Verantwortungsübernahme durch das Führungssystem (insbesondere des Mittelmanagements) sowie auf die Hintergründe, d. h. die sozialen Dynamiken, Muster und Kultur(en) innerhalb der Organisation und inwiefern diese die Transformation unterstützen oder eventuell behindern. Diese Aspekte werden von Organisationen oft unterschätzt, dabei sind sie zentrale Erfolgsfaktoren.

### KLAUS PEREN

Immer öfter ist das Top-Management ein Bremsklotz für tiefgehenden Wandel. Transformationen haben immer eine Auswirkung auf die Organisationskultur und das Mindset der Menschen. Wenn das Management diese Punkte missachtet und selbst nicht mitzieht, scheitert die Transformation. Manager sollten erkennen, dass sie sich selbst ändern müssen und Teil des Grunds für den Veränderungsdruck sind. Sie müssen sich selbst infrage stellen und auf die neuen Themen einstellen. Das schmeckt nicht jedem. Darum scheitern vor allem die modernen Transformationsthemen oftmals am internen Widerstand der Führungsteams. Und wenn CEOs das nicht erkennen und darauf reagieren, kommen die Veränderungsprojekte nicht voran.

Ein weiterer Grund ist mangelndes Einbinden der Stakeholder und der Leistungsträger in der Belegschaft. Viele Projekte sind zu stark top-down angelegt. Wer das Projekt von Beginn an auf eine breite Basis stellt, gewinnt auch inhaltlich eine größere Akzeptanzbasis. Und: Zum Teil fehlt die Gesamtsicht. Viele haben nur vereinzelte Change-Themen innerhalb der Transformation im Blick – und verlieren somit den Überblick über das Big Picture. Beispielsweise erkennen Verantwortliche zwar die rationale Seite, verlieren aber die emotionale Ebene aus den Augen. Dabei sind Veränderungen immer hoch emotional. Wer das Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeitenden dabei ignoriert, muss sich nicht wundern, wenn die Menschen gegen die Maßnahmen sind.

### LENA CARLOTA STENGER

Der Grund liegt oftmals in einem Dreiklang aus Besetzungs- und Steuerungsthemen: Nummer 1 sind falsch besetzte Transformationsteams. Wir erleben immer wieder, dass für Transformationsprojekte nicht die Top-Leute hineingeholt werden, sondern die zweite Garde. Der Trugschluss dahinter: Wichtige Stakeholder, Wissensträger und Umsatztreiber sollen nicht damit belastet werden, weil sie für das operative Tagesgeschäft nicht entbehrt werden können. Dabei braucht es die starken Menschen ganz vorn bei Transformationsprojekten – Menschen mit Einfluss, Out-of-the-Box-Denker, Macher und Antreiber mit Erfahrung.

Nummer 2 sind das Energie-Level des Transformationsteams sowie falsch gesteckte Zeithorizonte: Oftmals legen die Entscheider zu enge Zeitrahmen fest, weil die Erfolgserwartungen sehr hoch sind. Dann werden z. B. für eine SAP-Einführung zwei Jahre kalkuliert, bis die Transformationsrealität zeigt: Es wird eher drei bis vier Jahre dauern, aber das Budget wird knapp. Die Folge: Das Transformationsteam, das am Anfang voller Elan gestartet ist, verliert seine Energie – und resigniert im schlimmsten Fall. Das Energielevel des Umsetzungsteams und die Aufmerksamkeitsspanne der Organisation sinken mit der Zeit. Und so verläuft die Transformation im Sand.

Nummer 3 ist das Zurückfallen in alte Muster. Wenn die Transformation abgeschlossen ist, fangen viele Probleme erst richtig an, denn: Menschen neigen dazu, in alte Gewohnheiten zurückzufallen und den alten Zustand im neuen System wiederherzustellen. So bilden sich Schattenorganisationen im Hintergrund – und die Veränderung läuft Gefahr, am Ende doch noch zu scheitern.



„OHNE DIE MENSCHEN KANN KEIN CHANGE ERREICHT WERDEN. EIN ENORMER ERFOLGSFAKTOR VON TRANSFORMATIONEN LIEGT IN DER MENSCHLICHEN DIMENSION.“

– Peter Kuhle

# 02

Die Change-Kurve

## GEMEINSAM DURCH DAS TAL DER TRÄNEN

Eine Organisation ist ein soziales System, das sich nur ändern kann, wenn Turbulenzen entstehen.

Ohne die Menschen kann kein Change erreicht werden. Ein enormer Erfolgsfaktor von Transformationen liegt in der menschlichen Dimension.<sup>13</sup> Eine Organisation ist ein soziales System, das sich nur ändern kann, wenn Turbulenzen entstehen. Wer erkennt, dass Widerstand eine Chance sein kann, solange die Menschen abgeholt werden, hat den ersten Schritt getan. Eine Transformation ist ein langfristiger Prozess, der nur gelingt, wenn die Belegschaft ihn mitträgt. Wer auch zukünftig erfolgreich sein will, muss diesen Weg gehen. Darum muss allen Beteiligten auch klar sein, dass bei einer Transformation eine kurze Phase der Unsicherheit normal ist. Denn: Erst das Verlassen festgetretener Pfade und die damit entstehenden Irritationen im System sorgen für Erkenntnis und kreative Veränderung des Systems.<sup>14</sup>

**ERST DAS VERLASSEN FESTGETRETERER PFADE SORGT FÜR KREATIVE VERÄNDERUNG.**

Die Hebel, die während der Transformation wirken, beschreibe ich gerne mit der klassischen Change-Kurve frei nach Kübler-Ross.<sup>15</sup> Wobei diese Ansicht nicht all meine Kolleginnen und Kollegen teilen. Aber auch das ist

ja berechtigt: Kontrovers geführte Debatten bieten vielfältige Sichtweisen – und helfen Ihnen, sich Ihr eigenes Bild zu machen. Für manche passt das Modell der Change-Kurve also nicht in die Transformation. In meinen Augen aber schon, denn aus Erfahrung kann ich sagen: Widerstand entsteht nicht nur bei Change-Projekten, sondern auch in Transformationsprozessen. Und das Verständnis darüber ist wichtig, um die Menschen im Wandel mitzunehmen:

Anfangs ist die Umstellung auf Neues für viele ein Schock.

Nach dem ersten Schreck stößt die neue Maßnahme auf Abwehr und Widerstand.

Daraus entsteht die Einsicht: Wir müssen es annehmen. Das Tal der Tränen ist erreicht.

Nun geht es hinaus aus dem Tal. Es entsteht die Neugier- und Ausprobierphase.

Schließlich kommt die Belegschaft zu der Erkenntnis: Die Maßnahme ist sinnvoll.

Am Ende des Prozesses haben alle die Umstellung akzeptiert und angenommen.



# CHANGE-KURVE



Dabei spielt der Umfang der Transformation keine Rolle: Es kann sich um die Einführung eines neuen IT-Systems handeln, um die Umstellung von Geschäftsstrukturen oder die Neuerfindung des gesamten Business-Modells. Das Tal der Tränen beschreibt den Zenit der Unsicherheit und der Abwehr gegen die angestoßenen Veränderungen. Es ist eine wichtige Phase im Transformationsprozess, weil es den Punkt markiert, an dem die Menschen ihre alten Gewohnheiten und Routinen aufgeben und neue Wege der Arbeit und des Denkens beschreiten müssen. Das ist ein schwieriger und manchmal auch schmerzhafter Prozess – aber er ist notwendig, um die Veränderung erfolgreich abzuschließen. Und: Er führt zu neuen, Erfolg versprechenden Ufern.

## Erkennen Sie die Chancen

Darum rate ich Verantwortlichen immer, das Tal der Tränen als Chance wahrzunehmen. Denn nur, wenn die Menschen in diese Phase des Wandels gelangen, können sie alte Denkmuster überwinden und sich einem neuen Mindset und neuen Möglichkeiten öffnen.

Die Herausforderung ist, weder die Mitarbeitenden mit dem Veränderungsvorhaben zu überfordern noch zurückzurudern und die Transformationsmaßnahmen abzuschwächen. Denn damit wird der Weg länger und die Belegschaft versteht noch weniger, warum Sie überhaupt etwas ändern. Die Integration der neuen Verhaltensmuster misslingt – und Ihr Transformationsvorhaben reißt sich in die 70-Prozent-Fail-Statistik ein. 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.<sup>16</sup>

**DIE CHALLENGE IST, WEDER DIE MITARBEITENDEN ZU ÜBERFORDERN, NOCH DIE TRANSFORMATIONSMASSNAHMEN ABZUSCHWÄCHEN.**

Wenn Sie die Wirtschaftswelt von morgen mitgestalten möchten, sollten Sie die notwendigen Veränderungen anstoßen – auch, wenn diese zunächst auf Widerstand stoßen. Transformation ist auch eine Frage der Haltung! Die Geschäftsführung und die Belegschaft müssen veränderungsbereit sein und den Wandel vorantreiben wollen. Schreiten Sie mit Ihren Mitarbeitenden durch das Tal der Tränen. Nur so entsteht eine Kultur der Veränderung – und nur so ein neues Mindset. Gelingt Ihnen das, wird Ihr Unternehmen wandlungsfähiger und flexibler am Markt. Dann können Sie in Zukunft kurzfristiger auf Veränderungen oder steigende Kundenbedarfe reagieren. Welche weiteren Erfolgsfaktoren für eine gelungene Transformation notwendig sind und wie die einzelnen Schritte dafür aussehen könnten, möchte ich in den folgenden Kapiteln erörtern.

## WIE BEWERTEN SIE DAS MODELL DER CHANGE-KURVE IM TRANSFORMATIONSPROZESS?

### ULI GEPPERT

In der Diskussion um die Change-Kurve zeigt sich ein differenziertes Bild. Ich erachte das Modell eher als überbewertet, andere betonen seine nützlichen Aspekte. In meinen Augen führt die Change-Kurve nicht-empathischen Führungskräften vor, durch welche emotionalen Höhen und Tiefen die Mitarbeiter während eines Veränderungsprozesses gehen. Es ist also ein rein deskriptives Modell. Sobald man es verstanden hat, kann es in die Schublade, denn: Ich kann daraus keine konkreten Handlungsempfehlungen zur Beschleunigung des Wandels und zur Antizipation von Widerstand ableiten. Da gibt es andere Modelle, die eine Korrelation zwischen Unternehmensstrategie, -kultur und Veränderungsprozessen herstellen, auf deren Grundlage Manager dann gezielte Maßnahmen entwickeln können. Somit stellt die Change-Kurve für mich keine besonders wertvolle Grundlage für das emotionale Verständnis der Mitarbeiter dar, denn es bedarf zusätzlicher Modelle zur gezielten Gestaltung der Transformation.

### DAVID MAX JEGGLE

Die Veränderungskurve von Kübler-Ross stammt aus der Sterbe- und Trauerbegleitung. Für eine Transformation kann sie ein hilfreiches Modell sein, um eigene oder fremde Emotionen während einer Veränderung zu verstehen. Die Kurve kann helfen, mögliche Reaktionen auf Veränderungen einzuordnen, zu reflektieren und entsprechenden Maßnahmen abzuleiten.

Aber Achtung: Die Veränderungskurve ist ein Modell, eine Vereinfachung. Nicht jeder Mensch und nicht jede

Veränderung nimmt genau diesen Verlauf, in genau dieser Reihenfolge. Wer die Change-Kurve als starre Vorgabe betrachtet, macht sie unbrauchbar. Denn: Jeder Mensch reagiert anders auf Veränderungen, da spielen die unterschiedlichsten Faktoren eine Rolle, z. B. die eigene Ausgangssituation, die jeweilige eigene Einordnung der Veränderung (positiv, neutral, negativ), die persönliche Disposition und die Möglichkeiten der Mitgestaltung.

TRANSFORMATION  
TALK

02

## KLAUS PEREN

„Change without Pain“ funktioniert nicht. Veränderung bringt zwangsläufig Schmerzen mit sich. Dennoch sollten die Verantwortlichen von Anfang an versuchen, den aufkommenden Widerstand zu erkennen und den Beteiligten Perspektiven aufzeigen, die den Wandel lohnenswert machen. Die Change-Kurve, die aus der Trauerarbeit stammt, macht den Weg dahin deutlich. Sie zeigt: Es gibt Tiefpunktphasen, die wir durchschreiten müssen, um den Schmerz zu überwinden. Im Change kommen zwangsläufig Emotionen auf. Die Change-Kurve adressiert diese emotionale Ebene.

Mein einziger Kritikpunkt zu diesem Modell: Es suggeriert, dass der Wandel irgendwann aufhört. In unserer heutigen Welt ist Wandel aber zum Normalzustand geworden. Eigentlich findet heute immer in irgendeinem Bereich eine Transformation statt, auch wenn es nur um kleine Prozessveränderungen oder die Einführung neuer Anwendungen geht. Das führt dann dazu, dass mehrere Change-Prozesse gleichzeitig stattfinden und sich die Phasen der Change-Kurve überlappen, was die Komplexität noch einmal erhöht. Hier hilft nur ein effektives HR-Management – wobei auch die Resilienz der Organisation eine wichtige Rolle spielt. Die neue Herausforderung lautet: Wie werden Unternehmen veränderungsbereiter, reaktionsfähiger und resilienter?

## LENA CARLOTA STENGER

Es gibt für die Change-Kurve bestimmt 20 verschiedene Modelle. Hilfreich ist die Change-Kurve vor allem, um die emotionalen Phasen im Wandel zu visualisieren. Das Modell ist alt, aber nicht veraltet. Wir Menschen haben uns in dieser Hinsicht nicht weiterentwickelt: Wenn eine Veränderung stattfindet, wirken immer noch die gleichen Botenstoffe in unserem Gehirn wie schon zu Urzeiten. Und wenn sich unser liebgewonnener Status quo plötzlich ändert, ist ein typischer Reflex: Abwehr. Das veranschaulicht die Kurve. Was aufgrund der zunehmenden Komplexität der Wirtschaftswelt hinzukommt, sind Ansätze aus der System- und der Dynamik-Theorie. Auch dazu gibt es zahlreiche Modelle. Viel wichtiger als Ansätze und Modelle ist aber die Frage: Welche konkreten Maßnahmen leite ich daraus für die Organisation, für die Menschen, für den Veränderungsprozess ab?



„OHNE KOMMUNIKATION VERPUFFT JEGLICHE TRANSFORMATIONS-BEMÜHUNG.“

– Peter Kuhle



03

Erfolgsfaktoren

## DER DREIKLANG IM CHANGE

Change ist die Veränderung eines Zustands zum anderen. Transformation ist der Weg dorthin.

Jede Transformation ist einzigartig. Und dennoch gibt es überall Ähnlichkeiten: Im Kern geht es immer darum, eine strategische Vision zu verwirklichen, finanzielles Wachstum zu fördern und ein flexibleres, reaktionsfähigeres Unternehmen zu schaffen. Darum kann ich hier zwar keine fertigen Baupläne entwickeln, die für jedes Unternehmen gelten. Aber ich kann Ansätze skizzieren, in welche Richtung Sie bei Ihrer Transformation denken und handeln sollten – und wie Sie Widerstand der Mitarbeitenden in positive Energie umwandeln können, um Ihre Erfolgsaussichten zu erhöhen.

Zu einer erfolgreichen Transformation gehört folgender Dreiklang:

1 PLANUNG

2 UMSETZUNG

3 KOMMUNIKATION

Kommunikation umgibt die gesamte Planung und Umsetzung – und muss in jeder Phase der Transformation mitschwingen. Das klingt zunächst simpel, ist aber mit vielen Herausforderungen verbunden: Wie gelingt ein Kulturwandel mit den Menschen im Übergang von einem bekannten System in ein neues, unbekanntes? Wie gelingt es, das operative Tagesgeschäft weiterzuführen und gleichzeitig neue Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle zu etablieren? Und wie kommunizieren Sie das alles nach innen und außen? Bevor ich also zu den Punkten „Planung“ und „Umsetzung“ komme, in denen Kommunikation auch immer wieder vorkommt, möchte ich zunächst allgemein auf den Stellenwert der Kommunikation eingehen. Denn ohne Kommunikation verpufft jegliche Transformationsbemühung.

## TRANSFORMATION TALK 03

# WIE GEHEN SIE MIT WIDERSTAND IN DER TRANSFORMATION UM?

## ULI GEPPERT

Widerstand gehört dazu. Im Umgang damit müssen die Mitarbeiter frühzeitig in den Veränderungsprozess einbezogen werden. In den Projekten, in denen ich involviert bin, setzen wir darauf, bereits im absoluten Frühstadium Workshops durchzuführen, die Mitarbeiter diagonal durch das Unternehmen einbinden – und verschiedene Fachbereiche und Hierarchien miteinander in Interaktion bringen. Diese bezeichne ich als Change-Teams. So sitzen zum Beispiel aus dem Vorstand der CFO, dann der Vice Präsident Procurement, die Abteilungsleiterin Buchhaltung, der Teamleiter Lager und ein Mitarbeiter auf Shop-floor-Ebene im selben Workshop. Die Change-Teams werden in die Erarbeitung von konkreten Lösungen und

Initiativen im Rahmen der Transformation eingebunden. Dadurch entwickelt sich auch ein gutes Verständnis für die Sichtweisen und Sorgen unterschiedlicher Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen. Zurück an ihrem täglichen Arbeitsplatz berichten die Mitarbeitenden der Change-Teams ihren „normalen“ Kollegen und Kolleginnen. Häufig entstehen dann unglaubliche Multiplikatoreffekte, die eine positive Veränderungsdynamik auf allen Ebenen erzeugen.

Wer solche Workshops dann in mehreren Streams aufsetzt und kommunikativ gut begleitet, kann die Angst vor der Transformation in eine regelrechte Pionier- und Auf-

bruchsstimmung umwandeln. Denn dann merken alle Beteiligten: Gemeinsam können wir richtig viel bewegen, es wird gut! Auch erkennen so die meisten: Veränderungen gehören zum Leben und zur Arbeitswelt dazu. Sie bedeuten in der Regel eine positive Entwicklung. Wenn alle Betroffenen im Wandel involviert sind, geht die Umstellung auch erfolgreich voran.

## DAVID MAX JEGGLE

Widerstand ist Anzeichen für Abwehr bzw. noch nicht ausreichende Kooperationsbereitschaft. Wichtig ist, Widerstand zu akzeptieren und zu thematisieren, denn: Widerstand ist ein Signal dafür, dass eine emotionale Auseinandersetzung mit der Transformation stattfindet. Je nach persönlichem Erleben werden bei einer Transformation im Gehirn ähnliche Schmerzareale aktiviert wie bei körperlichem Schmerz, z. B. wenn ich mir jetzt mit einem Hammer auf den Daumen haue! Wer macht das schon freiwillig? Es geht also um Schmerzvermeidung, die in der Veränderung auch auftreten kann, wenn ich soziale Ausgrenzung oder Ablehnung erfahre.

Der Neurobiologe David Rock hat das SCARF-Modell entwickelt, das darauf hinweist, dass, wenn in einer Veränderung die Aspekte Status, Sicherheit, Autonomie, Beziehungen und fairer Umgang eher negativ erlebt werden, wir ähnliche Abwehrmechanismen zeigen, wie wenn ich mit dem Hammer vor Ihnen stehe, nämlich: kämpfen, flüchten oder erstarren. D. h., die zentrale Frage in der Transformation ist, wie komme ich zu einem Annäherungsverhalten in der Transformation. Hier zeigt sich die Bedeutung von Partizipation, bewusster Gestaltung der Transition, Fairness und Unterstützung in Veränderungsprozessen. Wir nutzen das o. g. Modell im Rahmen der Change-Befähigung von Führungskräften, Change-Agents und Mitarbeiter:innen, da es zeigt, dass sich Widerstand aus zahlreichen Quellen speist und auch auf neurobiologische Prozesse zurückzuführen ist.

## KLAUS PEREN

Die Menschen so früh wie möglich abzuholen, ist essenziell. Das ist viel Überzeugungsarbeit. Die Verantwortlichen müssen offene Diskussionen mit den Beteiligten führen und eine gemeinsame Basis finden. Dazu gehört auch, in Einzelgespräche zu gehen und die Gründe dafür herausfinden, warum Menschen gegen den Wandel sind. Aus meiner Erfahrung ist es hilfreich, den Betriebsrat aktiv und früh mit einzubeziehen, der den Prozess beschleunigen und die Akzeptanz für die Veränderung in der Belegschaft stärken kann. Gleichzeitig sollte das Management allen Menschen auch klarmachen, dass der Wandel vorangetrieben und kein Sand im Getriebe geduldet wird. Vor allem bei Führungskräften mit Vorbildfunktion sollten Verantwortliche keine individuellen Bedürfnisse durchgehen lassen, die das Projekt bedrohen. Change und der Umgang damit verlaufen in der Regel dezentral, und den Teamleitern kommt hier eine besondere Bedeutung zu. An der Schnittstelle zum Mitarbeiter entscheidet sich, ob Change-Projekte erfolgreich sind. Teamleiter sollten Sie als besondere Zielgruppe für Change enablen und zielgerichtete Kommunikationsmodule für sie entwickeln und sie darin trainieren.

Bei großen Transformationsprojekten können dezentrale Change-Teams in den einzelnen Bereichen helfen, den Widerstand aufzufangen. Diese Teams bestehen aus Change-Agents, die Umfragen erheben, besprechen, was gut läuft und was nicht – und das dann nach oben weitergeben. Die Surveys sind auch eine aktive Form der Beteiligung, bei der sich die Stimmung messen lässt.



## LENA CARLOTA STENGER

Ich kann allen Verantwortlichen nur raten: Rechnen Sie bei einer Transformation mit Widerstand, akzeptieren Sie ihn, lassen Sie ihn zu! Wichtig ist dabei, zu verstehen: Warum entstehen Widerstände, wie zeigen Menschen Widerstand – und wie gehen wir damit um? Widerstand entsteht aufgrund von Irritationen, die nicht mit dem persönlichen Weltbild übereinstimmen. Es gibt flexible Menschen, die leicht mit Veränderungen umgehen können, während andere eine klare Rahmenstruktur bevorzugen und Neues zunächst ablehnen. Diese Ablehnung kann sowohl offensiv als auch indirekt auftreten. Offensiver Widerstand geht z. B. von Führungskräften mit Angst vor Kontrollverlust aus. Indirekter Widerstand zeigt sich durch passives Verhalten: Mitarbeiter sind desinteres-

siert am Training oder geben auf, ohne es offen zu zeigen. Widerstand ist zunächst nichts Negatives. Vielmehr sollte er als Feedback betrachtet werden, auf das die Führungskräfte reagieren können. Wie Verantwortliche mit Widerstand umgehen sollten, hängt von seiner Art und Ebene ab: Konstruktiver Widerstand erfordert eine offene Kommunikation, Wertschätzung und die Einbindung der Betroffenen in die Lösungsfindung. Bei destruktivem Widerstand kann es notwendig sein, klare Entscheidungen zu treffen, einschließlich des Ausscheidens von Personen aus dem Transformationsprozess. Ansätze des Stakeholder-Managements und der gewaltfreien Kommunikation helfen, konstruktiven Widerstand zu fördern und erfolgreich damit umzugehen. Hilfreich sind auch Coaching-Ansätze und neuro-psychologische Modelle.

„MAN KANN NICHT  
NICHT KOMMUNI-  
ZIEREN“,

– Paul Watzlawick<sup>17</sup>



Kommunikation

04

## UNIVERSELLER ERFOLGSTRÄGER

Die Unternehmenskommunikation spielt für erfolgreiche Transformationsmaßnahmen eine entscheidende Rolle.

Die Unternehmenskommunikation spielt für erfolgreiche Transformationsmaßnahmen eine entscheidende Rolle: Sie sorgt für den notwendigen Informationsfluss in allen Phasen des Wandels – nach innen wie nach außen. Sie ist der universelle Erfolgsträger für die Beziehungspflege und den Vertrauensaufbau zu allen relevanten Stakeholdern: Mitarbeitende, Partner, Kunden, Banken und der Öffentlichkeit.

Der internen Kommunikation kommt dabei die wichtigste Rolle zu. Denn sie beeinflusst, wie (und ob) die Mitarbeitenden die Veränderungsmaßnahmen aufnehmen, annehmen und mitgehen. „Man kann nicht nicht kommunizieren“, sagte schon Paul Watzlawick.<sup>17</sup> Wenn Sie wenig kommunizieren und die Mitarbeitenden zu lange im Dunkeln tappen lassen, entstehen Gerüchte – und Sie verlieren die Deutungshoheit über Ihre Kommunikationsmaßnahmen. Darum sollten Sie frühzeitig und klar in allen Phasen der Transformation kommunizieren.

### Change-Kommunikation will geplant sein

Schon bevor Sie das Transformationsvorhaben an die Belegschaft kommunizieren, sollten Sie mit der internen Kommunikationsabteilung analysieren: Welche Hürden könnten seitens der Mitarbeitenden auftreten? Wo kann es zu Motivationsproblemen kommen – und wo zu direktem Widerstand? Darauf aufbauend, können Sie dann

eine Kommunikationsstrategie entwickeln, die aus Information und Emotion besteht. Die Informationskommunikation verläuft in der Regel unidirektional: Es werden Prozesse, KPIs, Pläne und Roadmaps kommuniziert. Die emotionale Kommunikation beinhaltet das Erzählen von Geschichten: Success-Storys, Austausch zwischen Abteilungen und Wissenstransfer.

Die Aufgabe der internen Kommunikation besteht also darin, eine gute Balance aus Information und Emotion zu vermitteln – unermüdlich und über den gesamten Transformationsprozess hinweg.

**WENN MITARBEITENDE ZU LANGE IM DUNKELN TAPPEN, ENTSTEHEN GERÜCHTE – UND SIE VERLIEREN DIE DEUTUNGSHOHEIT ÜBER IHRE KOMMUNIKATION.**

Die Aufgaben der externen Kommunikation werden hier nicht weiter beleuchtet – und hängen auch davon ab, wie stark Ihr Unternehmen im Interesse der Öffentlichkeit steht. Allerdings sollten Sie auch hierfür einen klaren Plan haben, wie Sie das Veränderungsvorhaben an externe Stakeholder vermitteln.

**Storytelling (emotional):**

Jede Transformation benötigt eine Change-Story, die konsequent erzählt werden muss.

**Prozesskommunikation (informativ):**

Transparenz schaffen über den aktuellen Status des Projekts – auch, was noch in Planung ist und wofür es noch keine konkreten Daten gibt.

**Schritte anerkennen (emotional/informativ):**

Quick-Wins und Teilerfolge sichtbar machen und ausreichend würdigen.

**Motivation (emotional):**

Die Mitarbeitenden in schwierigen Phasen anspornen.

**Employer Branding (emotional/informativ):**

Wichtige Mitarbeitende binden und das Arbeitgeberimage pflegen.



TRANSFORMATION  
TALK  
04

## WELCHE ROLLE SPIELT KOMMUNIKATION IM TRANSFORMATIONS-PROZESS?

### ULI GEPPERT

Kommunikation sorgt für Transparenz. Mitarbeiter entwickeln Ängste und Widerstände, wenn sie das Veränderungsvorhaben nicht verstehen, weil es intransparent ist und dann Gerüchte entstehen. Verantwortliche sollten also immer wieder frühzeitig das „Warum“, das „Wie“ und das „Was“ des Change-Vorhabens vermitteln und dabei einen zweiseitigen Kommunikationskanal nutzen. Einerseits müssen sie die „Vision of Success“ des Veränderungsprozesses verständlich erklären, damit die Mitarbeiter verstehen, welche positiven Auswirkungen die Transformation haben wird. Andererseits ist es wichtig, Fragen und Bedenken der Mitarbeiter zuzulassen, aufzugreifen und konstruktiv zu beantworten. Die Kommunikation spielt zwar nicht die alleinige Hauptrolle, aber sie ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Kommunikation hat auch die Aufgabe, Erfolgsgeschichten für alle sichtbar zu machen und erreichte Zwischenziele gemeinsam zu feiern. Solche „Success-Storys“ ermutigen und motivieren die Mitarbeiter, denn sie zeigen: Unsere Anstrengungen und unser Engagement tragen Früchte. Am Ende eines jeden Change-Prozesses sollte eine Art Abschlussfeier stehen, bei der die Erfolge gemeinsam gefeiert werden und die Mitarbeiter die Anerkennung und Wertschätzung erhalten, die sie verdienen. Eine positive Atmosphäre und das gemeinsame Feiern stärken das Teamgefühl und schaffen eine Grundlage für weitere erfolgreiche Veränderungen in der Zukunft.

## DAVID MAX JEGGLE    LENA CARLOTA STENGER

Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil erfolgreicher Transformation. Für uns bedeutet das vor allem, einen offenen Dialog mit Rückkanal zu ermöglichen. Wir setzen dabei auf drei Arten der Kommunikation: zentrale Projektkommunikation, Führungskommunikation und Peer-to-Peer-Kommunikation über Change-Agents. Der Dialog (d. h. der Rückkanal) ist bei allen Kommunikationsformen wichtig, um zu erkennen, ob die gesendeten Botschaften wie beabsichtigt verstanden wurden. Der Dialog mit den Menschen findet neben den klassischen Medien auch über verschiedene Formate wie Town-Hall-Meetings, informelle Coffee-Meetings oder Skip-Level-Meetings statt. Immer geht es darum, den Austausch in beide Richtungen zu fördern.

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Kommunikation ist eine klare Change-Story, die das „Warum“, das „Was“ und das „Wie“ sowie die (individuellen) Auswirkungen der Transformation deutlich macht. Wichtig ist, dass diese intern von relevanten Akteuren unterschiedlicher Hierarchien entwickelt wird. Wir verstehen die Entwicklung der Change-Story als sozialen Prozess der Einbindung und Mitgestaltung, neben ihrem konkreten Ergebnis findet so parallel ein Alignment statt. Diese gemeinsam entwickelte Change-Story ist Basis für die evtl. bereichsspezifische Anpassung und Kaskadierung in die Organisation.

## KLAUS PEREN

Eine sehr große. Wenn es gelingt, eine Change-Story zu entwickeln, die nicht nur rational, sondern auch emotional die Menschen mitnimmt, kann der Veränderungsschmerz direkt in positive Energie umgewandelt werden. Charts mit ein paar Zahlen reichen dafür nicht aus. Die Geschichte muss rational-emotional sein – und so geschrieben, dass alle Menschen im Unternehmen in der Formulierung einbezogen sind und die Notwendigkeit verstehen. Hierfür sollten die Verantwortlichen alle Kanäle und Formate nutzen, die ihnen zur Verfügung stehen.

Die Change-Story beinhaltet Fragen wie: Was müssen wir verändern? Welche Auswirkung hat das auf die einzelnen Bereiche, Produkte und Geschäftsmodelle? Das zieht sich bis in die HR-Themen hinein: Welche Skills benötigen wir in Zukunft? Wie müssen wir unsere Kultur weiterentwickeln? Aber auch: Welchen Mehrwert haben alle Beteiligten von der Veränderung? Eine frühzeitige emphatische Kommunikation ist entscheidend, um die Beschäftigten abzuholen und mitzunehmen.

Kommunikation spielt in jedem Projekt eine entscheidende Rolle. Egal, ob es sich um Veränderungsprojekte, Strategieumsetzungen oder Digitalisierungsprojekte handelt, der Erfolg steht und fällt mit einer effektiven Kommunikation. Dazu gehört, Erfolge zu kommunizieren und zu feiern, Statusberichte an alle Beteiligten zu senden sowie erreichte Meilenstein und geplante Maßnahmen oder Änderungen mitzuteilen – also eine Kombination aus Ergebnis- und Prozesskommunikation. Erfolgsentscheidend ist dabei, nicht nur Informationen zu senden, sondern auch aktiv zuzuhören und Feedback anzunehmen. Oftmals senden die Verantwortlichen nur, hören aber nicht zu. Das signalisiert fehlende Wertschätzung.

Denn: Wenn das Feedback aus der Belegschaft von oben nicht angenommen wird, besteht Handlungsbedarf. Bei einem Kunden von uns hatten wir einmal eine ähnliche Situation: Die Führungsteams waren nicht der Lage, Feedback und konstruktive Kritik der Kolleginnen und Kollegen anzunehmen. Also haben wir Feedback-Trainings durchgeführt, damit die Führungskräfte erst einmal lernten, wertschätzend untereinander zu kommunizieren und Feedback anzunehmen, ohne gleich in eine aggressive Verteidigungshaltung zu gehen. Ohne einen offenen Umgang mit Feedback wird kein nachhaltiger Transformationserfolg erreicht.





„EINE GUTE CHANGE-STORY HAT DIE KRAFT, DAS DENKEN UND HANDELN DER MENSCHEN ZU BEEINFLUSSEN UND EINE POSITIVE VERÄNDERUNG HERBEIZUFÜHREN.“

– Peter Kuhle

# 05

## Planung

### DAS FUNDAMENT SCHAFFEN

Ein typisches Missverständnis bei der Planung: Sobald ein Plan entwickelt ist, legen Verantwortliche ihn in der Schublade ab.

Allein die Beschreibung der Ziele, Maßnahmen und Ressourcen klingt für viele gut genug. Die Enttäuschung ist dann groß, wenn die Ergebnisse die Erwartungen nicht erfüllen. In einer Gartner-Umfrage gaben 56 Prozent der Führungskräfte Versäumnisse bei der Planung an, klare und umsetzbare Ziele zu entwickeln – und den Plan intern effektiv zu kommunizieren.<sup>18</sup> Die Planung ist also nur so gut wie ihre Umsetzung und die parallel laufende Kommunikation. Denn ohne diese Punkte entsteht schneller Gegenwind in der Belegschaft, als Ihnen lieb ist. Welche Schritte sind bei einer umfassenden Transformationsplanung zu beachten?

#### 1 ZIELBILD ENTWICKELN UND MASSNAHMEN ABLEITEN

Im ersten Schritt geht es um die Vision und den Purpose des Unternehmens: Wofür treten wir an? Welche Rolle spielt unser Unternehmen in Zukunft für die Wirtschaft, die Gesellschaft und die Umwelt? Was tragen wir zu einer nachhaltigen Wertsteigerung bei, in der wir am Markt agieren und nicht nur reagieren können? Die Antworten auf diese Fragen sollten die Verantwortlichen gemeinsam mit Fachexperten in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen erarbeiten.

Aus dem Zielbild können die Beteiligten dann Maßnahmen ableiten und eine Richtung skizzieren. Dabei sollten Sie den Mitarbeitenden überlassen, wie sie die Maßnahmen umsetzen – und großzügige Leitplanken abstecken, innerhalb derer sich die Teams selbstbestimmt bewegen

können. So beziehen Sie die Mitarbeitenden direkt in den Veränderungsprozess mit ein, erhöhen das Commitment und das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Firma.

#### 2 DIE CHANGE-STORY ENTWICKELN

Parallel dazu sollten die Verantwortlichen die Kommunikation für das Transformationsvorhaben vorbereiten. Das gelingt, indem sie dem Wandel ein Narrativ geben, das das „Warum“ hinter dem Transformationsvorhaben erklärt. Laut McKinsey können Führungskräfte, die eine Change-Story entwickeln und mit dem Unternehmen teilen, die Chancen auf den Transformationserfolg um das Sechsfache erhöhen.<sup>19</sup> Denn Organisationen sind soziale Gebilde. Und da, wo Menschen sind, gibt es Geschichten. Die Change-Story gibt dem Transformationsvorhaben auch eine klare Richtung und eine gemeinsame Sprache.

Eine gute Change-Story hat die Kraft, das Denken und Handeln der Menschen zu beeinflussen und somit eine positive Veränderung der Realität herbeizuführen. Das ist ein erster Schritt zur neuen Kulturbildung und zum Abbau von Widerstand, denn: Wandel beginnt im Kopf. Die Change-Story weckt positive Emotionen bei den Beteiligten und zeigt klare Perspektiven auf, wie es nach der Transformation weitergehen kann. Storytelling ist auch ein wichtiges Instrument, um die Deutungshoheit über die Transformationsmaßnahmen zu bewahren. Denn ohne klare Change-Story entstehen Gerüchte über den Flurfunk.

Identifizieren Sie die wichtigsten internen Stakeholder – und entwickeln Sie auch einzelne Kernbotschaft für die jeweiligen Zielgruppen. Es gibt unterschiedliche Methoden, ein solides und emotional positives Narrativ zu entwickeln, auf die ich hier aber nicht weiter eingehen werde.<sup>20</sup>

### EINE GUTE CHANGE-STORY HAT DIE KRAFT, DAS DENKEN UND HANDELN DER MENSCHEN ZU BEEINFLUSSEN.

## 3

### AUFGABEN UND ROLLEN VERTEILEN

Für eine erfolgreiche Umsetzung sollten Sie schon in der Planung die Aufgaben und Rollen klar verteilen. Vermeiden Sie, das strategische Planungsteam auf einige wenige hochrangige Führungskräfte zu beschränken, die isoliert in einem Konferenzraum agieren – ohne Einbeziehung externer Beiträge. Beziehen Sie stattdessen verschiedene Akteure ein, um einen ganzheitlichen Ansatz zu gewährleisten. Beteiligung ist eines der besten Mittel gegen Widerstand im Change. Auf oberster Ebene müssen die Bemühungen von den wichtigsten Führungskräften und anderen Mitgliedern der Führungsebene unterstützt werden. Diese Führungskräfte sollten die strategische Planung, basierend auf dem zuvor entwickelten Zielbild des Unternehmens, initiieren.

Beziehen Sie auch Manager aus den mittleren und unteren Ebenen ein – sowie Experten aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens: IT, HR, Bereichsleiter. Dadurch erhalten Sie einen hohen Diversity-Grad und unterschiedliche Perspektiven. Berücksichtigen Sie auch Beiträge von externen Beteiligten: Geschäftspartner, Unternehmensberater und wichtige Kunden. Obwohl sie möglicherweise nicht direkt an der Planung und Umsetzung beteiligt sind, können sie wertvolle Einblicke und Ideen liefern.

### CHANGE-AGENTS ERSETZEN NICHT DIE FÜHRUNGSKRÄFTE.

Da sich bei einer Transformation auch das Mindset in der Belegschaft ändern muss, ist es ratsam, interne oder externe Coaches zur Begleitung der Teams einzusetzen – auf Managementebene und im Shopfloor. Diese Coaches unterstützen die Teams dabei, die neuen Abläufe, Arbeits- und Denkweisen anzunehmen. Auf Managementebene sind ausgebildete Führungskräfte-Coaches ratsam. Auf Mitarbeiterebene kann diese Rolle auch von internen Change-Agents ausgefüllt werden: Mitarbeitende, die den Veränderungskurs voll mitgehen und die mit ihrer Begeisterung und ihrem Elan auch andere Kolleginnen und Kollegen anstecken. Je früher Verantwortliche

diese Change-Agents identifizieren, desto eher können sie sie aktiv einsetzen. Denn sie sind wahre Transformationsmultiplikatoren und Change-Ansprechpartner für die anderen. Sie sind interne Influencer, die während des Transformationsprozesses eine Art soziale Leadership-Funktion im Team innehaben. Sie sind eine Schnittstelle zwischen Führungsetage und Shopfloorebene, weil sie:

Die Notwendigkeit der Veränderung in positive Energie unter der Belegschaft umwandeln.

Den horizontalen und vertikalen Informationsaustausch fördern.

Probleme erkennen und ansprechen.

In kritischen Phasen stabilisieren.

Geplante Maßnahme in konkrete Handlungen umsetzen.

Aber Vorsicht: Change-Agents ersetzen nicht die Führungskräfte. Sie sind dazu da, das Führungsteam zu unterstützen und in der Basis zu stärken. Sie helfen, das Zielbild und die Change-Story weiter zu verbreiten. Die Führungskräfte müssen aber die Rahmenbedingungen vorgeben und selbst auch nah bei den Mitarbeitenden sein, um das Wir-Gefühl und die emotionale Verbundenheit zu fördern.

## 4

### EIN PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) AUFSETZEN

Zuletzt sollten Sie noch ein PMO-Team zusammenstellen, das als Control-Tower für die Steuerung der Umsetzungsmaßnahmen verantwortlich ist, den Fortschritt misst und dokumentiert – und Aufgaben priorisiert. Im Transformationsprozess gibt es viele parallele Baustellen in nahezu allen Bereichen des Unternehmens, die von der Geschäftsführung und der Belegschaft neben dem operativen Tagesgeschäft bearbeitet werden müssen. Eine Doppelbelastung, bei der man schnell den Überblick verlieren kann. Wer hierbei nicht strukturiert vorgeht, scheitert in der Umsetzung. Um die Kontrolle über die Durchführung und die Übersicht über den Verlauf der einzelnen Teilprojekte zu behalten und diese on time und on budget abzuschließen, sollten Verantwortliche während des Transformationsprozesses ein PMO aufbauen. Das PMO ist also Informationsstelle, Kommandozentrale und Kontrollorgan.

Wie ein PMO aufgesetzt werden kann, wird an vielen Stellen beschrieben.<sup>21</sup> Ich werde es in dieser Publikation nicht weiter vertiefen. Manche Beratungen differenzieren noch zwischen PMO und TO (Transformation Office): Das TO verändere, im Gegensatz zum PMO, die Regeln und Strukturen der Organisation.<sup>22</sup> Das hat sicher seine Richtigkeit. Meine aus meiner Erfahrung gefestigte Sichtweise ist aber, dass jede Transformation Strukturen aufbricht und Organisationen verändert. Die Begrifflichkeiten treten in der Praxis in den Hintergrund. Was zählt, ist, die Ärmel hochzukrempeln, den Prozess anzustoßen und bis zur Erreichung der Ziele durchzuziehen. Darum mache ich hier keinen Unterscheid zwischen PMO und TO.

### DAS PMO IST INFORMATIONSTELLE, KOMMANDOZENTRALE UND KONTROLLORGAN.

#### Was wichtig ist:

- Das PMO sollte eine hohe Präsenz in allen Abteilungen haben. Allen sollte über den gesamten Transformationsprozess hinweg klar sein: Das PMO ist der Knotenpunkt der Transformationsumsetzung. Es kann, wenn nötig, auch operativ in Projekte eingreifen. Verantwortliche sollten kontinuierlich darauf achten, dass die Abteilungen diesen Stellenwert des PMO anerkennen.
- Die Geschäftsführung sollte der PMO-Leitung das Vertrauen und die Verantwortung geben, wichtige Projektentscheidungen zu treffen und notwendige Maßnahmen für die Zielerreichung zu ergreifen.
- Es muss klar sein: Was sind die Richtlinien, nach denen das PMO geführt werden sollte? Welche Prozesse sind für die PMO-Verwaltung notwendig? Wie werden Informationen ausgetauscht und gespeichert? Wie werden Projektphasen dokumentiert? Wie wird ein Projektstatus kommuniziert? Wer übernimmt welche Aufgabe? Je klarer die Rollenverteilung und die Prozessdefinition und je akribischer die Projektdokumentation, desto größer ist die Aussicht auf einen erfolgreichen Transformationsprozess.<sup>23</sup>



# WAS SOLLTEN UNTERNEHMEN BEI DER PLANUNG VON TRANSFORMATIONSMASSNAHMEN BEACHTEN?

TRANSFORMATION  
TALK  
05

## ULI GEPPERT

Bei der Planung einer Transformation sind zwei große Themenblöcke von entscheidender Bedeutung, die gleichberechtigt parallel verfolgt werden müssen: Zum einen ist da der strategische- oder technologische Stream, der sich mit Aspekten wie einer neuen IT-Struktur oder Änderungen im Operating Model beschäftigt. Und zum anderen ist da der „People Stream“, der den Faktor Mensch in den Fokus rückt. Leider vernachlässigen viele Transformationen den menschlichen Aspekt und legen den Großteil ihrer Aufmerksamkeit auf technologische und strukturelle Veränderungen. Es ist jedoch von entscheidender Bedeutung, dass beide Streams in der Vorbereitung parallel laufen, um den Erfolg der Transformation sicherzustellen.

## DAVID MAX JEGGLE

Eine erfolgreiche Transformation erfordert die Synchronisierung von Inhalten und sozialen Aspekten. Change-Management ist entscheidend dafür. Häufig wird dies unterschätzt und auf Kommunikation und Schulungen reduziert. Ein aktives Sponsoring durch wichtige Führungskräfte über die gesamte Veränderung hinweg ist nötig, um die Bedeutung zu betonen. Ausreichende Ressourcen und Veränderungs-Know-how sind unerlässlich, um die Gestaltung der Veränderung von innen heraus zu ermöglichen – oder es muss frühzeitig mit der Qualifizie-

rung der Führungskräfte begonnen werden. Diagnose inklusive Kulturaspekt und Change-Readiness helfen, den Veränderungsgrad und den Unterstützungsbedarf zu ermitteln. Die Anreizsysteme der Organisation sollten ebenfalls auf ihre Unterstützung für die Transformation hin überprüft werden.

Häufig mangelt es an Zeit und Unterstützung für angepasste Reflexionen bei Führungskräften und Mitarbeiter:innen angesichts veränderter Anforderungen. Change-Leadership-Trainings mit Reflexionsphasen sind entscheidend für erfolgreiche Transformationen. Dennoch wird dieses Thema oft vernachlässigt, meist aus Zeit- oder Budgetgründen. Die aktuelle PROSCI-Change-Management-Studie zeigt Ähnliches: Etwa 64% der Befragten sagen, dass ihre Führungskräfte unzureichend qualifiziert sind.<sup>24</sup> *Leadership starts from within*, heißt es so schön. In einem Transformationsprojekt haben wir mit unserem Kunden eine ergänzende Maßnahme entwickelt: eine Workshopreihe zum Thema „Change Management für Mitarbeiter:innen“ für 700 Mitarbeiter:innen, mit dem Ziel, das Verständnis für den individuellen Umgang mit Veränderung zu fördern und zu verbessern.

## KLAUS PEREN

Wichtig ist, über das Gesamtkonzept der Transformation zu sprechen und nicht halbherzig zu sein. Später können die Verantwortlichen noch priorisieren, aber zu Beginn sollten alle das Gesamtbild vor Augen haben. Statt eines starren Zielbildes brauchen wir heute immer mehr ein positives Entwicklungsbild. Die neuen Fragen dafür lauten: Wo wollen wir perspektivisch hin, wann wollen wir bestimmte Schritte erreicht haben, wie schaffen wir das, und was ist uns wichtig auf dieser „Reise“?

Aus HR-Sicht kann ich auch nur dazu raten, vertrauenswürdige Mitarbeitende und Talente direkt einzubeziehen. Dabei ist es wichtig, sich schon in der Planung Gedanken zu Nachfolge (bei Fluktuation) und Talentmanagement zu machen: Wie binden Sie Ihre Top Talente? Darüber müssen Sie sich im Klaren sein! Die direkte Einbindung der Talente erweist sich als kluger Schachzug, um zu verhindern, dass sie in der turbulenten Veränderungsphase abwandern.



## LENA CARLOTA STENGER

Bei allem Ehrgeiz und aller Euphorie kann ich nur raten: Planen Sie realistisch. Und wenn Sie schon sportlich planen, dann entwickeln Sie zur Absicherung auch noch ein Szenario B und C. Das Denken und Planen in Szenarien ist nichts Neues, aber immer wieder sehr nützlich, denn: Wer ein Best-Case-, ein Worst-Case- und ein Szenario dazwischen vor Augen hat, geht direkt anders in das Projekt hinein. Planen Sie außerdem gemeinsam mit Ihren Top-Leuten! Die neuralgischen Stellen müssen mit den besten Mitarbeitenden besetzt werden – ganz egal, auf welcher Hierarchiestufe diese sich befinden.

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Planung ist das Thema Controlling und Budgetierung. Oft werden Budgets anfangs zu knapp bemessen, da sie in Konkurrenz zu anderen Geschäftsbereichen stehen. Die jährlichen Budgetverhandlungen für interne und externe Ressourcen sind unbequem und können die Umsetzung beeinträchtigen. Eine realistische Planung mit verschiedenen Szenarien und die rechtzeitige Bereitstellung eines Sonderbudgets für das Transformationsprojekt können hier Abhilfe schaffen.

„WIDERSTAND  
GEGEN VERÄNDE-  
RUNGEN IST EIN  
NATÜRLICHER  
REFLEX.“

– Peter Kuhle

06

Umsetzung

## MIT MUT VORANSCHREITEN

Wer jahrelang in derselben Branche tätig ist, neigt dazu, in seiner eigenen Blase zu verharren.

In meiner Arbeit als Interim Manager für Transformation treffe ich auf unzählige inspirierende Menschen, die sowohl menschlich als auch fachlich herausragend sind. Bei jedem Mandat erweitere ich meinen Horizont. Das sind zweifellos Branchenexperten, die ihr Fachgebiet beherrschen. Gleichzeitig beobachte ich aber auch eine Betriebsblindheit, die in gewissem Maße verständlich ist: Wer jahrelang in derselben Branche tätig ist, neigt dazu, in seiner eigenen Blase zu verharren. Dann höre ich Sätze wie „Das war schon immer so“, „Das macht der Wettbewerb genauso“ oder „Das ist aber untypisch für unsere Branche“. Diese Einstellung steht oft im Zusammenhang mit der Fähigkeit zur Transformationsumsetzung.

Denn: Die Mehrzahl der überaus fähigen Manager hat meist nur Erfahrung in kleineren Veränderungsmaßnahmen gesammelt. Eine ganzheitliche, komplexe Transformation haben nur die wenigsten begleitet. Aus genau diesem Grund ist es auch ratsam, sich einen Transformations-

experten ins Haus zu holen, für den komplexe Veränderungsvorhaben das Tagesgeschäft sind. Gehen wir nun davon aus, dass die Transformation gründlich geplant, all die vier Punkte des vorherigen Kapitels mit in die Planung einbezogen – und der anstehende Wandel an die Belegschaft kommuniziert wurde. Und natürlich sind nicht alle mit den Maßnahmen einverstanden. Worauf sollten Sie nun während der Umsetzung achten? Hier ein Ansatz:

### Widerstand antizipieren und überwinden

Widerstand gegen Veränderungen ist ein natürlicher Reflex. Menschen fühlen sich oftmals unsicher und ängstlich, wenn sie mit neuen Situationen konfrontiert werden. Als erfahrener Transformationsmanager kann ich nur immer wiederholen: Es ist enorm wichtig, diesen Widerstand zu antizipieren und proaktiv anzugehen. Um Widerstand zu überwinden, sind eine offene Kommunikation und die frühzeitige Einbindung der Beteilig-

ten entscheidend, denn: Nur so bauen Sie Vertrauen auf und Ängste ab.

Identifizieren Sie potenzielle Widerstandspunkte und entwickeln Sie eine klare Strategie, um ihnen zu begegnen. Erklären Sie in Einzelgesprächen die Gründe für die Veränderungsmaßnahmen und kommunizieren Sie regelmäßig die Vorteile. Nehmen Sie die Bedenken der Mitarbeitenden ernst und geben Sie ihnen die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen. So schaffen Sie eine Kultur der Partizipation, in der die Mitarbeitenden den Veränderungsprozess mitgestalten. Ein offener Dialog und eine aktive Einbeziehung der Beteiligten helfen dabei, den Widerstand zu verringern und das Commitment für den Veränderungsprozess zu stärken. Oder wie es Peter Senge, der ehemalige Direktor des 1991 gegründeten Center for Organizational Learning an der MIT Sloan School of Management, sagte: „Menschen widersetzen sich nicht der Veränderung. Sie widersetzen sich, verändert zu werden.“<sup>25</sup>



### Am Mindset arbeiten

Transformationen erfordern ein Umdenken in der gesamten Organisation und eine Veränderung des Mindsets aller Beteiligten. Führungskräfte und Mitarbeitende müssen bereit sein, neue Denkweisen, Arbeitsmethoden, Abläufe und Prozesse zu akzeptieren. Schulen Sie Ihre Teams in den erforderlichen Fähigkeiten und bieten Sie Unterstützung bei der Entwicklung eines Veränderungsmindsets an. Schaffen Sie eine Lern- und Feedback-Kultur, in der Ausprobieren und Fehlermachen als Teil des Entwicklungsprozesses angesehen wird.

### Die Change-Story im Mittelpunkt der Kommunikation

Eine erfolgreiche Transformation erfordert eine überzeugende und konsistente Kommunikation. Auch während der Umsetzung sollten Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit auf die Reise nehmen, indem Sie die gemeinsam entwickelte Change-Story kontinuierlich weitererzählen. Vermitteln Sie die Vision der Transformation, die Gründe dahinter und die positiven Auswirkungen, die sie auf das Unternehmen und die einzelnen Beteiligten haben wird. Machen Sie Teilerfolge einzelner Mitarbeiten-

der, Teams oder Abteilungen sichtbar. Setzen Sie dabei auf verschiedene Kommunikationskanäle und nutzen Sie die Gelegenheit, um den Dialog zu fördern und Fragen zu beantworten. Halten Sie die Kommunikation kontinuierlich aufrecht! Nur so stellen Sie sicher, dass die Botschaften klar und einheitlich sind.

### Führungskräfte stärken

Führungskräfte müssen als Vorbilder vorangehen und den Wandel aktiv unterstützen. Dafür benötigen sie die volle Rückendeckung der Geschäftsführung. Investieren Sie also

in die Kompetenzen Ihrer Führungsteams: Schulen Sie sie in Change-Management-Methoden und fördern Sie ihre Kommunikations- und Empathiefähigkeiten.

Führungskräfte müssen Veränderungen nicht nur verkünden, sondern auch aktiv fördern – und die Mitarbeitenden dabei unterstützen, sich in der neuen Umgebung zurechtzufinden.

Wenn Mitarbeitende noch zweifeln, sollten die Führungskräfte in der Lage sein, einen fairen, logischen und konsequenten Ansatz zu wählen: klar aufzeigen, dass die Veränderung un-

abhängig von der persönlichen Zustimmung einzelner auf sinnvolle Weise eingeführt und umgesetzt wird. Mit der richtigen Change-Kompetenz setzen die Führungsteams den Grundstein für einen kraftvollen Wandel, können das Vertrauen der Mitarbeitenden gewinnen – und ihnen zeigen: *„Ihr seid auf dieser transformativen Abenteuerreise nicht allein. Gemeinsam können wir den Weg zu neuen Erfolgen ebnen und eine Kultur der Innovation und Dynamik schaffen.“*

### ChangeAgents aktivieren

Neben den Führungskräften spielen auch die Change-Agents eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung von Transformationen. Sie helfen, die Change-Story noch tiefer in die Organisation zu tragen – und Zweifler umzustimmen. Identifizieren Sie Personen im Unternehmen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und als Vorbilder voranzugehen. Schulen Sie sie in den erforderlichen Fähigkeiten und empower Sie sie, ihre Kolleginnen und Kollegen zu motivieren und zu unterstützen.<sup>26</sup>

Die Aktivierung der Change-Agents sollte also von Anfang an geplant und in den Veränderungsprozess integriert werden. Durch frühzeitige Identifizierung, Schulung, Einbindung, klare Rollendefinition, kontinuierliche Unterstützung sowie Anerkennung und Wertschätzung können die Change-Agents ihre Rolle erfolgreich ausfüllen und maßgeblich zum Erfolg der Transformation beitragen. Richtig eingesetzt, können sie als wahre Katalysatoren für den Wandel wirken und eine positive Veränderungskultur im Unternehmen fördern.

### Akzeptanz beobachten und Hürden identifizieren

Die Akzeptanz und Unterstützung der Beteiligten sind entscheidend für den Erfolg einer Transformation. Beobachten Sie aufmerksam die Reaktionen und Stimmungen im Unternehmen, um potenzielle Hürden frühzeitig zu identifizieren. Führen Sie regelmäßige Feedback-Mechanismen ein, um ein offenes und konstruktives Umfeld für den Austausch von Meinungen zu schaffen. Identifizieren Sie die Hindernisse, die einer reibungslosen Umsetzung im Wege stehen könnten, und entwickeln Sie konkrete Maßnahmen, um ihnen zu begegnen. Eine klare Kommunikation und eine unterstützende Unternehmenskultur sind Schlüssel zur Förderung der Akzeptanz.

### Finden und Binden der richtigen Talente

Transformationen erfordern oftmals spezifische Fähigkeiten und Kompetenzen. Identifizieren Sie die Talente in Ihrem Unternehmen und suchen Sie externe Fachkräfte, die über das erforderliche Wissen und die Erfahrung verfügen. Schaffen Sie klare Rollen und Verantwortlichkeiten für diejenigen, die an der Umsetzung der Transformation beteiligt sind. Investieren Sie auch in die Weiterbildung der Mitarbeitenden. Durch gezielte Talentförderung und die Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds gelingt es, die besten Köpfe anzuziehen. Nur so werden Sie den Anforderungen des Wandels gerecht.

### Erfolgsmessung

Überlassen Sie den Transformationserfolg nicht dem Zufall: Definieren Sie klare messbare KPIs, um den Fortschritt verfolgen und bewerten zu können. Regelmäßiges Monitoring und Reporting ermöglichen es Ihnen, frühzeitig auf Herausforderungen zu reagieren und den Kurs anzupassen, falls erforderlich. Zeigen Sie den Mitarbeitenden auf, wie ihre Arbeit zur Gesamtleistung beiträgt, und feiern Sie Meilensteine und Erfolge, um das Engagement aufrechtzuerhalten.

Schaffen Sie eine offene Feedbackkultur, in der Mitarbeiter ihre Erfahrungen und Ideen teilen können. So fördern Sie die Auseinandersetzung der Menschen mit dem Wandel. Aus der Feedbackschleife können Sie wertvolle Erkenntnisse gewinnen und Verbesserungspotenziale identifizieren. Sie schaffen Vertrauen und Motivation bei den Mitarbeitenden und stärken ihre Bereitschaft, den Wandel aktiv mitzugestalten. Treten

Sie auch während der Transformation in den Dialog mit Kunden: Schließlich sollten Sie auch die Auswirkungen der Transformation auf die Kundenzufriedenheit und den Geschäftserfolg messen, um die angestrebten Ziele zu erreichen.

### Folgekommunikation entwickeln

Eine Transformation endet nicht mit der Implementierung neuer Prozesse oder Strukturen. Es ist wichtig, die Veränderungen langfristig zu begleiten und sicherzustellen, dass sie nachhaltig sind. Entwickeln Sie eine Folgekommunikation, um den Transformationserfolg langfristig zu etablieren. Dokumentieren und teilen Sie das erlangte Wissen und die Erfahrungen während des Change-Prozesses. Entwickeln Sie Handbücher, Leitfäden oder interne Ressourcen, die den Mitarbeitern als Nachschlagewerk dienen.

Dieses interne Know-how ermöglicht einen Wissenstransfer und eine kontinuierliche Weiterentwicklung der gesamten Organisation. Dadurch schaffen Sie die Grundlage für weitere Verbesserungen und ermöglichen es allen Beteiligten, sich flexibel an neue Herausforderungen anzupassen und langfristig erfolgreich zu sein. Eine kontinuierliche Kommunikation, Wissenstransfer und eine lernende Organisation sind der Schlüssel zum Transformationserfolg.



# WAS SOLLTEN UNTERNEHMEN BEI DER UMSETZUNG VON TRANSFORMATIONSMASSNAHMEN BEACHTEN?

## ULI GEPPERT

Die Umsetzung einer erfolgreichen Transformation hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Ein besonders wichtiger Erfolgsfaktor (neben den bereits erwähnten) ist die Anwendung der Sprint-Logik, bei der in kurzen Zeiträumen kleine Arbeitspakete definiert und bearbeitet werden, beispielsweise im 2-Wochen-Rhythmus. Damit umgeht man ein Problem, das ich in den 30 Jahren, die ich mich mit Transformation beschäftige, immer wieder erlebt habe: Oftmals kündigen Manager langfristige Ziele an, die erst in fünf Jahren erreicht werden. Doch solche weit entfernten Ziele erzeugen selten den notwendigen Veränderungsdruck in der Belegschaft. Ein häufiges Problem besteht darin, dass abstrakte und ferne Ziele nur wenig Handlungsenergie freisetzen. Daher ist es entscheidend, von Anfang an fach- und hierarchieübergreifend die Change-Teams einzusetzen und sie in kleinen, überschaubaren Schritten arbeiten zu lassen, um immer wieder sichtbare Erfolgserlebnisse zu generieren. Das ist enorm wichtig, um die Mitarbeiter zu motivieren und den Veränderungsprozess voranzutreiben.

## DAVID MAX JEGGLE

Die Führungskräfte sind entscheidend für den Transformationserfolg und können diese Verantwortung nicht an externe Beratung delegieren. Kontinuierliche Kommunikation und das Teilen von (Teil-)Erfolgen, die rechtzeitig und regelmäßig erfolgen, sind essenziell. Mitarbeiter:innen sollten in den Gestaltungsprozess einbezogen werden, um Energie und Motivation zu fördern. Die Zusam-



menarbeit steigert die Kreativität und reduziert Widerstände. Wenn die Menschen am Wandel teilhaben, tritt der „Ikea-Effekt“ ein: Selbstgebaut fühlt sich besser an, ähnlich einem Billy-Regal. Ausreichende eingeplante Zeit und klare Prioritäten gewährleisten, dass die Transformation reibungslos abläuft und nicht ins Stocken gerät.

Arbeiten Sie iterativ, lassen Sie Fehler zu und lernen Sie daraus. Statt in einer starren Wenn-dann-Logik zu agieren und die Organisation als Maschine zu sehen, geht es vielmehr darum, auf die Organisation als soziales System zu schauen, das zielgerichtet „positiv irritiert“ werden will. Dazu gehört auch, Rückschläge zu integrieren und als Chance zu betrachten, um Anpassungen vorzunehmen. Und noch ein Tipp zum Schluss: Reden Sie die Vergangenheit nicht schlecht, sondern bringen Sie ihr Wertschätzung und Anerkennung entgegen. Vergangenes war im damaligen Kontext richtig. Das Unternehmen ist lediglich in einer neuen Phase – und muss sich daran anpassen. Das ist nur menschlich.

## KLAUS PEREN

Transformation muss Chefsache sein! Der CEO muss zu 100 Prozent von den Veränderungsmaßnahmen überzeugt sein und aktiv vorangehen, auch in der Kommunikation. Bei der Umsetzung gilt: Je flexibler und offener für Anpassungen die Beteiligten sind, desto besser. Einen Plan streng durchzuboxen, geht selten gut. Wer flexibel ist, kann auch unvorhergesehene Ereignisse konsequenter abfangen und die Umsetzung daran anpassen.

Meist werden auch neue Kompetenzen benötigt. Unternehmen haben in der Vergangenheit oft zu wenig in Leadership investiert, und wir haben heute deutlich andere Führungsleitbilder. Es ist also eine Investition in die Zukunftsfähigkeit der Organisation nötig. Auf Mitarbeiter-ebene gilt, notwendige Skills zu entwickeln und punktuell neue Leute zu rekrutieren. Das sind essenzielle HR-Themen. Darum muss die HR auch aktiv bei der Umsetzung beteiligt sein und die notwendigen Mittel haben, die Transformation zu gestalten. HR ist mehr als ein administrativer Dienstleister, sondern ein aktiver Enabler. Das ist enorm wichtig für den Transformationserfolg.

## LENA CARLOTA STENGER

Bei der Umsetzung von Transformationsprojekten ist die Haltung entscheidend. Egal ob es sich um agile, systemische oder lineare Projekte handelt: Starres Festhalten an Plänen verursacht in der Regel Probleme. Eine flexible und offene Haltung ist essenziell, um Widerstände und Herausforderungen zu bewältigen. Mit dem passenden Mindset können Organisationen auch herausfordernde Situationen meistern und einen ganzheitlichen Blick bewahren. Supervision und externe Unterstützung sind dabei wertvolle Ressourcen, um Transformationsteams effektiv zu begleiten und das Big Picture im Fokus zu behalten. Denn letztendlich sind Menschen die treibende Kraft für die Umsetzung.



**„MITARBEITENDE  
SIND DAS HERZSTÜCK  
IM UNTERNEHMEN.  
SIE SIND DIEJENIGEN,  
DIE DEN WANDEL  
UMSETZEN UND DIE  
VERÄNDERUNGEN  
IM UNTERNEHMEN  
MITTRAGEN.“**

*- Peter Kuhle*



# O7

Fazit

## WANDEL BEGINNT IM KOPF

Wer auch in Zukunft erfolgreich agieren möchte, muss sich kontinuierlich anpassen und transformieren.



In einer sich zunehmend schneller drehenden Wirtschaftswelt gehören Organisations-, Struktur-, Prozess- und Geschäftsmodellveränderungen zur Normalität. Dabei spielt die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeitenden im Unternehmen eine immer wichtigere Rolle. Wer auch in Zukunft erfolgreich agieren möchte, muss sich kontinuierlich anpassen und transformieren. Der entscheidende Faktor im Wandel: die Fähigkeit, Widerstände der Mitarbeitenden frühzeitig zu antizipieren und sie aktiv in den Wandel einzubeziehen. Denn Wandel beginnt immer im Kopf. Roland Berger spricht hier von „Human Transformation“.<sup>27</sup>

Mitarbeitende sind das Herzstück im Unternehmen. Sie sind diejenigen, die den Wandel umsetzen und die Veränderungen im Unternehmen mittragen. Daher müssen Verantwortliche immer klar über die Maßnahmen kommunizieren – und Widerstände und Ängste verstehen und aktiv auf sie eingehen. Wandel ist notwendig, um in veränderten Umgebungen weiterhin erfolgreich zu sein. Wer die Mitarbeitenden zu Mitgestaltern des Wandels möchte, muss sie in den Entscheidungsprozess einbinden und ihre Perspektiven und Ideen anhören. So entsteht ein Gefühl der Teilhabe und des gemeinsamen Ziels. Wenn die Menschen ihre Komfortzone verlassen und den Change annehmen, entsteht eine resiliente Organisation – ein Unternehmen, das bei neuen Veränderungen zunehmend wandlungsfähiger wird und auch unvorhersehbare Ereignisse auffangen kann. Resiliente Unternehmen weisen einen hohen Agilitätsgrad, selbstorganisierte Teams und moderne Führungskräfte auf.<sup>28</sup>

Ich möchte Unternehmen Mut machen, die Wirtschaftswelt von morgen mitzugestalten und den Wandel mit Tatendrang voranzutreiben. Change ist immer auch eine Frage der Haltung. Die Geschäftsführung und die Belegschaft müssen veränderungsbereit sein und den kundenorientierten Wandel vorantreiben wollen. Wenn die Strukturen dafür gegeben sind und eine Kultur der Veränderung gelebt wird, sind Unternehmen wandlungsfähiger und flexibler am Markt. Dann können sie kurzfristiger auf Veränderungen oder steigende Kundenbedarfe reagieren. Sehen Sie Wandel und Widerstand – oder geringe Bereitschaft der Veränderung wie es David Max Jeggler sagt – als Chance und kommunizieren Sie Veränderungsvorhaben mutig und geradeheraus an Ihre Mitarbeitenden. Je klarer Ihre Kommunikation, Planung und Umsetzung, desto größer ist das Verständnis der Menschen für die neue Wege!

03

## PETER KUHLE

Interim Manager &  
Senior Advisor  
Im Gier 34  
53604 Bad Honnef  
Deutschland

info@peterkuhle.com  
www.peterkuhle.com  
+49 (0) 151 5858 0808

## GEBALLTE ERFAHRUNG FÜR IHR UNTERNEHMEN

Ich habe für unterschiedliche Global Player, Hidden Champions, Marktführer und Branchen-Innovatoren gearbeitet.

Gemeinsam haben wir Vertrieb, Service, Transformationen und Merger erfolgreich gestaltet. Meine Mission lautet: Veränderungen in Vertrieb und Service voranbringen, Transformationen nachhaltig umsetzen, die Menschen mitnehmen und ihnen die Angst vor Veränderung nehmen. Ob als Executive Interim Manager für Unternehmen, als Sparring Partner für Executives – oder als Keynote Speaker für Ihre Veranstaltungen.

### Executive Interim Manager

Als Interim Manager bin ich Umsetzer und Veränderer, steuere komplexe Service- und Vertriebseinheiten, begleite umfangreiche Transformationen und beschreibe neue Wege im Tagesgeschäft und New Business. Ich übernehme für Sie Verantwortung in erfolgskritischen Phasen. Gemeinsam mit Ihnen, dem Team – und immer für das Unternehmen. Auch bei höchsten Anforderungen und in komplexen Situationen sichere ich das operative Tagesgeschäft. Ich führe, motiviere und entwickle Mitarbeitende, begleite sie in neue Rollen und gehe mit bestem Beispiel voran.

### Executive Sparring Partner

Es ist normal, dass Sie im Transformationsprozess auch einmal an Ihre Grenzen stoßen. Und nicht immer können Sie sich mit Menschen aus dem Unternehmensumfeld auf Augenhöhe dazu austauschen. Darum biete ich Ihnen meine Unterstützung an: Ich bin kein Coach, kein Berater oder Workshop-Anbieter. Ich bin Ihr objektiver Freund im Hintergrund und erfahrener Gesprächspartner auf C-Level-Augenhöhe. Jemand, der keine Projekte in Ihrer Firma hat. Jemand, der schon unzählige Transformatio-

nen in der Praxis gemeistert hat. Bei mir geht es um die Navigation und die Machbarkeit Ihrer Themen in der Managementpraxis!

### Executive Keynote Speaker

Mit meiner langjährigen Erfahrung als Führungskraft, Geschäftsführer und Interim Manager auf C-Level erkenne ich bestimmte Muster in Veränderungsprozessen, die sich oftmals wiederholen. Ich kenne die Höhen und Tiefen von Veränderungen – und weiß, worauf es ankommt. Und darüber spreche ich in meinen Executive Keynotes. Je nach Situation mal mit einem Augenzwinkern oder auch ganz ernsthaft. Ob zur Einstimmung auf einer Kick-off-Veranstaltung, am Round-Table in Ihrem Management-Meeting, beim Firmenevent oder auf Fachtagungen: Ich wecke die Neugier auf Transformation, teile Einblicke aus meiner Arbeit – und gebe Denkanstöße für eine neue Perspektive.

### Gemeinsam besser machen!

Rufen Sie mich bei Interesse gerne an oder schreiben Sie mir eine E-Mail: Ich bin gespannt, vor welcher Herausforderung Sie stehen und wie wir Ihren Aufgaben einen Leistungsschub geben und Ihr Unternehmen gemeinsam besser machen können.

Ich freue mich, Sie kennenzulernen.

Peter Kuhle

**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

**Konzept & Redaktion**

Benjamin Wulff  
benjamin@wulff-pr.com  
+49 (30) 555 739 55  
www.wulff-pr.com

**Bildnachweis**

Cover: Adobe Stock  
Seite 02: Adobe Stock  
Seite 03: Shutterstock  
Seite 04: Detlef Szillat  
Seite 05: Ulli Geppert (Foto privat),  
David Jeggle (Foto privat),  
Klaus Peren (Foto: PicturePeople),  
Lena Carlota Stenger  
(Foto: Schwarzkopf Fotografie)  
Seite 06: Unsplash - Hal Gatewood  
Seite 06: Unsplash - Jason Goodman  
Seite 07: Unsplash - Philip Strong  
Seite 09: Unsplash - Denny Muller  
Seite 10: Unsplash - Christian Pfeifer  
Seite 13: Unsplash - Brad Starkey  
Seite 19: Unsplash - Meg Boulden  
Seite 21: Unsplash - Jason Goodman  
Seite 22: Unsplash - Javier Allegue Barros  
Seite 25: Unsplash - Campaign Creators  
Seite 27: Unsplash - Ian Schneider  
Seite 28: Unsplash - Etienne Girardet  
Seite 31: Unsplash - Jaime Lopes  
Seite 31: Unsplash - LinkedIn Sales Solutions  
Seite 37: Unsplash - Quino Al  
Seite 40: Unsplash - Redd  
Seite 43: Unsplash - Andres Dallimonti  
Seite 45: Unsplash - Kelly Sikkema  
Seite 45: Unsplash - Thisisengineering Raeng  
Seite 48: Detlef Szillat

**Design & künstlerische Leitung**

Jeanette Bouffier – Bouffier Design  
info@bouffierdesign.de  
+49 (0)177 46 40 616  
www.bouffierdesign.de

**Lektorat:**

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

**Rechtlicher Hinweis**

© 2023 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****SEITE 02**

<sup>1</sup>Vgl. Welch, J. et. al. (2007): Winning. Harper International Edition. ISBN: 0061240176.

**SEITE 03**

<sup>2</sup>Vgl. Admired Leadership (2021): Only count when it starts hurting. Link: <https://admiredleadership.com/field-notes/only-count-when-it-starts-hurting/> [aufgerufen: 02.08.2023].

**SEITE 08**

<sup>3</sup>Vgl. Seneca: Briefe an Lucilius. Reclam. Link: [https://www.reclam.de/detail/978-3-15-011285-4/Seneca/Briefe\\_an\\_Lucilius](https://www.reclam.de/detail/978-3-15-011285-4/Seneca/Briefe_an_Lucilius).

**SEITE 09**

<sup>4</sup>Vgl. Zacherl, Marc et. al.(2022): Change Management Compass 2023. What C-level executives can learn from outstanding companies. Porsche Consulting. Link: [https://www.porsche-consulting.com/fileadmin/docs/04\\_Medien/Publikationen/791712\\_Change\\_Management\\_Compass\\_2023/ChangeManagement\\_Compass\\_2022\\_04.pdf](https://www.porsche-consulting.com/fileadmin/docs/04_Medien/Publikationen/791712_Change_Management_Compass_2023/ChangeManagement_Compass_2022_04.pdf) [aufgerufen: 10.05.2023].

**<sup>5</sup>Ebd.**

<sup>6</sup>Vgl. Conga (2020): The State of Digital Document Transformation: Europe. Link: [https://cdn.brandfolder.io/GSYIHDP/as/q7515v-giy4gw-cf4yfp/State\\_of\\_DX\\_EMEA\\_0320.pdf](https://cdn.brandfolder.io/GSYIHDP/as/q7515v-giy4gw-cf4yfp/State_of_DX_EMEA_0320.pdf) [aufgerufen: 10.05.2023].

<sup>7</sup>Vgl. Kotter, John P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. Link:<https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2> [aufgerufen: 10.05.2023].

<sup>8</sup>Vgl. Snyder, R. A. (2016): The Social Cognitive Neuroscience of Leading Organizational Change. Routledge, New York. ISBN: 1138859869.

<sup>9</sup>Vgl. Rickard, J.: This Is Your Brain on Change. Link: <https://tier1performance.com/brain-change/> [aufgerufen: 15.05.2023].

<sup>10</sup>Vgl. Kühmayer, F. (2018): Beziehungen statt Bytes: Digitale Transformation ist eine Frage der Führung. Zukunftsinstitut. Link: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/digitalisierung/beziehungen-statt-bytes-digitale-transformation-ist-eine-frage-der-fuehrung> [aufgerufen: 11.05.2023].

**SEITE 10**

<sup>11</sup>Siehe Anm. 7.

**SEITE 11**

<sup>12</sup>Siehe Anm. 3.

**SEITE 15**

<sup>13</sup>Vgl. Forth, P. et. al (2020): Flipping the Odds of Digital Transformation Success. Boston Consulting Group. Link: <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation> [aufgerufen: 01.06.2023].

<sup>14</sup>Vgl. Gettinger, G. (2015): Jede Irritation kann zum Anlass von Erkenntnis werden?! In: Supervision Jhg: 33, 1 (2015), S. 4–8. Link zum Verlag: <https://www.psychosozial-verlag.de/33572> [aufgerufen: 01.06.2023].

<sup>15</sup>Vgl. Kübler-Ross, E. (1969): On Death and Dying. Scribner, New York. ISBN: 0415040159.

**SEITE 16**

<sup>16</sup>Kuhle, P. (2022): Die verkopfte Transformation. Über Irrglauben, Problemendenken, Selbstgefälligkeiten und weitere Fehlannahmen bei Veränderungsvorhaben. Link: [https://www.peterkuhle.com/wp-content/uploads/2023/07/Publikation\\_Die-verkopfte-Transformation\\_2022.pdf](https://www.peterkuhle.com/wp-content/uploads/2023/07/Publikation_Die-verkopfte-Transformation_2022.pdf) [aufgerufen: 11.05.2023].

**SEITE 27**

<sup>17</sup>Vgl. Watzlawick, P., et. al. (1969): Menschliche Kommunikation. Hogrefe 2011. ISBN-13: 9783456849706.

**SEITE 33**

<sup>18</sup>Vgl. Wiles, J. (2018): Make Strategic Planning Count. Gartner. Link: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/make-strategic-planning-count> [aufgerufen: 11.05.2023].

<sup>19</sup>Vgl. Keller, S. et. al. (2019): Beyond Performance 2.0: A Proven Approach to Leading Large-Scale Change. Wiley, New Jersey. ISBN: 978-1-119-59665-3.

**SEITE 34**

<sup>20</sup>Erlach, C. et. al. (2021): Die narrative Organisation. Die Macht der Geschichten. In: Manager Skills Dossier 14.07.2021: Kommunikation für Führungskräfte. Link: <https://www.managerseminare.de/managerseminare/Dossiers/Kommunikation-fuer-Fuehrungskraefte,7369> [aufgerufen: 15.05.2023].

**SEITE 35**

<sup>21</sup>Vgl. u. a. Strasser, J. et. al. (2016): Wie Sie ein PMO einführen – 4 Schritte zum schnellen Erfolg. The Project Group. Link: <https://www.theprojectgroup.com/blog/pmo-einfuehren/> [aufgerufen: 15.05.2023].

<sup>22</sup>Vgl. Chauviere, K. et. al. (2016): The role of the Transformation Office. McKinsey. Link: <https://www.mckinsey.com/business-functions/rts/our-insights/the-role-of-the-transformation-office> [aufgerufen: 15.05.2023].

<sup>23</sup>Vgl. Kuhle, P. (2021): Gemeinsam verändern – Service & Vertrieb in der Transformation. Link: [https://www.peterkuhle.com/wp-content/uploads/2023/07/Magazin\\_Gemeinsam-veraendern\\_2021.pdf](https://www.peterkuhle.com/wp-content/uploads/2023/07/Magazin_Gemeinsam-veraendern_2021.pdf) [aufgerufen: 15.05.2023].

**SEITE 37**

<sup>24</sup>Vgl. Bell, K. et. al. (2020): Best Practices in Change Management, 11th Edition: Prosci Benchmarking Report. Link: <https://www.coursehero.com/file/175983746/3-Best-Practice-Change-Management-PROSCI/pdf/> [aufgerufen: 04.08.2023].

**SEITE 40**

<sup>25</sup>Vgl. Senge, P. et. al. (1999): The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization. Doubleday, New York. ISBN-10: 0385493223.

**SEITE 42**

<sup>26</sup>Vgl. Bughin, J. et. al. (2019): Digital transformation: Improving the odds of success. McKinsey. Link: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformation-improving-the-odds-of-success> [aufgerufen: 28.06.2023].

**SEITE 28**

<sup>27</sup>Vgl. Ditsche, J. et. al. (2022): The digital dilemma: Why companies struggle to master digital transformation. Roland Berger. Link: [https://content.rolandberger.com/hubfs/07\\_presse/Roland\\_Berger\\_Focus\\_Digital\\_Dilemma\\_N3XT\\_2022.pdf](https://content.rolandberger.com/hubfs/07_presse/Roland_Berger_Focus_Digital_Dilemma_N3XT_2022.pdf) [02.07.2023].

<sup>28</sup>Maor, D. et. al. (2022): Raising the resilience of your organization. McKinsey. Link: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/raising-the-resilience-of-your-organization> [aufgerufen: 02.07.2023].

[www.peterkuhle.com](http://www.peterkuhle.com)