

# Warum Transformationen scheitern

Ein Querschnitt aus 20 Jahren Praxiserfahrung

## Key Stakeholder

Ohne einen Key Stakeholder, der Ziele, Deadlines und Qualitätsanspruch definiert und durchsetzt, ist jede Transformation zum Scheitern verurteilt. Wenn es ihn nicht gibt, setzen Sie ihn ein oder legen Sie nieder. Sonst sind Sie Teil des Problems – und nicht Teil der Lösung.

## Mindset

Wenn Sie sich zum Ziel setzen, 3-5% EBIT-Marge zu verdienen, werden Sie 2-3% erreichen. Wenn Sie aber mit Überzeugung, Einsatz und voller Konsequenz für die Marktführerschaft kämpfen, werden Sie auch dieses Ziel erreichen. Sie werden dann zwar nicht geliebt, wie der 1. FC Köln oder der HSV, aber bewundert wie die Bayern.

## Kommunikation

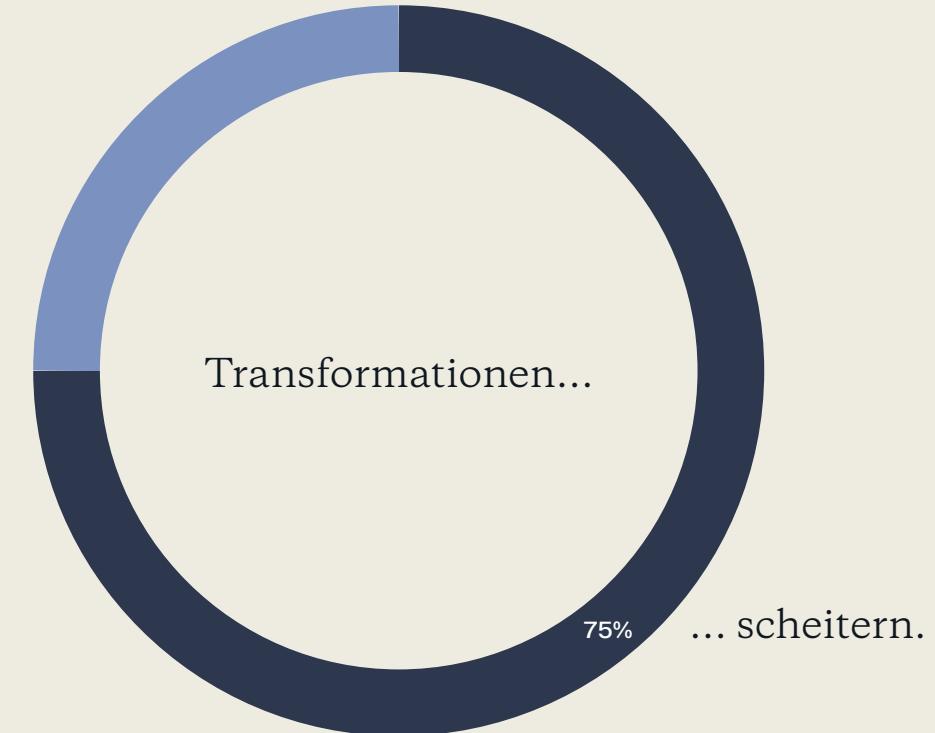
Ohne offene Mitarbeiter-Einbindung berauben Sie sich des mächtigsten Momentum, das Sie haben. Sie müssen Ihre Mitarbeiter nicht schützen – das sind erwachsene Menschen. Trauen Sie ihnen schmunzelnd die Wahrheit zu. Wenn Sie das wagen, werden sie kämpfen wie die Löwen. Wenn Sie sie wie Kinder behandeln, werden sie sich auch so verhalten.

## Verhalten

Ihre Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie sind nicht faul. Und auch nicht böse. Sie verhalten sich nach den Spielregeln Ihrer Organisation. Mit 4 Hotels auf der Schlossallee hätte selbst Mutter Theresa beim Monopoly ihrem Mitspieler das letzte Hemd ausgezogen. Das Spiel spielt die Spieler. Nicht andersherum. Also ändern Sie eher die Regeln, als dass Sie Spieler auf operativer Ebene auswechseln. Der Neue verhält sich wie der alte, sobald er weiß, wie es bei Ihnen läuft.

## Measure

Jede Zielerreichung und jeder Fehlschlag ist eine Chance, Anspruch und Regeln für den Erfolg zu etablieren. Dafür braucht es Organisation, Kommunikation und Erfolgsmessung. Ja, das ist bürokratischer Aufwand. Gerade dann, wenn Tagesgeschäft und Transformation gleizeitig geschehen sollen. Doch ohne geht es nicht, wenn Erfolg erzielt – und vor allem abgesichert werden will. Egal wie gut der neue Zustand ist: jedes System will nach einer Veränderung zum ursprünglichen Zustand zurück. Also messen Sie weiter und bleiben Sie dran. Organisationen sind auch nur Menschen.



„Dass Transformationen scheitern, weiß jeder. Über das Warum theoretisieren Berater wie Wissenschaftler. Die Perspektive aus der Transformationspraxis fehlt.“

Felix Schwabedal,  
Managing Partner