

MARKUS HOTZ

Jetzt nicht aufhören!

IN 3 PHASEN ZUR ECHTEN
BUSINESS TRANSFORMATION



Impressum

Markus Hotz
Zugerstrasse 70
CH-6340 Baar/Zug
mh@markushotz.ch

V.i.S.d. § 55 RStV: Urheberrecht: Die durch den Anbieter erstellten und eingestellten Inhalte und Werke auf diesen Seiten unterliegen dem Urheberrecht. Beiträge und Werke Dritter sind als solche gekennzeichnet. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung, soweit gesetzlich nicht zulässig, bedürfen der Zustimmung des Autors.

Inhaltsverzeichnis

Ärmel hochkrempeln!	4
Wo Ihr Erfolg beginnt	5
Phase 1: Sensibilisierung	7
Phase 2: Mobilisierung	9
Phase 3: Verankerung	12
Dranbleiben!	14
Über den Autor	16
Das Buch	17

Ärmel hochkrempeln!

„Meine Herren, meine Dame“, sagt der Direktor gerade. Er ist zuständig für eines der Verkaufsgeschäfte innerhalb eines grossen, erfolgreichen Traditionsunternehmens. Seit 2015 begleite ich den Transformationsprozess in diesem zentralen Teilbereich der Firma.

Es ist bereits Abend, denn der Direktor stösst immer erst zum Ende des Workshops des Transformationsteams dazu. Dieser Kreis besteht aus „Key Playern“, also Geschäftsführungsmitgliedern, Abteilungsleitern und HRlern, die offen sind für Veränderung. Sie bearbeiten mit meiner Unterstützung die anstehenden Themen. Sie wollen dem Direktor die Ergebnisse des heutigen Tages vorstellen.

Er nickt in die Runde und sagt zufrieden: „Ihr habt schon viel bewegt! Wir bekommen viel gutes Feedback, sowohl von den Mitarbeitern als auch von den Kunden.“

Alle Anwesenden strahlen: Endlich zeigen sich die Erfolge ihrer Arbeit. Von innen sind die Fortschritte oft gar nicht so wahrzunehmen.

Ich freue mich mit ihnen – und doch muss ich etwas ergänzen: „Ja, das ist wunderbar. Doch ihr solltet jetzt auf keinen Fall aufhören, sonst seid ihr wie der Läufer, der in der vorletzten Runde schon jubelt und vergisst, dass er noch eine Strecke vor sich hat.“

Wo Ihr Erfolg beginnt

Transformation ist für Unternehmen heute keine Frage mehr von „Haben wir Lust darauf oder nicht?“ Sie ist eine Notwendigkeit, weil die Dynamik in den Märkten extrem gewachsen ist. Die Komplexität, die mit Globalisierung und Digitalisierung einhergeht, ermöglicht immer neue Businessmodelle. Sind Firmen nicht in der Lage, darauf schnell zu reagieren und damit umzugehen, sind ihre Stunden gezählt.

Doch die Unternehmen sind in trägen Systemen gefangen. Das gilt nicht nur, aber eben besonders für Unternehmen, die auf eine lange Geschichte zurückblicken. Deshalb möchte ich Ihnen hier von der Erfolgsstory einer Firma berichten, die schon seit über 100 Jahren existiert.

Diese Firma hat eine Klarheit für sich entwickelt, wohin sie sich in den nächsten Jahren entwickeln will: Sie hat ihre Vision und Mission entworfen. Doch um beides erfüllen zu können, dürfen die internen Strukturen nicht so starr bleiben, wie sie sind. Und auch das Mindset der Firma muss sich verändern. Das Unternehmen muss sich also – wie so viele andere auch – transformieren, um weiterhin Erfolg haben zu können.

Tatsächlich ist dieses Traditionsunternehmen bereits weit gekommen – am Ziel sind sie jedoch noch nicht.

Das ist nicht der Fall, weil sie nicht entschlossen genug an ihr Projekt Transformation herangegangen sind oder

Fehler dabei gemacht haben. Nein, die Transformation ist ein Prozess, den kein Unternehmen der Welt von heute auf morgen übers Knie brechen kann. Dafür gibt es kein Management Summary, Sie brauchen immer einen langen Atem. Je grösser Ihre Firma ist, desto mehr Zeit müssen Sie dem Prozess geben.

Denn in der Theorie klingt vieles sehr einfach, das Konzept haben Sie schnell begriffen. Die eigentliche Herausforderung ist die Umsetzung bis in die letzte Phase hinein. Mein Eindruck ist, dass diese Erkenntnis in vielen Unternehmen noch nicht angekommen ist. Gerade wenn die ersten Erfolge zu verzeichnen sind, nehmen viele das als Signal, sich nun zurücklehnen zu können. Tun Sie das nicht!

Natürlich dürfen Sie sich gegenseitig auf die Schulter klopfen, wenn es gut läuft, aber lassen Sie nicht nach. Es reicht nicht, nur die erste oder zweite der drei Phasen der Transformation zu durchlaufen – erst alle drei bringen Ihnen die nachhaltige Veränderung, die Ihr Unternehmen braucht.

Welche drei Phasen dies sind, will ich Ihnen hier auch am Beispiel des Traditionsunternehmens zeigen.

Phase 1: Sensibilisierung

Das Transformationsteam machte sich mit meiner Unterstützung anhand der vorliegenden Vision und Mission zunächst daran zu klären: Wer wird in welcher Form betroffen sein? In welcher Abteilung? Zu welcher Zeit?

Denn die wichtigste Aufgabe in der Sensibilisierungsphase ist, alle Beteiligten darauf vorzubereiten, was sie erwartet.

Das heisst, wir machten uns intensiv Gedanken darüber, welche Mitarbeiter und welche Führungskräfte an welchem Ort am besten einzusetzen sind. Gerade bei Führungskräften bedeutet das, dass einige „befördert“, andere aber auch „degradiert“ werden. In dieser Phase führen Sie deshalb auch schwierige Gespräche. Doch in diesem Traditionsunternehmen ist uns das gut gelungen: Keine einzige Führungskraft hat ihren Hut genommen.

Wir gingen ganz absichtlich zunächst die Ebene der Führungskräfte an. Erst als wir hier für Klarheit gesorgt hatten, gingen wir mit den Vorstellungen auch an die Mitarbeiter. Denn es gibt kaum etwas Wichtigeres in dieser Phase, als dass Sie zu den vier zentralen Fragen sehr klar Auskunft geben können: Warum wollen wir diese Veränderung anstossen? Wie tun wir es? Was werden wir genau tun? Was bedeutet das für jeden einzelnen?

Sie bereiten alle Beteiligten darauf vor, was da kommt. Und diese Vorbereitung entscheidet über 90 Prozent des Erfolgs Ihres Vorhabens. Das ist wie in der guten Hotelküche: Ein gelungenes Mise en place, also die Vorbereitung des eigenen Arbeitsplatzes, ist der wichtigste Faktor, wenn es darum geht, ob das Gericht im Eifer des (Koch-)Gefechts dann auch perfekt gelingt. Es lohnt sich deshalb immer, ausreichend Zeit in diese Phase der Sensibilisierung zu investieren.

ACHTUNG, STOLPERFALLE

Eine ganz entscheidende, aber häufig übersehene Frage ist: Welche Veränderung lässt unsere aktuelle Unternehmenskultur zu?

Es ist schön, wenn Sie sich viel Veränderung vornehmen, doch wenn Sie Ihre Organisation damit überfordern, wird sich Ihr Vorhaben zumindest massiv in die Länge ziehen. Erwarten Sie nicht, dass die Welt morgen ganz anders ist, wenn die Beteiligten noch nicht so weit sind.

Selbst wenn es nicht allen gefällt, was Sie sagen: Jeder empfindet es als wesentlich fairer und kann besser mit einer negativen Nachricht umgehen, als im Unklaren gelassen zu werden. Sie wollen nicht unnötig Mitarbeitende verlieren, die sich aus Sorge um ihren

Arbeitsplatz anderweitig umtun, aber eigentlich gebraucht werden.

Machen Sie diese Sensibilisierungsphase gut, haben alle eine klare Vorstellung von dem, was Sie vorhaben, und kann sich darauf einstellen, was das für ihn persönlich bedeutet. Doch anzunehmen, dass Sie nun sofort auf die neue Arbeitsorganisation umstellen können, weil ja alle verstanden haben, worum es geht – nein, das wird nicht funktionieren. Deshalb gilt für den Prozess:

JETZT NICHT AUFHÖREN!

Phase 2: Mobilisierung

Nach der geglückten Sensibilisierungsphase in dem Traditionsunternehmen begannen wir mit der Mobilisierung der Neuerungen. Wir achteten auf eine gewisse „pace“, denn in der Firma muss spürbar sein, dass etwas Neues beginnt.

Wie bei der Sensibilisierung arbeiteten wir zunächst auf der Führungskräfte-Ebene: Denn erst mussten wir hier feststellen, was möglich ist und was nicht, was durch die Führungskräfte umgesetzt werden kann und was nicht, um gegebenenfalls noch Anpassungen vorzunehmen, bevor wir auf die Mitarbeiter-Ebene gingen.

Die Themen sind auf beiden Ebenen die gleichen: Es geht um Haltung, Verhalten und Fähigkeiten. Wo muss sich wer entwickeln? Welchen Beitrag leistet welche Rolle? Welche Rolle spielt wer in diesem Transformationsprozess? Und welche Rolle spielt wer im Unternehmen?

Dabei ist die Könnerschaft ein wichtiger Punkt: Wer kann was am besten und wie kann er damit den Transformationsprozess voranbringen? Damit werden automatisch alte Stellenbeschreibungen aufgebrochen – und berührt eine wichtige Mindset-Frage. Jeder Mitarbeitende muss lernen, „seinen“ Job anders zu definieren. Es geht nicht mehr um die einmalige Erfassung und Festschreibung, sondern darum, in den unterschiedlichsten Gegebenheiten und unter wechselnden Rahmenbedingungen meiner Rolle gerecht werden: Was wird an dieser Stelle aktuell gebraucht und wie kann ich mich da bestmöglich einbringen?

Das ist für viele schwierig nachzuvollziehen: Eine Stellenbeschreibung ist eine Form von äusserer Struktur, doch diese gibt es in einem dynamisch agierenden Unternehmen nicht mehr. Sie werden durch Rollen mit flexiblen Arbeitsinhalten abgelöst, diese sind also weniger statisch als eine Position oder eine Funktion. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern jedoch die äussere Struktur nehmen, müssen Sie sicherstellen, dass sie über eine innere Struktur, also das richtige Mindset verfügen.

Ist dieses Rollenverständnis erst einmal angekommen, kann sich auch die Kultur im Unternehmen verändern und im Zuge dessen auch die Organisationsform.

ACHTUNG, STOLPERFALLE

Nur weil die Mobilisierungsphase beginnt, bedeutet das nicht, dass Sie Ihre Kommunikation einstellen können. Nüchtern betrachtet hört die Sensibilisierungsphase nie auf: Mitarbeitende und Führungskräfte brauchen von Ihnen immer wieder Informationen über den Stand der Dinge, die nächsten Schritte und ihre Konsequenzen. Der Mensch tendiert dazu, vorrangig das Negative zu sehen: Ihm die Chancen zu zeigen, die die Veränderung bringt, muss deshalb wie ein „Grundrauschen“ im Unternehmen sein.

In dem Traditionsunternehmen versuchten wir zunächst, über Workshops das neue Mindset und das zukünftige Verhalten zu trainieren. Wir merkten schnell, dass der Erfolg nur mässig ausfiel: Das Trainierte wurde nicht überall genutzt und umgesetzt. Uns wurde bewusst, dass wir die Verbindlichkeit intern aufbauen mussten. Das Transformationsteam hat also angefangen, dass, was ich als Externer in den Workshops tat, intern anzuschauen. Sie agierten wie ein interner Katalysator. In den Projekten wurde geprüft, wer denn wo wirklich passt, und auch, wer sich an die Neuerungen anpassen

kann und wer nicht. Und als Konsequenz wurden nach Absprache einige Mitarbeitende auch versetzt. Das war eine schwierige Phase, denn allen wurde klar, dass diese Transformation wirklich ernst gemeint war. In diesem Unternehmen war über die Jahrzehnte eine Kultur gewachsen, in dem die Menschen nicht mehr unverblümt ihre Meinung sagten, um die Harmonie nicht zu stören. Diese gefährliche Tendenz mussten wir durchbrechen, ohne die Motivation im Haus zu zerstören.

Wie die Sensibilisierungsphase hat auch die Mobilisierungsphase nicht wirklich ein Ende. Die Arbeit am Mindset ist etwas, was nie wirklich zu Ende ist, deshalb gilt auch und sogar ganz besonders hier:

JETZT NICHT AUFHÖREN!

Phase 3: Verankerung

Das Anfangsmomentum hat sich inzwischen über die Monate und Jahre abgeschwächt. Die Veränderung wurde thematisiert, Workshops sind gelaufen, Führungsentwicklung wurde gemacht, Rollen wurden entwickelt – und jetzt? Sind die Leute so weit, dass sie die Veränderung von sich heraus weitergehen? Oder brauchen sie immer noch den Antrieb von aussen?

In dieser Phase entscheidet sich der Erfolg dann endgültig. Mit dem Traditionsunternehmen sind wir inzwischen in die dritte Phase eingetreten und wir setzen viel daran, nicht nachzulassen. Tatsächlich fängt der Transformationsjob hier erst richtig an, auch wenn die ersten Erfolge allen Beteiligten suggerieren: Wir haben es geschafft.

Ein kleines Beispiel möchte ich Ihnen hier aus dieser Firma berichten: Eine der Abteilungen wurde von einem Mikromanaging-Fanatiker geführt. Entsprechend waren seine Mitarbeitenden darauf gedrillt, nur das zu tun, was diese Führungskraft vorgab – und keinen Handgriff mehr. Diesen Ruf hatten sie in der Firma dann auch weg. Das Business-Transformationsteam beschloss, die Führungskraft auszutauschen. Das war allein schon ein für diese Firma schockierender Schritt. Doch der Effekt war: Die Mitarbeiter, die bisher Dienst nach Vorschrift gemacht hatten, entwickelten eine Dynamik und eine Eigenmotivation, die alle anderen in Erstaunen versetzten.

Solche Erfolge sind natürlich schön, aber sie sind erst der Anfang.

Die planbaren Dinge, die Sie in einem Transformationsprozess vorsehen, passieren in Phase 1 und 2. Die Phase 3 dagegen ist nicht mehr planbar. Sie müssen aus der Situation in der Situation arbeiten. Die internen Kräfte sind dann gefragt, den Ball am Rollen zu halten.

ACHTUNG, STOLPERFALLE

Um die Verankerungsphase weiterführen zu können, brauchen ausgewählte Verantwortliche die nötigen Skills, zum Beispiel eine gewisse Coaching-Kompetenz. Deshalb bilde ich die Mitglieder des internen Business-Transformationsteams darin aus, damit sie diese Aufgabe übernehmen. Ich Sorge ganz absichtlich an dieser Stelle dafür, dass ich nicht mehr so oft gebraucht werde, um keine dauerhafte Abhängigkeit zu erzeugen.

So bleibt das Business-Transformationsteam über die nächsten Jahre aktiv und in der Verantwortung. Denn tatsächlich ist die Verankerungsphase eine kontinuierliche Aufgabe, für die Sie sich immer wieder sagen müssen:

JETZT NICHT AUFHÖREN!

Dranbleiben!

Meine Erfolgsstory zeigt, dass andere Führungskräfte und Geschäftsführung ihren Mitarbeitenden immer noch zu wenig zutrauen. Durch die Transformation entwickeln sich einige sogar in diesem von Tradition geprägten Haus in einem Masse, das vorher niemand für möglich

gehalten hat. Das allein ist aus meiner Sicht ein überzeugendes Argument dafür, den Transformationsprozess im Unternehmen nicht nur gut vorzubereiten und mit Überzeugung durchzuziehen, sondern auch mit der Verankerung nie aufzuhören. Es ist nicht abzusehen, dass die Dynamik, die die Unternehmen zu immer schnellerem Wandel zwingt, abflaut.

HÖREN SIE DESHALB NIEMALS AUF, SICH AUF DIESEN WANDEL EINZUSTELLEN!

Über den Autor

„Never ever give up!“ Dieses Lebensmotto beschreibt Markus Hotz am besten. Denn er hat erkannt, was vielen Unternehmen in einer Welt des Wandels fehlt: der Durchhaltewille bei Veränderung und Entwicklung, den es braucht, um wirklich nachhaltige Transformation zu erreichen. Denn Veränderung ist nichts, was Sie übermorgen abhaken können: Die Welle rollt gerade erst an.

Deshalb konzentriert sich Markus Hotz aktuell voll und ganz auf seine [Markus Hotz Consulting](#): In seinen Augen liegt die Zukunft in der konsequenten People- und Businessstransformation und die möchte er tatkräftig voranbringen.

Als langjähriger Spitzensportler lebt Markus Hotz sein Credo auch im privaten Bereich weiter: Im Winter auf der Skipiste, im Sommer mit dem Windsurfbrett auf den sieben Weltmeeren – schliesslich war er lange Jahre Teil des Windsurf-Nationalmannschaft der Schweiz. Egal, ob er sich mit seiner Frau und seinen Kids im Freizeitdomizil im Engadin erholt oder auf der Trauminsel Hawaii die Seele baumeln lässt – Sport darf dabei nicht fehlen.

Mehr über Markus Hotz und sein Angebot erfahren Sie auf seiner Homepage: <https://www.markushotz.ch>



Das Buch

Markus Hotz entlocken die Veränderungen der Zukunft ein Lächeln – womit er sich klar von der Masse abhebt. Auch wenn er verstehen kann, dass der Wandel bei manch einem Unternehmensverantwortlichen eher Unsicherheit und Überforderung statt Lust auf die Zukunft auslöst: Die Augen vor den Veränderungen zu verschliessen und sich von der Welle des Wandels überrollen zu lassen, ist keine Option!

Mit mitreissenden Surferanalogien und Geschichten aus seinem Alltag als Unternehmer zeigt der ehemalige Spitzensportler in seinem Buch [„Wer sich festhält, kann den Ball nicht fangen: So denken die Gewinner der digitalen Transformation“](#), wie es Ihnen gelingt, den notwendigen Mindset-Shift in Ihrem Unternehmen zu erreichen, auf der Welle des Change zu surfen und mit Mut und Zuversicht in die Zukunft zu blicken.



GERNE LÄSST MARKUS HOTZ IHNEN SEIN BUCH „WER SICH FESTHÄLT, KANN DEN BALL NICHT FANGEN“ AUCH IN HÖHERER STÜCKZAHL FÜR IHR GANZES TEAM ZUKOMMEN. SCHREIBEN SIE IHN DIREKT AN: MH@MARKUSHOTZ.CH

MARKUS HOTZ



2020