



Was Unternehmen von einer Bergtour auf die Zugspitze lernen können – Die Big Five erfolgreicher Transformation

Autor: Andreas Käter, LNE GmbH Bad Tölz, veröffentlicht auf LinkedIn am 11.11.2021

"Warum brauchen wir gerade **jetzt Weiterentwicklung im Unternehmen?** Warum eine **Transformation?**" Diese oder ähnliche Fragen stellen mir Verantwortliche im Unternehmen oft, wenn ich ihnen empfehle, in Menschen und Führung zu investieren. Transformation ist u.a. die Antwort auf folgende Fragen: "Wie bleiben wir als Unternehmen insgesamt zukunftsfähig? Wie gestalten wir den Übergang von hierarchischen Strukturen zu einem neuen Führungsverständnis? Wie fördern und fordern wir alle, um eine Verantwortungs- und Vertrauenskultur zu leben?" An welchen Werten orientieren wir unsere Entscheidungen, um in neues Wachstum zu investieren? Wie gestalten wir die Balance zwischen dem Kerngeschäft & die Umsetzung neuer Geschäftsfelder? Wie geben wir dem neuen „Normalen“ Sinn und Freude?

Kurzum: Um wirklich zukunftsfähig zu werden, müssen Führungsverantwortliche den Weg von einer gut geölten Maschine zu einem lebendigen, lernenden Organismus gestalten?

"Transformation ist kein Change-Projekt mit Anfang und Ende, sondern ein kontinuierlicher Weiterentwicklungs-Prozess."

Einflussfaktoren für Wachstum & Innovation



Transformation ist der Weg in die Zukunftsfähigkeit. Aber im Gegensatz zu Change ist Transformation kein geschlossenes Projekt mit Anfang und klarem Ende. Es ist ein Weiterentwicklungsprozess, der mehrere Faktoren umfasst, die wechselseitig wirken und viele Einflussfaktoren beinhaltet. Zum

Beispiel: Wie nehme ich die Menschen mit? Wie stärke ich die Lust, neue Ziele zu erreichen? Wie schaffe ich die nötige Transparenz auf dem Weg? Was ist das richtige Tempo, damit alle gesund und motiviert bleiben? Wie vermittele ich immer wieder den Sinn, gerade wenn Sand ins Getriebe kommt?

Entlang von fünf zentralen Einflussfaktoren in einem Transformationsprozess möchte ich am Beispiel einer Bergtour auf den höchsten Berg Deutschlands, die Zugspitze, wesentliche Einflussfaktoren transparent machen.

1. Start mit einem gemeinsamen Ziel



Zu Beginn einer Bergtour braucht es ein gemeinsames Ziel bzw. ein Zielbild, das erreicht werden soll. Und natürlich einen Plan bzw. eine Strategie, wie das Ziel erreicht werden kann. Bei unserer Zugspitztour hieß das, festzulegen, über welchen Weg wir gehen, wie wir die Etappen einteilen, damit alle gesund und mit Freude den Gipfel erreichen? Zu einer guten Strategie gehörte auch, festzulegen,

ob und wen wir zur Unterstützung benötigen, bei uns z.B. die Begleitung von 2 Bergführern.

Übertragen auf Transformation im Unternehmen bedeutet das:

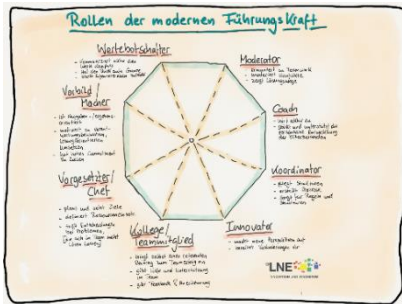
- **Eine klare für alle motivierende Vision** erarbeiten: "Warum und wohin wollen wir uns als Unternehmen entwickeln?", das Zielbild im Unternehmen kommunizieren sowie für Beteiligung zu sorgen. Damit verbunden ist auch die Erarbeitung einer **Strategie**, wie dieses Zielbild erreicht werden kann "Wie kommen wir da gemeinsam hin?"

2. Ein gemeinsames Verständnis, was gebraucht wird

Ein nächster Einflussfaktor, der auf eine Bergtour wirkt, besteht darin, eine realistische Bestandsaufnahme zu machen. Wie fit sind wir für die Reise? Wo steht das Team? Wie müssen wir uns vorbereiten? Was braucht es, damit alle das Ziel erreichen können? Hier gilt es, klar und verständlich die Erwartungshaltung an das Team und den Bergführern zu kommunizieren. Selbst wenn alle schon mal eine Bergtour gemacht haben, ist so ein Ziel wie die Zugspitze eine ganz andere Nummer.

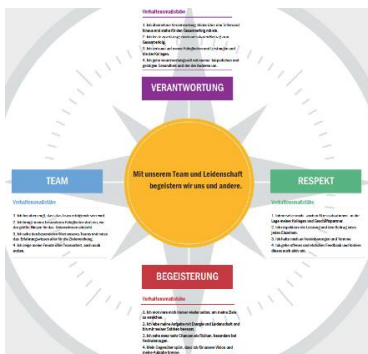
Übertragen auf Transformation im Unternehmen bedeutet das:

- Klare Sicht auf die Ausgangssituation - wo liegen die Herausforderungen im Team?
- Klare Erwartung an die Führungskräfte kommunizieren. Nur mit den Führungskräften lässt sich das gesamte Team mitnehmen.
- Es braucht ein **gemeinsames Führungsverständnis**,



wie das Team in die Zukunft geführt werden soll. Zukunftsfähige Führung bedeutet oft auch neue Rollen im Führungsverhalten und in der Führungskommunikation zu integrieren. Führungsverantwortliche müssen sich fragen, was künftig stärker in der Führung benötigt wird, damit sich alle im Team bewegen.

3. Mindset mit Kultur & Werte stärken



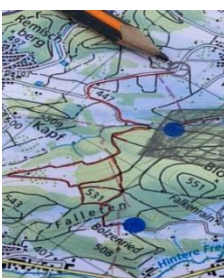
Um auf die Zugspitze zu kommen, spricht ein wirklich anspruchsvolles Ziel zu erreichen - braucht es nicht nur das Wollen, sondern vor allem auch **persönliche Willensziele** sowie die (mentale) Ausdauer, bis zum Schluss durchzuhalten. Dieses Mindset bzw. ein innerer **Wertekompass** entscheidet darüber, wie und ob alle im Team oben ankommen. Alle leisteten ihren Beitrag und unterstützten sich gegenseitig, damit das ganze Team gemeinsam das Ziel erreicht.

Und ich biss mich durch - für mich und für das Team.

Übertragen auf Transformation im Unternehmen bedeutet das:

- Sie müssen an einer **starken Kultur** arbeiten in Orientierung an einem gemeinsamen Werteverständnis und dies auch im alltäglichen Verhalten erlebbar machen. Dann identifizieren sich Menschen mit dem Unternehmen und den angestrebten Zielen.
- Auf Basis gemeinsamer **Werte & Ziele** lässt sich ein **Mindset** fördern, das die Organisation nach vorne bringt und auch durch schwierige bzw. unsicheren Zeiten trägt.

4. Fortschritte sichtbar machen, z.B. mit Feedbackschleifen



Für das Durchhalten auf einer schweren Bergtour ist es sehr wichtig, dass das Team erfährt, wie gut es vorankommt. Mit Blick auf das Ziel: wie weit sind wir schon gekommen? Was liegt noch vor uns? Auch wenn es nochmal sehr anstrengend wird, hilft es allen, die Zähne zusammenzubeißen und weiterzumachen.

„Nichts motiviert Menschen mehr, als wenn sie Einfluss nehmen können und beteiligt werden.“

Übertragen auf Transformation im Unternehmen bedeutet das:

- **Fortschritte transparent machen**, immer wieder klar kommunizieren, wo das Unternehmen auf seiner Reise steht. Meilensteine auf dem Weg zur Vision und regelmäßige Fortschrittmeldungen motivieren und dranzubleiben.
- **Rückschläge und Schwierigkeiten offen thematisieren**, und mit Blick auf das Ziel offen sein, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern.

"Am Ende entscheidet die Qualität der Führung, ob und in welchem Zustand das Team am Ziel ankommt."

5. Führen mit Weitblick und Vertrauen



Führung entscheidet darüber, ob und wie das Team am Ziel ankommt. Bei der Bergtour müssen die Bergführer einschätzen können, welches Tempo das richtige ist. Wer eine Pause braucht. Wer eventuell, weil es plötzlich viel Schnee hat, Steigeisen als Hilfe braucht. Wir hatten im Team Leistungssportler, gut Trainierte, aber auch Einsteiger, die selten auf den Berg gehen. Die Anforderungen waren deshalb unterschiedlich hart. Deshalb braucht Jede*r eine individuelle Form der Unterstützung.

Unsere zwei Bergführer hatten unterschiedlichen Führungsansätze. Bergführer A war motivierend, aufmunternd und manchmal auch beschönigend mit Aussagen wie „Wir sind bald da.“ "Lange dauert es nicht mehr." Jetzt wird es nur noch flach, ..." Im Kontrast dazu kommunizierte Bergführer B sehr transparent, was auf uns zukommt, mit klaren Fakten, zum Beispiel „Wir haben das meiste schon geschafft, aber jetzt wird es nochmal steil. Das schaffen wir auch noch.“

Beide Führungsansätze hatten ihren Wert und sorgten ganz individuell bei den Teammitgliedern für Vertrauen. Ich bin ein Mensch für Bergführer B - ich brauche es ehrlich, direkt und mit klaren Aussagen bzw. auch konkreten Erwartungshaltungen.

Überträgt man die Erfahrungen der Bergtour auf Wachstums- und Transformationsprozessen, dann bedeutet das, dass die **Qualität der Führung** wesentlich entscheidet, wie die Organisation vorankommt. Für Unternehmen bedeutet dies:

- **Individuelle Führung**, um die Menschen so mitzunehmen, wie sie es brauchen. Dabei den Rücken stärken, ermutigen, motivieren oder zum Durchhalten bewegen.
- **Feedback geben** und **Vertrauen erzeugen**, damit die Menschen im Unternehmen an die Erreichbarkeit geplanter nächster Schritte glauben.
- **mit Weitblick führen**, um Situationen zu erkennen und zu entscheiden, was jetzt gebraucht wird. Und **offen sein für neue Fähigkeiten**, die im Laufe der Transformation erforderlich werden.

Fazit: Die sicherste Route zum Ziel: klar, transparent und gut begleitet



Alle fünf Einflussfaktoren in Transformationsprozessen weisen auf dasselbe hin: Um den Wandel erfolgreich zu gestalten, braucht es Klarheit & Führung. Klarheit darüber, wohin, warum und wie. Klarheit, was von jedem erwartet wird. Klare Kommunikation als Grundlage für eine vertrauensvolle Kultur und eine positive Haltung. Und Führung - insbesondere in schwierigen Phasen - die selbst

offen ist, sich immer wieder neu aufzustellen. So werden Menschen unterstützt und befähigt, auch schwierigste Herausforderungen anzugehen und gemeinsam zu meistern.

Dieser Artikel basiert auf einer **Keynote** von Andreas Käter & Birgit Ströbel beim **LNE Leadership Alpenkongress 2021** in Bad Tölz, www.alpen-kongress.de.

Die Zugspitz-Bergtour fand mit einer Gruppe von Unternehmer*innen aus unterschiedlichen Branchen im Rahmen des von der LNE GmbH seit 2019 alljährlich stattfindenden Zukunftskreises für Innovative Manger*innen am 2. September 2021 zusammen mit der Convention Group in Garmisch – Partenkirchen statt. Mehr Infos zum Thema Transformation unter www.lne-erfolg.com