

Agiles Transformationsmanagement

...für eine gesunde Unternehmenskultur

**Wandel messbar, nachhaltig und
rechenbar gewährleisten**

Wandel – die Herausforderung



Mittelständische Unternehmen und große **Konzerne** stehen in Deutschland vor enormen Herausforderungen.

Wer auch morgen profitabel agieren will, muss sich den **veränderten Marktbedingungen anpassen**. Seien es Restrukturierungen, Transformationsprojekte oder Performance-Programme – immer geht es dabei um das Thema **Change-Management**.

Erfahrungen belegen, dass **bis zu 70%** dieser **Projekte keinen Erfolg** erzielen!

Die Ursachen sind selten in den strategischen Konzepten an sich zu finden, vielmehr liegt es an der **mangelnden Einsicht** und **Umsetzung** durch die **Fach- und Führungskräfte**.

Hier zu investieren lohnt sich – so zeigt die **Changefirst-Studie** mess- und rechenbar auf, dass, bei entsprechender Transformationsberatung und Begleitung, ein **ROI von 200% bis 650%** als **Ergebnis** steht. Link zur Studie: <https://info.changefirst.com/the-roi-for-change-management-the-impact-on-project-performance-and-results>

Widerstände – die Menschen



Kim Cameron von der **M. Ross School of Business/ Universität Michigan** hat festgestellt, dass in Zeiten des Wandels statt Einsicht, Kooperation und Leistungsbereitschaft häufig **Frust, Wut** und **Widerstand** in den betroffenen Unternehmen vorherrschen - es **verstärken sich unproduktive Verhaltensweisen**.

Statt Aufbruchstimmung, herrscht Demotivation vor, mit entsprechend **negativen Auswirkungen** auf das **Ergebnis**.

Es reicht nicht alleine Prozesse zu optimieren, Strukturen zu verändern oder Personal abzubauen. Um zukunftsfähige Ergebnisse zu erzielen bedarf es auch einer **gesunden Unternehmenskultur**, welche gewährleistet, dass das erforderliche **neue Denken** und **Handeln** auf **fruchtbaren Boden** fallen.

Das kann aber keineswegs vorausgesetzt werden. Aus vielen Gründen ist häufig das Gegenteil der Fall. Deshalb ist es erforderlich, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie die **Grundlage** für den **Change** gewährleistet werden kann.

Change - das System



In Zeiten des **kontinuierlichen Wachstums** war es leichter, Gewinne zu erwirtschaften. Mit den sich **ändernden Rahmenbedingungen** hat sich diese Situation **existenziell verändert**.

Unternehmenspotenziale in Bezug auf eine **zeitgemäße Führungskultur**, die den **Wandel** bis hin zu den **wertschöpfenden Mitarbeiter/innen** aktiv gestaltet, müssen nun **ausgeschöpft** werden.

MERCATOR hat aus verschiedenen **wissenschaftlichen Fachdisziplinen**, wie der Organisationsentwicklung, der Verhaltenspsychologie, der Betriebswirtschaft, dem Personalmanagement, den Kommunikationswissenschaften, der Organisationssoziologie usw. die **zentralen Erkenntnisse** und **Tools** zur Optimierung von Unternehmen in einem ganzheitlichen System – mit **rechenbarem Ergebnis** – zusammengefügt.

In Kombination mit den **jahrelangen Erfahrungen** der Beratermannschaft stellen wir dieses know how **Unternehmen im Wandel** zur Verfügung.

Krankenquote – die Kennzahl



Ein **wesentlicher Indikator** für eine gesunde Führungs- und Unternehmenskultur ist die **Krankenquote**.

Sofern diese im Jahresdurchschnitt **über 4%** – vor allem **im gewerblichen Bereich** – liegt, deutet dieses darauf hin, dass eine **signifikante Anzahl von Mitarbeiter/innen** sich nicht mit dem Unternehmen identifiziert – wobei das nur die **Spitze des Eisberges** ist!

Hier ist **Leadership gefordert** – denn wer den erforderlichen Wandel erfolgreich realisieren will, der muss dafür sorgen, dass vor allem die **verhaltensbedingte Führung** erbracht wird und andererseits ein **motivierender Teamgeist** bei den Mitarbeiter/innen herrscht.

Beides sind **zentrale Erwartungen** der Mitarbeitenden von deren Erfüllung letztendlich der **Unternehmenserfolg abhängt**.

An diesen **beiden Stellschrauben** setzt **MERCATOR** an!

Führung - der Wandel

Change ist eine besondere **Fachdisziplin** – und **selten** sind **Führungskräfte**, vor allem die direkten Vorgesetzten im gewerblichen Bereich, dergestalt **ausgebildet** worden, diese **neuen Herausforderungen** des **Wandels** zu **meistern**.

Deshalb ist es auch erforderlich, dieses **know how** **komprimiert**, **verständlich** und **direkt anwendbar** den beteiligten **Führungskräften** **hierarchieübergreifend** zu **vermitteln** und ihnen damit erst zu ermöglichen, ihren **Aufgaben** in **Zeiten** des **Wandels** **gerecht** werden zu können.

Unsere vier zentralen „**W.E.L.T.**“-**Kriterien**, samt der umzusetzenden Aufgaben, gilt es dabei im Fokus zu behalten:

Wandelherausforderungen, **Ergebnissicherung**, **Loyalitätsgrundlagen** und **Teamvoraussetzungen**.

Hier das gesamte **Management** **geistig** und **mental** fit für den Change zu machen, dabei gleichzeitig deren **Führungsarbeit** **zeitgemäß** zu **optimieren**, ist die aktuelle Herausforderung.



Das Konzept – die Vorgesetzten



Basierend auf dem „W.E.L.T.“- Konzept der Führung, gilt es die **tagtägliche Führungsleistung** auf die zu erreichenden Ergebnisse – vor allem im Wandel - **auszurichten**.

Dabei ist die Konzentration auf die rein **aufgabenbezogene Führung**, also die Verteilung von Aufgaben, deren Steuerung und Kontrolle bei leistungsstarken Mitarbeiter/innen angemessen. Dies genügt auf Dauer aber nur, sofern diesen auch ein **wertschätzendes Feedback** vermittelt wird.

Der Fokus auf die **verhaltensorientierte Führung** ist immer dann erforderlich, wenn Mitarbeiter/innen ein unangemessenes **Fehlverhalten** (Absentismus, Leistungs- und /oder Qualitätsmängel, usw.) erkennen lassen, was in Zeiten des Wandels vermehrt auftritt – wobei die **erforderliche Korrektur** dann als **grenzsetzendes Feedback** zu erfolgen hat.

Zeitgemäße **Führung** ist nur **kontinuierlich wirksam**. Sie muss sich **auf jede/n Mitarbeiter/in** (wertschätzend oder grenzsetzend) **beziehen** und muss **monatlich** (i.d.R.: max. 5 Minuten) **erfolgen**, um **Wirkung zu erzielen!**

Instrumente – die Führungsliste

Führungsliste														
Abteilung	Bereich A													
PN/Name	Vorjahr	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	YTD
	Fehltage/ Häufigkeit	Fehltage/ Häufigkeit	Fehltage/ Häufigkeit	Fehltage/ Häufigkeit	Fehltage/ Häufigkeit	Fehltage/ Häufigkeit	Fehltage/ Häufigkeit	Fehltage/ Häufigkeit	Fehltage/ Häufigkeit	Fehltage/ Häufigkeit	Fehltage/ Häufigkeit	Fehltage/ Häufigkeit	Fehltage/ Häufigkeit	Fehltage/ Häufigkeit
MA1														
MA2														
MA3														
MA4														
MA5														
MA6														
MA7														
MA8														
MA9														
MA10														

Diese **intensive Führungsleistung** können nur die **direkten Vorgesetzten**, wegen ihrer eher geringen Anzahl an anzuleitenden Mitarbeiter/innen, gewährleisten. Bei einer Führungsspanne von z.B. 20 Mitarbeiter/innen bedeutet das gerade einmal **ein Führungsgespräch pro Tag**.

Voraussetzung zur kontinuierlichen Umsetzung ist die transparente Bereitstellung der **Zahlen, Daten und Fakten** für die **Steuerung und Ergebniserzielung**.

Je nach Zielsetzung kann das z.B. die Aufrechterhaltung der **Produktivität**, die Senkung der **Krankenquote**, die Vermeidung von **Fluktuation** - vor allem von Leistungsträger/innen - oder die Umsetzung von anderen **Ergebniszielen** sein.

Die seitens der Unternehmen den **Führungskräften** zur **Verfügung** zu stellenden **Kennzahlen** stellen dabei die Basis Ihrer Arbeit dar.

So macht z.B. eine **Führungsliste** in Bezug auf die **Krankenquote** deutlich, bei wem wert- oder grenzsetzende Feedback Gespräche erforderlich sind.

Instrumente – die LeadNotes



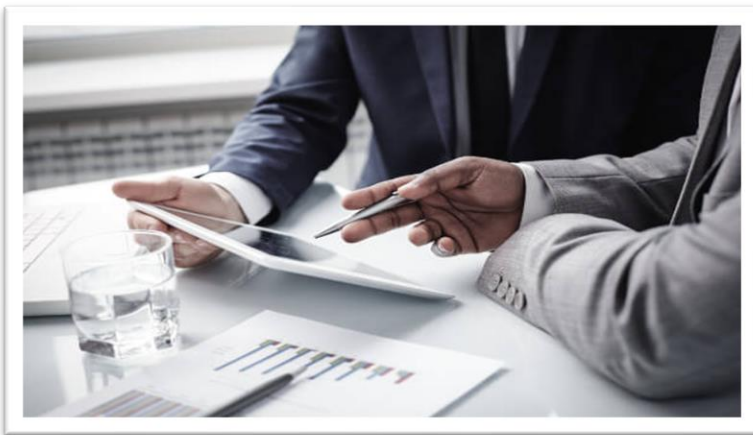
Arbeitsleistung wird in vielfältiger Hinsicht dokumentiert, gemessen, gesteuert, kontrolliert und optimiert - vor allem um zu erkennen, ob Ziele erreicht wurden.

Mit der Erkenntnis, dass die Wertschöpfung vor allem in **Zeiten des Wandels**, nur durch mehr Führungsarbeit verbessert werden kann, ist es erforderlich, auch die **Führungsleistung** an sich **transparent** zu **machen** und damit (sofern erforderlich) einer **Verbesserung zuzuführen**.

Vor allem direkten Führungskräften, die i.d.R. für gute fachliche Leistungen befördert wurden, fällt die Erkenntnis nicht immer leicht, der **Führungsarbeit** den **Stellenwert einzuräumen**, die dieser zukommt. **Führung** (auch zeitlich) zu **priorisieren**, muss erst **gelernt, eingeübt** und **verinnerlicht** werden.

Dem dienen die LeadNotes (Gedächtnisstütze), einerseits als **Selbststeuerungs-** und andererseits auch als **Controllinginstrument**, um **Führungsleistung optimierbar zu machen**.

Konzept – die Führungskräfte

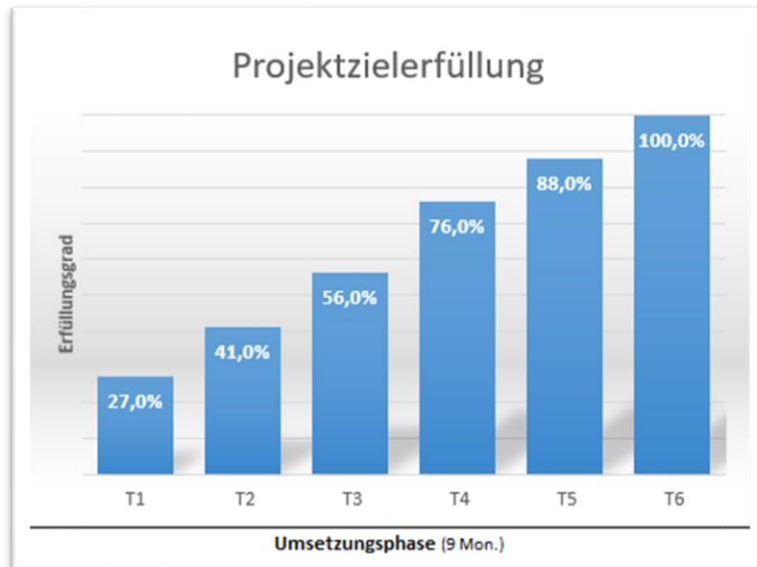


Von den mittleren Führungskräften (MFK) werden die **direkten Vorgesetzten** (UFK) selten als Führungskräfte wahrgenommen, sondern **eher** als **operative Vorarbeiter**, die die Arbeitsorganisation, den -ablauf und die -kontrolle vor Ort fachlich gewährleisten und ansonsten mitarbeiten.

Angesichts dessen, dass diese **Vorgesetzten** zukünftig mehr in die **Führungsarbeit** einbezogen und deutlich **agiler** werden müssen, verändert sich damit auch die **Rolle** und **Aufgabe** der **mittleren Führungskräfte** hin zu **Förderern** von (direkter) **Führungsleistung**, damit diese in der Lage sind, gemeinsam mit Ihren Mitarbeiter/innen den Wandel gemäß Zielsetzung erfolgreich zu realisieren.

Dem **oberen Management (OFK)** kommt dabei die **Rolle** des **Steuermanns** zu, welches das Projekt verantwortungsvoll **fördert**, die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen konsequent **fordert** und die erforderlichen Rahmenbedingungen angemessen **gewährleistet**.

Projekt – der Report



Zielorientierte „W.E.L.T.“-Kriterien, agile **Führungsleistung** und **wertschöpfende Leistungen** – sind die zentralen **Grundlagen**, um den **Wandel erfolgreich** zu **gestalten**, die neuen **Herausforderungen** angemessen zu **bewältigen** und die definierten **Ziele** zu **erreichen**.

Damit dieses **Projektziel** laufend **gesteuert**, **kontrolliert** und **optimiert** werden kann, wird ein auf das Unternehmen maßgeschneidertes Tool eingesetzt - der **MERCATOR Report**. Dieser wird vor allem der **Projektgruppe** (operative Leitung und HR) **zur Verfügung gestellt**.

Hier lassen sich heruntergebrochen auf **jede Führungskraft** im Unternehmen deren **Umsetzungsstand** transparent nachvollziehen. Dies gibt der **gesamten Hierarchie** die Möglichkeit, angemessen zu **handeln** und so **eigenverantwortlich** die **Resultate** der Beratungsarbeit **nachhaltig** zu **gewährleisten**.

Dieses **Tool** wird **dauerhaft** dem **Unternehmen** zur **Verfügung** gestellt und beeinflusst, über den spezifischen Anlass hinaus, **mess-** und **rechenbar** das zu erreichende Ergebnis **nachhaltig**.

Das Konzept – die Mitarbeiter



Gerade **Mitarbeiter/innen** sind vom **Wandel betroffen** – sei es **passiv** bei erforderlichen Freisetzen oder **aktiv** bei veränderten Rahmenbedingungen. Meist verbunden mit der Forderung nach mehr/schneller/besser zu erbringender Arbeitsleistung.

Erfahrungsgemäß steigt dabei auch die **vermeidbare Krankenquote**. Die Frage ist, wie dies zu verhindern sein. Agile Führung ist dabei die eine Seite der Medaille – die andere, **Mitarbeiter/innen aktiv einzubeziehen** und so statt Frust, Motivation zu erzeugen.

Maßnahme: Jeden Monat - in Ergänzung zu den Einzelgesprächen - führt der **direkte Vorgesetzte** mit **seinem Team** ein **Meeting** durch. Hier genügen 15 bis max. 30 Minuten, in denen es bewusst nicht um Arbeitsergebnisse, sondern **um die Arbeitszufriedenheit** geht.

Diese **gemeinsame Kommunikation** trägt wesentlich dazu bei, dass die Mitarbeiter/innen ihre Probleme offen besprechen, von **Betroffenen** zu **Beteiligten** werden und sich damit dem **Unternehmen verbunden** fühlen, was eine gute **Grundlage** für den **Wandel** darstellt.

Instrument – die Teamliste



Die Zeit der **gemeinsamen Kommunikation** während des **monatlichen Team-Meetings** kann nur ein **Einstieg** in das **Zusammenhörigkeitsgefühl** sein.

Ergänzend wird vereinbart, dass zusätzlich **Wertschätzung** in Form eines **Bonus** für das **Team** ausgeschüttet wird, sobald die **Teamziele** – sei es in punkto Leistung oder Krankenquote, usw. – **erreicht** sind.

Ein kleines **Budget** (freiwillige soziale Leistung für die Dauer der Umsetzungsphase) **wird vom Unternehmen** (der direkten Führungskraft) **zur Verfügung gestellt**. Das kann ein finanzieller Zuschuss zu Kaffee und Kuchen, belegten Brötchen, o.ä. bei den Meetings oder auch außerhalb der Arbeitszeit, für gemeinsame Freizeitaktivitäten, wie Kegeln, Pizzaessen usw. sein, sofern das **Team** sich dafür **entscheidet**.

Erfahrungsgemäß trägt diese Art der **Teamentwicklung** deutlich zu einer höheren **Arbeitszufriedenheit** bei, denn die Erfahrung des **Gemeinschaftsgefühls** ist ein starker emotionaler Wert.

[illegible]

Die Ergebnisse werden dann zu einem **Führungskonzept** verdichtet, in dem jeder Hierarchiestufe **pragmatische Führungsaufgaben** zugeordnet werden.

[illegible]

Nicht zuletzt steht am **Ende** eine **Vereinbarung**, in der alle Beteiligten gebeten werden, zu erklären, ob diese nun bereit und in der Lage sind, diese **Aufgaben zeitnah umzusetzen**.

Arbeitsweise – die Conversion

	Aufwand in Tagen	MERCATOR	Monat 1												Monat 2					Mon.3					...	Mon. 5				Mon. 6				...	Mon. 9				Mon. 10				...	Mon. 14				Mon. 15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
			...	10	11	12	13	14	...	17	18	19	...	1	...	17	18	19	...	14	15	16	17	...	1	2	3	4	...	...	14	15	16	...	...	1	2	3	4	...	16	17	18	...	...	1	2	3	...	...	16	17	...																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
I Commitment																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
1. Zielvereinbarung: AG /OFK	0,25	PL + E																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													</

Führungstrainings können das Wissen der Teilnehmer/innen vermehren, aber nicht wirkungsvoll deren **persönliche Einstellungen** (deren Denken und Handeln) angemessen verändern, da es dafür eines längeren Zeitraumes bedarf. Da es aber auf die **Umsetzung neuer Verhaltensweisen** ankommt, gelingt dieses nur durch eine kontinuierliche **Begleitung, Beratung, Förderung** aber auch **Forderung** von neuen **Führungsleistungen**. Gemäß dieser Erkenntnis liegt der **Schwerpunkt** der Arbeit bei der **Umsetzungsberatung**.

Alle **6 Wochen** erhalten die **UFK** eine individuelle **Beratung – insgesamt 6 Mal**. Damit wird gewährleistet, dass aus guten Ideen rechenbare Taten werden. Die **definierten Maßnahmen** werden anschließend **per Report** den **MFK** zum Nachhalten **übergeben**, samt Hinweisen zu dem ggf. notwendigen Förder- und Förderbedarf je Mitarbeiter/in.

Nicht zuletzt wird den **OFK** und dem Auftraggeber (**AG**), kontinuierlich über die **erreichten Ergebnisse** per **Report informiert** und ggf. um Unterstützung gebeten.

Erfahrungsgemäß stellt sich – spätestens – nach dem 3. Conversion Steps langsam aber sicher das **definierte Ergebnis** ein.

Arbeitsweise – das Controlling

	Aufwand in Tagen	MERCATOR	Monat 1												Monat 2					Mon.3					...	Mon. 5					Mon. 6					...	Mon. 9					Mon. 10					...	Mon. 14					Mon. 15				
			...	10	11	12	13	14	...	17	18	19	...	1	...	17	18	19	...	...	14	15	16	17	...	...	1	2	3	4	...	...	14	15	16	...	...	1	2	3	4	...	16	17	18	...	...	1	2	3	...	...	16	17	...		
I Commitment																																																									
1. Zielvereinbarung: AG /OFK	0,25	PL + E																																																							
2. Projektorganisation:HR oder Ass. AG/OFK	0,50	PL + E																																																							
3. Information: MFK/UFK + ggf. BR / OFK	0,75	PL + E																																																							
4.Auswertung:Mitarbeiterbefragung/Mercator	3,00	GF / Büro																																																							
5. Analysegespräche: UFK/MFK + OFK/AG	1,50	PL																																																							
6. Entwicklung:FK-Aufgaben/Mercator	2,00	GF / Büro																																																							
7. Tel. Umsetzungsvereinbarung: AG /OFK	0,50	TEL/PL (E)																																																							
II. Competence																																																									
1. Aufgabenvermittlung: OFK	0,25	E																																																							
2. Aufgabenvermittlung: MFK	0,50	E																																																							
2. Aufgabenvermittlung: UFK	1,75	E																																																							
III. Conversion																																																									
1. Umsetzungsberatung: UFK	18,00	E																																																							
2. Umsetzungsberatung: MFK	3,00	E + 1xPL																																																							
3. Umsetzungsberatung: OFK / AG	1,50	E + 1xPL																																																							
IV. Controlling																																																									
1. Projektbilanz: UFK	1,00	PL + E																																																							
2. Projektbilanz: MFK	0,50	PL + E																																																							
3.. Projektbilanz: OFK/AG	0,25	PL + E																																																							
Projektende	35,25																																																								

Laufend per Kennzahl – und final am Ende des Projektes – werden vor allem die stattgefundenen **Veränderungs-** und **Lernprozesse** mit den Führungskräften aller Hierarchieebenen in Bezug auf die **Ergebnisrealisierung** gemeinsam analysiert und bewertet.

Zusätzlich ist es sinnvoll intern eine exemplarische **2. Mitarbeiterbefragung** durchzuführen, um auch die **Auswirkungen** des Projektes auf die **Einstellung** und die **Denk- und Handlungsweisen** der Fachkräfte **aufzuzeigen**.

Erfahrungsgemäß sind die inhaltlichen Auswirkungen vielfältiger Art: sowohl die Führungsarbeit, aber auch der Teamgeist haben sich deutlich verändert – damit **steigt** auch die **Bindung** an das **Unternehmen**, die **Kollegen/innen** und den **Vorgesetzten** und die **Mitarbeiter/innen** sind insgesamt **leistungsbereiter, zufriedener** und **weniger krank**.

Fazit: die **Grundlagen** für einen **erfolgreichen Wandel** sind **geschaffen** worden, der **kulturelle Change** trägt **Früchte** und damit werden auch die definierten Ziele – **messbar, nachhaltig** und **rechenbar** – erreicht.

Nutzen – der Wettbewerbsvorteil



In den letzten **zwei Jahrzehnten** hat MERCATOR mehr als **600 Unternehmen** bei Ihren **spezifischen Veränderungsprozessen** professionell beraten.

Dabei war für unsere Kunden die **Senkung** der **Krankenquote** um 25% der offensichtliche Anlass **mit uns** zu **kooperieren** – häufig aber auch den bevorstehenden oder schon begonnenen **Wandel** der **Unternehmens-/Führungskultur** effektiv und effizient extern zu **unterstützen**.

Mit der erzielten **Kostensenkung** – z.B. per Senkung der Fehlzeiten – refinanzieren wir die erforderliche Investition in das Change Projekt und erwirtschaften zusätzlich gemeinsam mit den Führungskräften und HR einen **sechsstelligen Gewinn**. Sie erhalten damit unsere **Dienstleistung kostenfrei**. Das ist die finanzielle Seite.

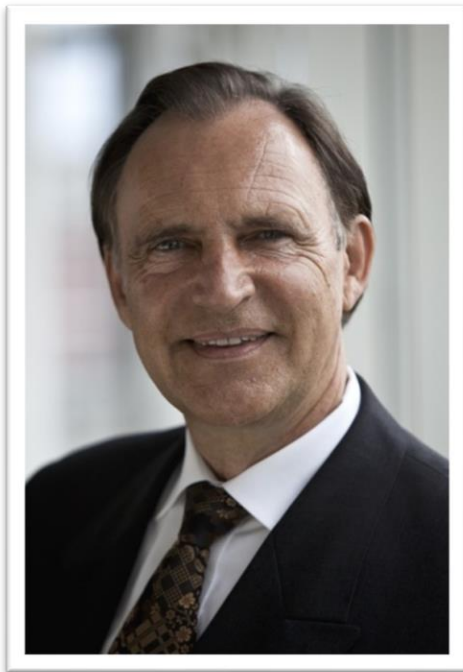
Diese **Zielerreichung** aber ist nur möglich, indem wir die **Unternehmenskultur** – vor allem die **Führungskultur** – in vielfältiger Hinsicht zeitgemäß **verändern** und damit auch den **Erwartungen** der **Mitarbeitender/innen gerecht werden**.

Das geht inhaltlich viel tiefer und weit über den bereits im ersten Jahr zu erzielenden finanziellen Gewinn hinaus – ein **Zukunftssicherungsprogramm** für jedes Unternehmen im **Wandel**.

Formblatt zur kostenfreien kaufmännischen Angebotserstellung:

Unternehmen Bezeichnung / Adresse	
Ansprechpartner / Angebot Name / Funktion / Telef.-Nr. / E-Mail Adresse	
Standort für Angebot Adresse	
Obere Führungskräfte Funktionsbezeichnung / Anzahl	
Mittlere Führungskräfte Funktionsbezeichnung / Anzahl	
Untere Führungskräfte / Direkte Vorgesetzte Funktionsbezeichnung / Anzahl	
Gewerbliche Mitarbeiter Anzahl	
Anzahl Fach- und Führungskräfte insg.	
IST-Krankenquote (z.B. 2024) im Durchschnitt in % 1. mit Lohnfortzahlung und 2. ohne Lohnfortzahlung	
Mit dem Wandel zu erreichende Unternehmensziele	

Angebot – der Gewinn



Dr. Rolf Wabner

Geschäftsführender Gesellschafter

Sie erhalten kostenfrei und maßgeschneidert für Ihre Unternehmenssituation ein **kaufmännisches Angebot**.

Gerne stellen wir Ihnen unser einzigartiges **Konzept**, die innovativen **Instrumente** und die pragmatische **Arbeitsweise** samt Ihrem finanziellen **Nutzen** dann anschließend per Online Meeting vor.

Garantiert kostenfrei für Sie:

Rufen Sie uns an Tel.: 05045 – 8191
oder **schreiben** Sie mir:
wabner@mercator-management.de