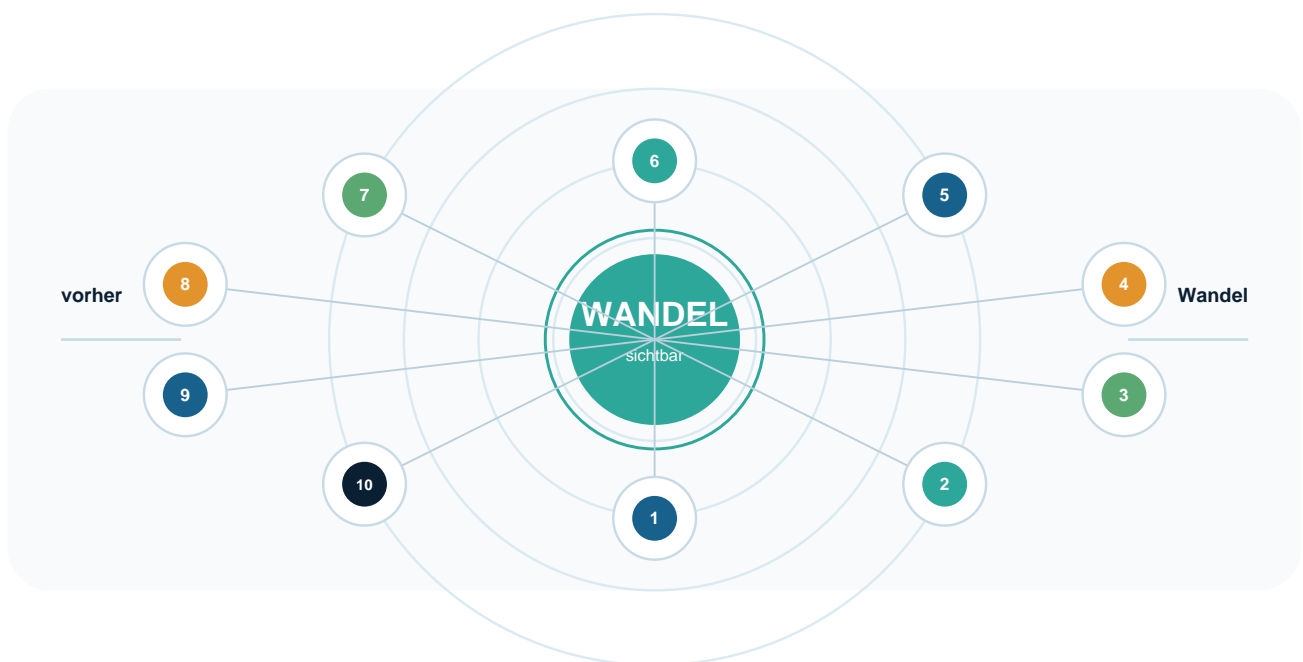


# ZEHN PRINZIPIEN, AUF DIE FÜHRUNGSKRÄFTE VOR VERÄNDERUNG ACHTEN SOLLTEN

Ein kurzer Leitfaden, um zu sehen, worauf es vor Transformation, Restrukturierung, Fusionsintegration oder strategischer Veränderung ankommt.



Veränderung beginnt oft mit einem Plan, einer Methode, einem Mandat oder einem Gefühl von Dringlichkeit. Doch bevor Führungskräfte Veränderung gestalten, müssen sie die Bedingungen sehen, auf die diese Veränderung treffen wird.

Diese zehn Prinzipien sind keine Formel. Sie sind Beobachtungslinsen - sie helfen Führungskräften, vor dem Handeln auf Muster, Fähigkeiten, Entscheidungslogik und organisationale Bedingungen zu achten.

Prinzipien ersetzen kein Urteil. Sie richten die Aufmerksamkeit auf das, was vor Veränderung sichtbar werden sollte.

# Warum Prinzipien vor Veränderung wichtig sind

Veränderung trifft nicht auf ein leeres Blatt. Sie trifft auf bestehende Routinen, Geschichten, Überzeugungen, Entscheidungswege, Machtbeziehungen, Fähigkeiten, Einschränkungen und informelle Arbeitsweisen.

- Eine Strategie kann klar sein, während die Organisation noch nicht bereit ist, sie zu tragen.
- Eine Transformation kann ambitioniert sein, während der Ausgangspunkt missverstanden bleibt.
- Eine Restrukturierung kann das Organigramm vereinfachen und die eigentliche Arbeit unberührt lassen.
- Eine Fusion kann Vermögenswerte verbinden, ohne die Managementfähigkeiten beider Seiten sichtbar zu machen.
- Eine Kulturinitiative kann neues Verhalten einfordern, während alte Routinen weiter das alte Muster erzeugen.

Die Prinzipien helfen Führungskräften, von Veränderungsaktivität zu organisatorischer Sichtbarkeit zu wechseln. Sie machen den Ausgangspunkt besprechbarer.

Das Ziel ist nicht, Veränderung langsamer zu machen. Es ist, Veränderung verantwortlicher, fundierter und weniger abhängig von Annahmen zu machen.

## Die Verschiebung der Aufmerksamkeit

Vor Veränderung brauchen Führungskräfte eine andere Qualität der Aufmerksamkeit.



**WORAUF FÜHRUNGSKRÄFTE ZUERST ACHTEN**

- Was geschieht tatsächlich?
- Was wiederholt sich?
- Was muss geschützt werden?
- Was kann die Organisation aufnehmen?
- Wo sollte Veränderung beginnen?

# Die zehn Prinzipien

Nutzen Sie die Prinzipien als Beobachtungslinsen. Sie sagen Führungskräften nicht, was zu tun ist. Sie klären, was gesehen werden sollte, bevor Führungskräfte entscheiden, wo und wie sie eingreifen.

- 1 Den Ausgangspunkt sehen**  
Was geschieht wirklich, bevor die Veränderungserzählung übernimmt?
- 2 Die echte Wahl klären**  
Welcher Entscheidung soll die Veränderung dienen - und warum jetzt?
- 3 Das wiederkehrende Muster lesen**  
Was kehrt über Teams, Projekte, Meetings oder Funktionen hinweg zurück?
- 4 Managementroutinen beobachten**  
Welche Systeme, Reviews, Ziele und Gespräche lenken Aufmerksamkeit?
- 5 Der Organisation zuhören**  
Wo erleben Menschen Reibung, Energie, Verwirrung oder Überlastung?
- 6 Aufnahmefähigkeit prüfen**  
Was kann die Organisation realistisch tragen und zugleich weiter leisten?
- 7 Entscheidungsfindung beobachten**  
Wie werden Entscheidungen getroffen, verzögert, eskaliert oder vermieden?
- 8 Schützen, was funktioniert**  
Welche Stärken, Beziehungen oder Routinen dürfen nicht beschädigt werden?
- 9 Geteilte Orientierung schaffen**  
Was müssen Führungskräfte gemeinsam sehen, bevor sie Ausrichtung erwarten?
- 10 Den nächsten verantwortlichen Schritt wählen**  
Was ist der kleinste nützliche Schritt aus dem, was jetzt sichtbar ist?

## Wie die Prinzipien gelesen werden

Jedes Prinzip weist auf ein Beobachtungsfeld. Zusammen helfen sie Führungskräften, die Organisation als arbeitendes System zu sehen - nicht nur als Liste von Problemen, die gelöst werden müssen.



## Wie die Prinzipien genutzt werden

Die zehn Prinzipien sind besonders nützlich, bevor Führungskräfte sich auf einen Veränderungspfad festlegen. Sie können in einem Führungsgespräch, einer Board-Diskussion, einem Strategy Review, einer Transformationsgestaltung oder einem Geführten Klarheitsgespräch genutzt werden.

- Mit Beobachtung beginnen, nicht mit Verschreibung.
- Fragen, welche Prinzipien bereits sichtbar sind und welche fehlen.
- Bemerkungen, wo Führungskräfte dieselbe Situation unterschiedlich sehen.
- Sichtbare Probleme mit Entscheidungsfindung, Management, Führung und Organisation verbinden.
- Was sichtbar wird, in den nächsten verantwortlichen Schritt übersetzen.

### Die Rolle des Organisationszwillings

Der Organisationszwilling hilft Führungskräften, diese Prinzipien über sichtbare Muster zu sehen. Er bringt ausgewählte Beobachtungen zu Entscheidungsfindung, Management, Führung, Organisation, Fähigkeiten und Kontext in eine strukturierte Sicht.

Er verschreibt keine Veränderung. Er hilft Führungskräften zu verstehen, auf welche Organisation die Veränderung trifft.

### Die Rolle eines Geführten Klarheitsgesprächs

Ein Geführtes Klarheitsgespräch hilft Führungskräften, mit dem zu arbeiten, was sichtbar wird. Es macht aus den Prinzipien ein strukturiertes Gespräch vor Beratung, Design oder Handlung.

## Eine erste Reflexion

Vor Ihrer nächsten Veränderungsinitiative können fünf Fragen helfen:

1 Was ist der wirkliche Ausgangspunkt - nicht nur das benannte Problem?

2 Welche Muster wiederholen sich in der Organisation?

3 Was kann die Organisation im Moment realistisch aufnehmen?

4 Was sollte geschützt werden, bevor etwas verändert wird?

5 Wenn wir betrachten, was jetzt sichtbar ist: Wo sollte verantwortliches Handeln beginnen?

**Beginnen Sie nicht mit der Veränderung. Beginnen Sie mit dem, was Führungskräfte vorher sehen müssen. Die Prinzipien helfen, Dringlichkeit in Orientierung und Orientierung in informiertes Handeln zu verwandeln.**