

# Transformationen kraftvoll gestalten

## Das 5-Kräfte Modell für eine strategisch integrierte Kommunikation bei Transformationsprozessen

Von [Eva Prietz](#)

So wie bisher geht es nicht weiter. Es besteht die Not zur Wende. Dies gilt für viele Unternehmen. Die Anlässe dafür sind vielfältig. Das Unternehmen schreibt nur noch rote Zahlen, die geschäftliche Ausrichtung ist nicht mehr stimmig, das Geschäftsmodell nicht mehr adäquat, die Wettbewerbsfähigkeit sinkt, etc. p.p. Was auch immer der Grund für eine Wende und damit der Anstoß für eine Transformation ist, jede Organisation hat dabei ihre ganz eigene Geschichte und besonderen Ziele.

Transformationen sind notwendig, immer (mal) wieder, um das Geschäft weiter zu entwickeln, auf eine nächsthöhere Stufe zu bringen und wirtschaftlichen Erfolg zu erzeugen. Dabei ist das WAS schnell geklärt. Uneinigkeit herrscht jedoch meist beim WOHIN, dem Zielbild, und dem WIE, dem konkreten Ansatz und der Umsetzung.

Wer bezüglich des WOHIN kein oder nur ein unscharfes Bild der Unternehmenszukunft zeichnet, läuft Gefahr, dass seine Bestrebungen leicht zu einer Anhäufung von Maßnahmen führen, die verwirren, in sich unstimmig oder miteinander unvereinbar sind. Im schlimmsten Fall befördern sie das Unternehmen in eine falsche Richtung oder gar ins Nirgendwo. Wer in diesem Zusammenhang das Bestehende und Funktionierende ignoriert und die Leistungen der Vergangenheit nicht anerkennt und wertschätzt, wird früher oder später ebenfalls an die Grenzen eines möglichen Erfolgs stoßen. Menschen identifizieren sich mit dem Vergangenen, schließlich hat es das Unternehmen dahin gebracht, wo es heute steht. Auch das WIE ist nicht zu unterschätzen: Wer zum Beispiel Veränderungen top-down verordnen will, es als „Sache, die es zu erledigen gilt“ definiert und nicht bereit ist neue Wege einzuschlagen, hat die Rechnung ohne seine Stakeholder und Mitarbeiter gemacht. Diese wollen heutzutage verstehen, hinterfragen und selbst entscheiden, ob und wie sie mit-arbeiten, mit-gestalten und nicht einfach etwas vor-gesetzt bekommen und Handlanger sein. Wer außerdem Kommunikation als ein Beiwerk ansieht und diese an andere einfach abgibt, schafft meist ein inhaltliches wie emotionales Vakuum. Nur selten begreift sich die Führungsspitze selbst als Botschaft und lebt notwendige Veränderung glaubwürdig vor.

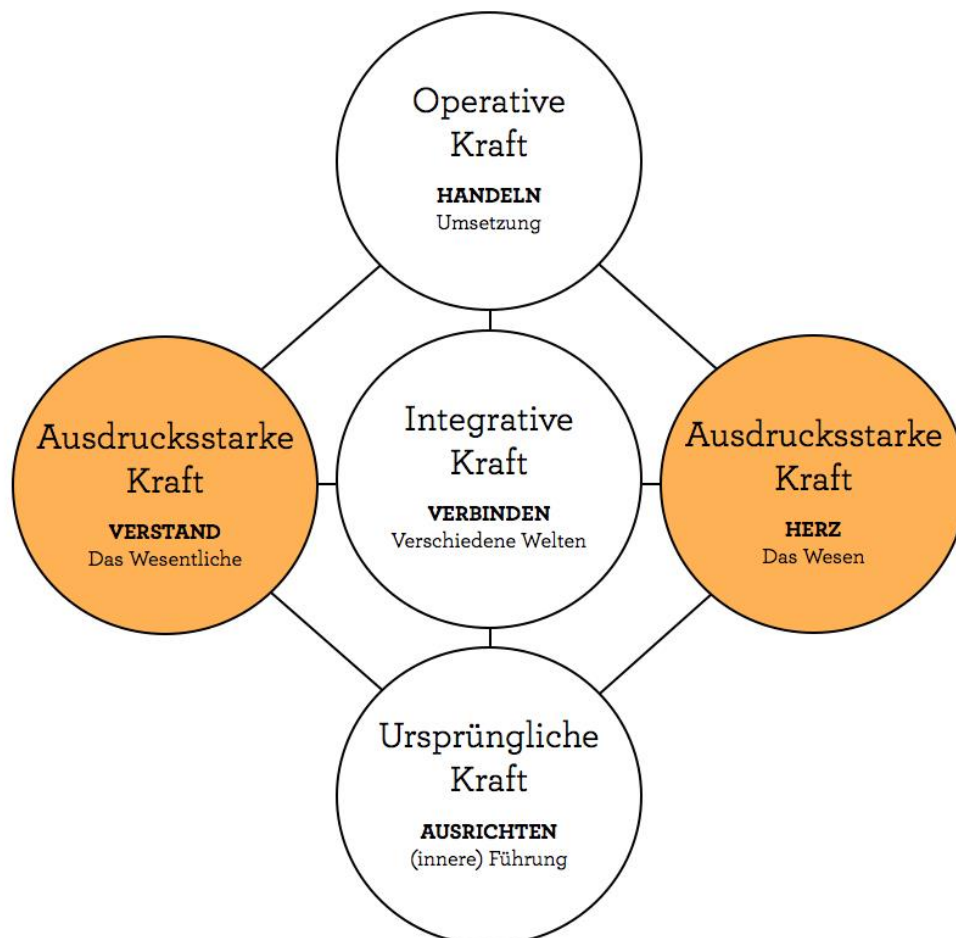
Tatsache ist, Organisationen sind komplexe dynamische Gebilde, in denen Kräfte wirken - miteinander und gegeneinander. Denn Veränderungen finden auf verschiedenen Ebenen statt und überlagern einander. Es gibt innere und äußere Einflussfaktoren. Menschliche und Strukturelle. Bewusste und Unbewusste. Strategische und Operative. Vorhersehbare und Unvorhersehbare. Die Herausforderung besteht darin, diese Energien zu reflektieren, gezielt in eine aussichtsreiche Zukunft zu lenken und zu überzeugenden Ergebnissen zu führen.

Mehr denn je kommt es darauf an, rückwärts zu verstehen und vorwärts zu gestalten, der zunehmenden Komplexität mit einfachen (nicht simplifizierendem) Handeln zu begegnen und Transformationen verantwortungsbewusst zu gestalten - mit vereinten Kräften und einem umfassenden Kommunikations-Management, das die Umgestaltung unterstützt und als integrative Kraft wirkt.

In meiner langjährigen Tätigkeit als Managerin und Coach bei Innovations- und Transformationsvorhaben arbeitete ich immer an der Schnittstelle zwischen der Geschäftsführung und den operativen Einheiten. Dabei habe ich über die Zeit einen Ansatz entwickelt, der aus der Perspektiver einer strategisch integrierten Unternehmenskommunikation zum Gelingen einer Transformation beiträgt.

Ich nenne das daraus entstandene Modell **das 5-Kräfte-Modell**.

Ein Modell aus der Praxis für die Praxis, insbesondere für die Geschäftsführung.

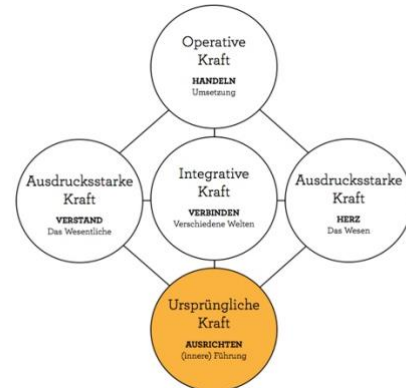


## Die ursprüngliche Kraft

*Die Quelle, aus der wir schöpfen, die uns trägt und die Richtung weist.*

### Die (innere) Führung ist richtungsweisend

Es gibt Führungskräfte, die vertrauen ihrem Verstand, andere ihrem Herzen - die Besten sind sich ihrer selbst bewusst und verbinden den Verstand mit dem Herzen und lassen beide ihr Handeln bestimmen. Sie haben ein Zukunftsbild vor Augen und wissen genau, mit welchen Ansätzen und Mitteln sie dorthin gelangen. Ihre herausragende Eigenschaft besteht jedoch darin, dass ihnen die Transformation eine wirkliche Herzensangelegenheit ist und sie in der Lage sind, andere mitzunehmen und sie dafür zu begeistern. Sie betrachten ihr Unternehmen als ‚EINE Vielheit‘ - denn das Individuum und das Team sind im Grunde mehr als die Summe seiner Teile. Ebenfalls wissen sie intuitiv darum, dass eine auf die Zukunft gerichtete Aufmerksamkeit ein kraftvoller Erzeuger und Beweger von (Erfolgs-) Energien im Unternehmen ist.



Die Führungskraft ist aufgefordert, trotz Tagesgeschäft im Denken einen Schritt voraus zu sein, eine klare Vorstellung der Unternehmenszukunft zu entwickeln, diese kontinuierlich zu klären und zu vertiefen. Zugleich hat sie die eigenen Energien zu bündeln und sich selbst innerlich darauf auszurichten.

Fragen, auf die es Antworten zu finden gilt, sind zum Beispiel folgende:

- Welche Vorstellungen hat der Mensch selbst vom Unternehmen und dessen Zukunft?
- Wie sieht sein Bild von dem konkret aus, wie es ist, wenn es gut ist?
- Was will sie mit den Menschen im Unternehmen erreichen und auf dem Markt bewirken?
- Und (!), wie will er dies transportieren und verwirklichen?

Bei der Umwandlung spielt der persönliche Lebensweg und -traum eine mitentscheidende Rolle. Kann er, der Mensch, sich selbst voll und ganz einbringen, mit all seinen Gaben, Kompetenzen, gesammelten Erfahrungen und Ideen? Ist er sich gleichzeitig seiner Rolle/n und der damit verbundenen Verantwortung bewusst?

Dabei ist seine innere Einstellung und Haltung von zentraler Bedeutung.

- Steht er selbst zu seinem Bild der Zukunft?
- Ist er voll und ganz davon überzeugt?
- Vertraut er sich selbst und vertritt er dies glaubwürdig und wahrhaftig gegenüber anderen ... auch wenn diese zunächst Gegenreden oder gar Widerstand leisten?

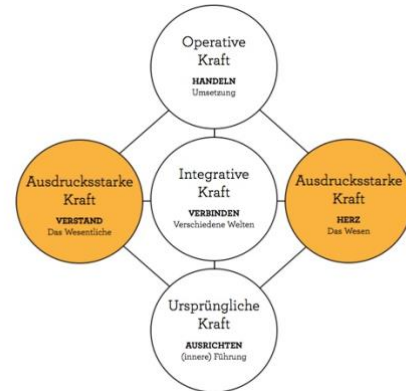
Tatsache ist, Führungskräfte können nur dann einen Wandel gestalten und ihre visionären Ziele erreichen, wenn sie sich voll und ganz darauf ausrichten und Verantwortung für sich und ihr Handeln übernehmen. Eine echte Vision wird erst dann lebendig, wenn sie aus dem Inneren kommt und im Inneren getragen wird. Dies ist die beste Voraussetzung, um sie zu teilen, andere dafür zu begeistern und die angestrebte Position tatsächlich auch einzunehmen.

## Die (zwei) ausdrucksstarken Kräfte

*Verstand. Herz. Zwei Kräfte, mit denen wir uns ausdrücken, die uns leiten und bewegen - die wir verstehen und fühlen.*

### Übersetzen und Orientierung geben

Herausfordernd ist es, aus der eigenen Vision eine gemeinsam geteilte zu schaffen, diese aufrechtzuerhalten und dabei Vertrauen in die Zukunft aufzubauen und zu geben. Dabei übernimmt die Führungsspitze die alleinige Verantwortung für die gesamte Transformation sowie deren Ergebnis und stellt im 5-Kräfte-Modell die ursprüngliche Kraft dar. Sie selbst wird zum integralen Bestandteil. Der Geschäftsführer ist Initiator und Träger, wirkt als Botschafter und Botschaft zugleich. Durch ihn gewinnt die Unternehmens-Zukunft nicht nur an Gestalt, er trägt auch wesentlich dazu bei, dass das Zielbild in die Köpfe und vor allem Herzen aller Beteiligten gelangt. Vor diesem Hintergrund ist die Rolle CEO auch ganz bewusst zu einem zentralen Kommunikations-Instrument zu machen und als solches einzuplanen und einzusetzen. *P.S.: Da freut sich ein CEO, wenn er neuerdings als ein Instrument verstanden wird :-).*



Die Vision zu reflektieren, zum Ausdruck zu bringen und in handhabbare Konzepte für eine Umsetzung zu überführen, ist eine zentrale Aufgabe in einer Transformation. Schrittweise ist das angestrebte Zukunftsbild zu entfalten und für alle Stakeholder in verständliche Worte und Bilder, Strategien und Ziele, Instrumente und Maßnahmen zu übersetzen, um es später in einem zweiten Schritt in operative Handlungen zu (über)führen.

In intensiven Gesprächen mit der Leitung gilt es die Essenz herauszuarbeiten und zur Orientierung, einen gemeinsamen Nenner für alle Beteiligten zu schaffen. Ein einfaches Werkzeug hierfür ist die Arbeit mit der „Keymotion“<sup>1</sup>, die zwei Ebenen berücksichtigt und miteinander verbindet:

- Die **Verstandesebene**, das Rationale, die Hardfacts, das Wesentliche.  
Es geht darum, den fachlich sachlich inhaltlichen Kern des Geschäfts zu erfassen und die gewünschte Zukunft dezidiert herauszuarbeiten. Was ist es genau, was tatsächlich zu begreifen ist? Was soll Dritten konkret transportiert und von ihnen verstanden werden? Kurz: Was ist der entscheidende und wichtigste Hauptgedanke, der zu vermitteln ist? Der KEY, der Schlüssel zum Erfolg.
- Die **Herzebene**, das Emotionale, die Softfacts, das Wesen.  
Gefühle gehören - positiv und negativ - zu den stärksten Triebkräften menschlichen Handelns. Auf Basis dieser Erkenntnis ist unter die Oberfläche zu blicken. Das Unausgesprochene muss an die Oberfläche und benannt, das Verborgene berücksichtigt

<sup>1</sup> Inspiriert durch Andreas Bornhäußer und seinen Begriff der Keymotion im Präsentationsbereich, habe ich diesen Ansatz für die strategisch integrierte Kommunikation in organisationalen Transformationsprozessen adaptiert und weiterentwickelt.

und einbezogen werden. Was ist das Herz der Organisation? Was zeichnet die Firma aus? Welche kulturellen Werte tragen die Beteiligten in sich? Welche Emotionen begeistern und bewegen - den Markt, die Kunden? (e)MOTION, die Kraft, die Menschen bewegt.

Der entscheidende geschäftliche Kern, der *Key*, und die Gefühle, die bewegen, die (e)*motion*, werden vereint - zur *Keymotion*. Sie trägt die unternehmerische Zukunft, d.h. die angestrebte Positionierung in sich. Zugleich bringt sie das *Wesentliche* auf den Punkt und das *Wesen* zum Ausdruck. Dies gilt auch für die Darstellung: Eine Seite, statt 40 Folien, ein Satz statt vieler Texte - ergänzt um Bilder, die erläutern. Klar, verständlich und präzise. Schließlich geht es darum, Menschen zu erreichen, ihnen die Essenz zu vermitteln und sie zum Handeln zu bewegen.

Als ein zentrales Element eingesetzt, abgeleitet aus dem Zielbild, kann die Keymotion für alle Planungen der Neuausrichtung zu einem wertvollen Kompass avancieren und für eine externe Kommunikation gezielt eingesetzt werden. Ebenfalls kann sie für die Kulturentwicklung fortan Kraft und Orientierung geben. Sie herauszuarbeiten ist nicht trivial, doch von entscheidender Wichtigkeit - gilt es doch als Führungsteam sicherzustellen, dass Vision, Strategie und Ziele vermittelt, klare Botschaften transportiert, von allen Mitarbeitern verstanden und das Neue fest verankert wird - im Kopf und in den Herzen - um später als „Einheit“ auf dem Markt zu wirken und Resultate zu erzielen.

## Die operative Kraft

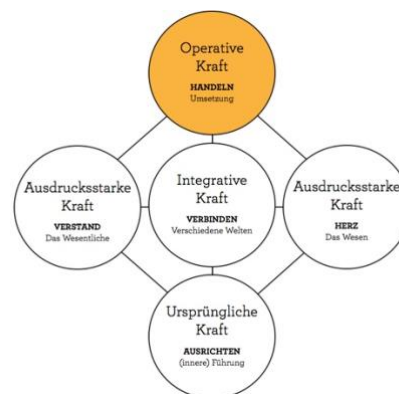
*Die Kraft, mit der wir handeln und mutig neue Wege gehen (können).*

## Handeln und Beteiligen - mittels Dialog und Prozessgestaltung

Dies gelingt mittels Dialog und einem wertschätzenden Austausch, um Menschen rational zu überzeugen und emotional zu gewinnen - und wird umso bedeutender, je weiter verzweigt und internationaler das Unternehmen ist. Dabei gründet der Dialog auf einer ehrlichen Zwei-Wege Kommunikation zwischen zwei authentisch agierenden Personen. Auf einem Austausch von Informationen bzw. Fakten und individuellen bzw. kollektiven Werten - rational, emotional; bewusst, unbewusst. Unsere Sinneswahrnehmungen, wie Fühlen, Riechen, Schmecken, Sehen und Hören stellen dabei die Basis für unsere Austauschfähigkeit als Mensch und damit für eine Kommunikation dar.

Es gilt, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Nur wenn sie begreifen und tatsächlich verstehen, können sie sich entscheiden, den Weg der neuen Richtung mitzugehen und entsprechend handeln. Wie drückte es Laotse, ein chinesischer Philosoph des 3. oder 4. Jh. V. Chr., aus: „Sage es mir – und ich werde es vergessen. Zeige es mir – und ich werde mich daran erinnern. Beteilige mich – und ich werde es verstehen.“

Es ist ein Transfer zu leisten, von einem Soll zum tatsächlichen End-Ergebnis. Daher ist ein Prozess aufzusetzen und zu gestalten, der den Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, sich dialogorientiert



mit der neuen Richtung auseinanderzusetzen (um das Zukunftsbild zu verinnerlichen) und es ihnen ermöglicht, mitzugestalten (um das Ziel zu verwirklichen).

Die konkreten Maßnahmen müssen dabei sinnvoll (effizient, pragmatisch und wirksam) und zugleich sinnreich (berühren, motivieren und beteiligen) sein, um am Ende faktisch überzeugende Resultate zu erzielen. Im Idealfall werden zu Beginn Methodiken und Instrumente ausgewählt, welche eine echte Auseinandersetzung fördern und die für den weiteren Verlauf das Fundament für eine kreative wie lebendige Prozessbegleitung legen – und so die Organisation im gesamten Transformationsprozess motivierend unterstützen.

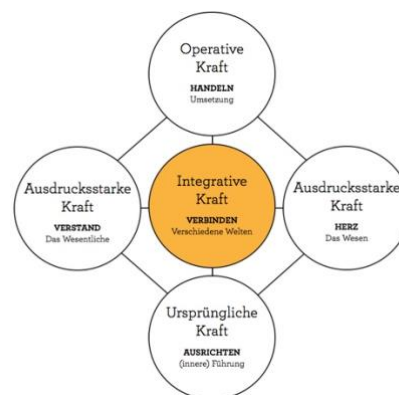
Alle Handlungen erfordern hierbei ein wahrnehmungs- und prozessorientiertes Arbeiten. Ein Entweder-oder wird ersetzt durch ein Sowohl-als-auch. Alles wird berücksichtigt, was sich erfahren, beobachten und wahrnehmen lässt. Es nützt nichts, einen Prozess zu definieren und ihn dann einfach nur „abzuarbeiten“. Vielmehr ist mit dem Prozess zu gehen und sich zu gestatten, die Ergebnisse sich entfalten zu lassen. Es ist die Überzeugung, dass in jedem auftretenden Problem der Keim der Lösung bereits enthalten ist. Es ist die Haltung eines Facilitators, der hier gefordert ist. Dies kann selbst hoffnungslos Festgefahrenes auf unvorhersehbare Weise lösen.

Es ist sicherzustellen, dass alle Beteiligten innerhalb des Unternehmens, jeder entsprechend seiner Rolle und Aufgabe, ein klares Verständnis haben, um am Ende als *ein Unternehmen* gegenüber dem Markt aufzutreten und mit *einer Botschaft* die Kunden und Geschäftspartner überzeugt - schließlich gilt es Menschen zu begeistern und für sich zu gewinnen, als Unternehmen.

## Die integrative Kraft

*Die Kraft, die verschiedene Welten reflektiert, verbindet - differenziert und integriert.*

*Die Kernaufgabe eines umfassenden Kommunikations-Managements liegt darin, Ursprung und Ziel, Verstand und Herz und Handlung in Einklang zu bringen - in der Rolle eines Integrators.<sup>2</sup>*



## Verbinden, um als „EINE Vielheit“ überzeugend zu wirken

Die Kunst liegt in der Qualität der Übersetzungsarbeit und dem bewussten Transfer der Essenz in konkrete Handlungen. Der Anspruch sollte sein, alle in einer Transformation laufenden Projekte wie Maßnahmen mit dem jeweiligen Stand an Inhalten zu berücksichtigen. Alles läuft zusammen und muss miteinander verzahnt und genauestens aufeinander abgestimmt sein.

<sup>2</sup> Die Rolle des Integrators ist entscheidend für den Erfolg organisationaler Transformationen. Er fungiert als strategisches Bindeglied, das Fachdisziplinen synchronisiert und sicherstellt, dass die Kommunikation als ordnende Kraft das gesamte System durchdringt.

Gleichzeitig ist das operative Tagesgeschäft nicht aus den Augen zu verlieren. Von den Akteuren erfordert dies ein Miteinander und Füreinander, von oben nach unten, von rechts nach links, im Denken wie Handeln, im Konflikte lösen und Hürden meistern. Dabei den roten Faden

nicht aus den Händen zu verlieren, erfordert vom Kommunikations-Management einerseits eine multiperspektivische Sicht- und Handlungsweise und andererseits eine konstante Reflexion und Rückkoppelung zwischen Strategie und Umsetzung auf den verschiedenen Ebenen. Eine Aufgabe, nimmt man sie ernst, die neue Anforderungen an Kommunikation und die Führung selbst stellt.

Kommunikation ist nicht mehr ein Umsetzer und für einen Austausch von Informationen zuständig. Vielmehr wird Kommunikation zu einem umfassenden strategischen Führungsinstrument und Werkzeug,

- welches auf verschiedenen Werten beruht,
- mit dem ein Unternehmen als Einheit (EINE Vielheit) erfasst wird,
- das differenzierend, integrierend und ausbalancierend eingesetzt wird, in alle Richtungen,
- welches im Wechsel zueinander stehende und wirkende Informationen in einen Gesamtzusammenhang stellt

und diese

- eindeutig und verständlich zum Ausdruck bringt,
- in sinnreiche wie sinnvolle Handlungen und Maßnahmen (über)führt
- und schrittweise von innen nach außen eine glaubwürdige Wirkung erzielt.

Eine Transformation ist somit bewusst zu gestalten, mit einem Kommunikations-Management, das integrativ wirkt und reflektiert führt. Von innen nach außen, d.h. von der Geschäftsführung und dem Führungsteam zu den Mitarbeitern und beteiligten Stakeholdern hin zum Markt und den Kunden des Unternehmens - und wieder zurück.

Das Ziel hierbei ist, dass die Führungsmannschaft mit einem tatsächlich gemeinsamen Verständnis ihren Mitarbeitern gegenübertritt und ihnen die Gelegenheit gibt, sich mit der neuen Geschäftsausrichtung auseinanderzusetzen und diese zu verinnerlichen, um zum Zeitpunkt X als Unternehmens-Einheit gegenüber dem Markt glaubwürdig zu agieren.

# Die 5 Kräfte wirken - mit Erfolg

## Zwei Beispiele aus der Praxis und ein Resümee

### (1) Menschen verzaubern - trotz Widerständen.

Innerhalb eines internationalen Konzerns übernimmt eine Frau eine kleine Geschäftseinheit, die restrukturiert werden soll - aus plausiblen Gründen.

**Die Zahlen tiefrot;** es existiert keine definierte Organisations- und Arbeitsstruktur; die Mitarbeiter, hochkompetente Einzelkämpfer, arbeiten verstreut und autark bei Kunden und erbringen Beratungs- und IT-Leistungen, die größtenteils nicht verrechnet werden.

**Was tun?** In zeitintensiven Gesprächen mit Kunden wie Mitarbeitern verschafft sie sich einen Überblick, sieht verstecktes Potenzial und entwickelt eine mutige Vision: „Das Bestehende in ein tragfähiges Kompetenz- und Servicenetzwerk umwandeln, mit einem neuen Geschäftsmodell untermauern und ein neues Geschäftsfeld aufbauen.“ Kollegen halten diese Vision für verrückt und entziehen ihr teilweise die Unterstützung. Statt Zuspruch Widerstand. Die Frau ist jedoch innerlich überzeugt, dass es möglich ist. Wohl bewusst, dass dies eine Herausforderung innerhalb eines Konzerns darstellt, argumentiert sie fachlich und sachlich, aber mit Herzblut und initiiert zur Evaluierung ihrer Vision einen Szenario-Workshop im kleinen Kreis.

**In diesem Szenario-Workshop** wird das Bestehende und das Neue evaluiert, Chancen und Potenziale ausgearbeitet und das Pro und Kontra diskutiert. Am Ende ist das Interesse für eine neue Zukunft geweckt, die Hürden spürbar, ein Weg konzipiert, und die Beteiligten einigen sich auf die nächsten Schritte. Das Samenkorn ist in der Erde.

**Diesem Auftakt folgt** die dezidierte Ausarbeitung des Zukunftsbildes, wird die konkrete Strategie entwickelt, Ziele abgeleitet und ein umfassendes Kommunikations-Konzept ausgearbeitet - mit dem Ziel, Orientierung zu geben und einen Handlungsrahmen zu schaffen. Erste Umsetzungsmaßnahmen starten: Kreativ-Workshops, um das Portfolio zu bestimmen; Dialogrunden, um den Einzelnen ins Boot zu holen; Business-Cases, um Fundamente zu legen; Facilitation, um ein Team zu bilden; etc. p.p. Parallel dazu erfolgt mit einem ausgewählten Teil der Mannschaft die Ausarbeitung der Keymotion für das neue Geschäft. In einem Satz, ergänzt um das Bild der Zauberei, drückt es die Essenz des Fachlichen und das Herz der Geschäftseinheit aus. Die Beteiligten sind begeistert und stecken Kollegen förmlich an.

**Schritt für Schritt ist zu spüren:** Der Funke der Begeisterung springt über und zündet. Es entwickelt sich eine Aufbruchstimmung bei den Mitarbeitern und den, für das Geschäft erforderlichen, externen Partnern. Zunehmend teilen die Mitarbeiter ihre Vision und betrachten sie gar als die eigene. Sie sehen neue Perspektiven und erhalten gezielt die Chance, sich mit ihren Kernkompetenzen fachlich einzubringen und den Prozess mit eigenen Ideen aktiv mit zu gestalten. Manche sind gar ‚auszubremsen‘ damit sie keinen ‚Schaden‘ anrichten. Einzelne wiederum ziehen sich zurück und verlassen gar die Geschäftseinheit. Spannend jedoch dabei zu beobachten war, dass die „Einzelkämpfer“ sich zunehmend von sich aus mit Kollegen vernetzen, um das Neue tatsächlich zu realisieren. So sind durch deren Austausch beispielsweise innovative Produkt- und Serviceangebote entstanden. Außenstehende wurden magisch angezogen und

wollten sich einbringen. Kompetenzträger, die benötigt wurden bewarben sich von allein und ehemalige Gegner wie Kritiker entwickelten sich zu aktiven Treibern des Wandels – setzten sich für den Bereich ein und sprachen Empfehlungen aus.

**Zwei Jahre nach einem intensiven Umwandlungsprozess** ist ein neues, attraktives und profitables Geschäftsfeld entstanden, hat sich das Geschäftsvolumen verdreifacht, die Zahl der Mitarbeiter mehr als verdoppelt - und die Kunden? Sie verteilen Bestnoten – bei konzernübergreifenden Umfragen wie persönlich.

## (2) Pioniergeist wecken - unter 29 Nationen an 11 Standorten.

Ein Mann übernimmt den Posten des CEO eines mittelständischen Unternehmens (Tochtergesellschaft eines Konzerns) in der Schweiz.

**Die Firma steht still. Schließen? Verkaufen? Erneuern?** Alle Optionen sind denkbar. In Einzelgesprächen mit allen Mitarbeitern und unter Einsatz eines einfachen Modells zur Diagnose und Neuausrichtung schlussfolgert er: „Wenn es gelingt, das Vertrauen der Belegschaft zurückzugewinnen und die Bereitschaft für einen Wandel zu wecken, ist ein Turnaround möglich.

Die Geschichte des Unternehmens spricht für sich: War es doch mal ‚der Pionier‘ in seinem Geschäftsgebiet. Mit Herz und Verstand entscheidet er sich für den Turnaround und neue Wege. Dies ist der Auftakt für eine umfassende Geschäftstransformation - parallel zum laufenden Geschäft initiiert und aufgesetzt, mit acht Projekten - und der Beginn einer Kommunikation, die strategisch konzeptionell übersetzt, integrativ wirkt und alle Projekte übergreifend begleitet.

**Am Anfang stehen intensive Dialoge** mit der Geschäftsführung. Dann mit dem Kernteam. Das Ziel: ein tatsächlich gemeinsames Verständnis über die neue Positionierung des Unternehmens in der Zukunft. Eindeutig und verständlich - verdichtet auf einer Seite, in einem Satz, sprachlich wie bildlich, eingebettet in das Ganze, konzeptionell wie operativ. Initiiert und geführt von Kommunikation werden Entwürfe erstellt, reflektiert, verdichtet und in einem Finalisierungs- und Entscheidungsworkshop auf den Punkt gebracht und vom Kernteam verabschiedet - die nächsten Schritte ab- und eingeleitet.

**Der nächste Schritt:** Transfer leisten und alle Mitarbeiter aktiv einbeziehen, damit diese die angestrebte Neupositionierung ebenfalls verinnerlichen und mit-tragen. Strukturiert und kreativ. Bewusst gestaltet. Zum Einsatz kommt unter anderem

- die Fotografie, als visuelles Dialogmittel, zur Auseinandersetzung mit der neuen Positionierung und zum Austausch über Kulturunterschiede.
- Darüber hinaus finden weltweit regelmäßig Round-Table zwischen CEO und den Mitarbeitern statt, um die Menschen abzuholen und mitzunehmen.
- Ebenfalls wird ein Corporate-Message-House erarbeitet, um inhaltlich einheitliche Botschaften gegenüber dem Markt sicherzustellen.

Drei Kommunikations-Beispiele mit großer Resonanz.

Die vom CEO gewollte und von den Mitarbeitern angenommene Beteiligung weltweit signalisierte das übergreifende Interesse am Mit-gestalten der Zukunft und lieferte wertvolle Beiträge – auch

in den anderen Projekten, trotz Tagesgeschäft. So wurden zum Beispiel neuartige Lösungskerne entwickelt, mit denen der Markt erobert wird.

**Schritt für Schritt** wird der, früher mal vorherrschende, Pioniergeist aus seinem Dornröschenschlaf geweckt und das Vertrauen in die neue Zukunft gestärkt. Ein gemeinsam erarbeiteter Orientierungs- und Handlungsrahmen, vom CEO gehalten, führt das Unternehmen schließlich zurück **auf Erfolgskurs** und wieder in die Rolle eines Vorreiters. Die aufgesetzten Maßnahmen wirken – mit Erfolg.

Die in sich stimmige Gesamtstory (von der Positionierung zum Portfolio, den Menschen, den Prozessen bis hin zur Performance) mit neuem Erscheinungsbild, im Transformationsprozess von allen Beteiligten hart erarbeitet, schafft eine neue Identität - die das Unternehmen schrittweise von innen nach außen trägt und schließlich die Kunden wie den Markt begeistert. Kunden und Shareholder heben den in sich stimmigen und authentischen Gesamteindruck hervor, der mit klaren und eindeutigen Botschaften überzeugt. Die Kommunikation ist erleichtert, die Führung freut sich. Die Mannschaft wirkt als Einheit.

**Auch die Zahlen sprechen für sich:** Im gleichen Jahr stoppen die bislang rückläufigen Kunden-Projekte, ein Jahr später ist ein Zuwachs von 30% mehr an Aufträgen zu verzeichnen, und der Zuwachs hält an. Nach drei Jahren ist der Turnaround geschafft und das Unternehmen hat sich als Pionier in seinem Geschäftsfeld neu positioniert.

## Mein Resümee - aus dem 5 Kräfte Modell - für Sie als Empfehlung

Transformationen sind komplexe Aufgaben. Sie zum Erfolg zu führen, erfordert eine integrative Sicht- und Handlungsweise, eine konstante Reflexion und Rückkoppelung zwischen Strategie und Umsetzung - auf den unterschiedlichen Ebenen, gleichzeitig und parallel.

**Transformationen (können) gelingen und erzielen in der Breite wie Tiefe ihre Wirkung - mit:**

- **einer Führungsspitze, die sich voll und ganz einbringt** und sich gleichzeitig ihrer Rolle als Führungskraft bewusst ist. Die den Mut aufbringt, ein attraktives Zukunftsbild zu entwickeln, mitzuteilen und andere dafür begeistert sowie die volle Verantwortung für das Handeln und die Ergebnisse übernimmt. Die sich klar macht, dass sie als Botschaft und Botschafter zugleich wirkt und sich als Kommunikations-Instrument einsetzen lässt.
- **einem Führungsteam, das bereit ist, neue Wege zu gehen** und sich dabei von einem rein quantitativen und effizienzgelenkten Vorgehen wegzubewegen, ohne dabei Logik und analytisches Denken über Bord zu werfen. Die den Dialog schätzt und ihn gezielt in den Vordergrund rückt und dabei Werte wie Sinn als mit-gestaltende Elemente begreift.
- **einer Rolle des strategisch ausgerichteten Übersetzers im Kommunikations-Management**, die Herz, Verstand und Handlung in Einklang bringt und das Zukunftsbild der Führung auf den Punkt und zum Ausdruck bringt - rational wie emotional. Die einen Kompass schafft - für alle Stakeholder. Die dafür sorgt, dass ein tatsächlicher Transfer stattfindet - auf allen Ebenen und in alle Richtungen.

Fachartikel: Aus der Praxis für die Praxis

- **einer Rolle des Integrators im Kommunikations-Management**, der Kommunikation als wertvolles Werkzeug aller begreift und als lebendigen Prozess formal wie kreativ gestaltet. Der integrierend und ausbalancierend wirkt und den Menschen sowie das ‚Wesen‘ Organisation selbst in den Mittelpunkt rückt - dabei aber das Wesentliche wie die Fakten nicht aus den Augen verliert und vor allem ergebnisorientiert agiert.
- **einer Mannschaft, die sich aktiv beteiligen darf** und mitgestalten kann. Deren Ideen und Kompetenzen als wertvoll erachtet und wertschätzend genutzt werden. Deren vorhandene Potenziale zählen - und als Quellen für den Unternehmenserfolg und das Gelingen einer Transformation dienen.

## Vom Fachartikel in die Praxis

Das 5 Kräfte-Modell basiert auf meiner langjähriger Praxiserfahrung und hat sich seit meiner Erstveröffentlichung im Jahr 2012 in zahlreichen Transformationsprozessen auf C-Level-Ebene bewährt und hat noch heute Gültigkeit.

Insofern sage ich all meinen Kunden, die ich bei ihren Transformationsprozessen begleiten durfte, an dieser Stelle: DANKE!

Denn erst aus den gemeinsam gemachten Erfahrungen können Fachartikel wie dieser entstehen.

Wenn Sie ebenfalls vor einer komplexen Transformation stehen, lassen Sie uns gerne ins Gespräch kommen.

Mein Angebot hierzu: [Strategische Kommunikationsberatung](#)

Der direkte Kontakt zu mir: [direkt@evaprietz.de](mailto:direkt@evaprietz.de)

Mit herzlichen Grüßen,

Ihre  
Eva Prietz