

# DIE KRAFT DER KLEINEN SCHRITTE

## 5 GRÜNDE, WARUM KLEINE SCHRITTE DER BESSERE WEG SIND, UM GROSSE VERÄNDERUNGEN IN SERVICEORGANISATIONEN ZU ERREICHEN

Ein bekanntes chinesisches Sprichwort besagt: „Eine Reise von tausend Meilen beginnt mit einem einzigen Schritt.“ Doch Organisationen kommen auf ihrer Reise oftmals erst gar nicht so richtig in Gang, da sie grundlegende Veränderungen in nur einer Etappe erreichen wollen.

Anstelle der benötigten Begeisterung greifen Unsicherheit oder Zweifel um sich. Projekte kommen nicht in Fahrt, schlendern so dahin und verschwinden schlussendlich im Nirwana. Big-Bang-Ansätze haben ausgedient, im operativen Geschäftsbetrieb haben sie eh nur selten funktioniert.



© Zeitgeist-Beratungsmanufaktur GmbH

### Strategien für längerfristige Veränderungen

Natürlich braucht es für größere Veränderungen und Entwicklungsprozesse innerhalb von Organisationen eine Vision bzw. eine strategisch längerfristige Ausrichtung – der Weg zum gewünschten Zielzustand jedoch muss nicht vorab bis ins letzte Detail ausgearbeitet und ausgeplant sein. Übertragen auf Serviceeinheiten bedeutet das, die Wunschvorstellung des großen Veränderungs-Rucks aufzugeben. Unternehmen müssen ihre Serviceprozesse in dem heutigen Marktumfeld anders als bisher aufsetzen und weiterentwickeln. Flexibilität, Reaktionsgeschwindigkeit und Qualität gewinnen als wettbewerbsdifferenzierende Merkmale zunehmend an Bedeutung. Der Veränderungs- oder Entwicklungsprozess hin zu mehr Kundenorientierung basiert idealerweise auf einem iterativen Vorgehen und setzt auf dem Leitbild sowie der damit einhergehenden strategischen Ausrichtung auf.

Was ist also zu tun? Serviceorganisationen sollten verstärkt auf ein kontinuierliches sowie dynamisches Projektvorgehen setzen und die Teams mit überschaubaren und gut umsetzbaren Veränderungsschritten in Bewegung halten. Das erzeugt eine Aufwärtsspirale aus Veränderungserfolg, Erkenntnisgewinn und wachsender Begeisterung. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor und Motivator zugleich ist, dass die Beteiligten wahrnehmen, es verändert sich spürbar etwas und die geleistete Arbeit trägt Früchte. Der Glaube und die Aussicht auf Erfolg aktivieren in unserem Gehirn ein Belohnungssystem und sorgen so dafür, dass Ziele von allen Beteiligten konsequent und ergebnisorientiert weiterverfolgt werden. Auch administrative Entscheidungen wie der Einsatz von Ressourcen oder die nächsten wichtigen Themen fallen den Verantwortlichen oftmals leichter, wenn diese für kürzere Intervalle getroffen werden.

Je leichter einer Serviceorganisation die Veränderung fällt,



© JakobSoby / unsplash

desto weniger extrinsische Motivation ist nötig und desto höher ist die Umsetzungswahrscheinlichkeit – Teams kommen auch größeren Zielen Schritt für Schritt näher. Warum ist das so?

– 1 –

#### **KLEINE SCHRITTE HELFEN ANZUFANGEN**

Der Fokus auf kleinere Schritte bzw. auf greifbare Etappenziele hilft, mit der gewünschten Veränderung zu beginnen und daran zu arbeiten. Teammitglieder und Verantwortliche fühlen sich nicht überfordert, sondern haben ein klar abgestecktes Teilziel vor Augen. Ist das Team erst einmal in Bewegung, ist es einfacher, fortzufahren. „Das Geheimnis des Vorankommens ist, anzufangen.“ Mark Twain

– 2 –

#### **KLEINE SCHRITTE SUMMIEREN SICH ZU GROSSEN ERGEBNISSEN**

Ob sich das Team auf eine große Präsentation vorbereitet, einen neuen Kundenbetreuungsansatz pilotiert oder relevantes Wissen bei Mitarbeitenden aufbaut – kleine, konsequente Schritte summieren sich. Anpassung an sich stetig verändernde Bedingungen sind eine der Hauptaufgaben moderner Serviceorganisationen, sie brauchen also die Kreativität der kleinen Schritte, um den sich stetig verändernden Kundenerwartungen gerecht zu werden.

– 3 –

#### **KLEINE SCHRITTE ÜBERFORDERN NICHT**

Kleine Schritte sind leicht zu erreichen und so ausgelegt, dass sie die Teams oder auch ganze Organisationen nicht

*Flexibilität, Reaktionsgeschwindigkeit  
und Qualität gewinnen als  
wettbewerbsdifferenzierende Merkmale  
zunehmend an Bedeutung.*

überfordern. Wenn man ein Ziel in Angriff nimmt, sollte die Gewissheit da sein, dass es auch unter Berücksichtigung der Aufgaben im operativen Tagesgeschäft erreichbar ist. Durch kleine Schritte entstehen wichtige Impulse, die für erfolgreiche Veränderungsvorhaben entscheidend sind. Eines der häufigsten Merkmale von High-Performance Teams ist die Fähigkeit, signifikanten Fortschritt in Bezug auf wichtige Ziele zu machen, was wiederum ein hohes Maß an Kreativität und Produktivität erzeugt.

– 4 –

#### **KLEINE SCHRITTE SCHAFFEN GEWOHNHEITEN UND MACHEN DIE ARBEIT LEICHTER**

Durch kleine Schritte werden wichtige Gewohnheiten geschaffen, die Teams dabei helfen, fokussiert und konzentriert zu bleiben. Zum Beispiel wöchentliche Teammeetings sowie die damit verbundene Visualisierung von Aufgaben und Vertrauensintervallen lenken die Konzentration auf die wesentliche Aufgabenstellung. Sie sorgen darüber hinaus für Transparenz und geben Raum, sich über die Fortschritte im Projekt auszutauschen. Ganz nebenbei stärken diese Meetings den Teamgeist und die gemeinsame Ausrichtung, sodass der Weg in seinen kleinen Schritten schon ein we-



→ sentlicher Teil des Ziels wird. Die Mitarbeitenden beginnen zu verstehen, dass unser alltägliches Handeln Konsequenzen hat und werden achtsamer im Umgang miteinander.

– 5 –  
**ERFOLG BRINGT ERFOLG**

Genau wie beim Zinseszins summieren sich kleine Schritte zu beachtlichen Gewinnen. Hat ein Team also erst mal angefangen und verspürt den ersten Erfolg, ist es einfacher, weiterzumachen. Jeder neue Schritt bietet die Möglichkeit, Neues dazulernen und die notwendigen Aktivitäten gegebenenfalls auf aktuelle Feedbacks oder Erkenntnissen anzupassen. Regelmäßige Reflexionsschleifen stellen sicher, dass aus neu gewonnen Erkenntnissen wichtige Rückschlüsse für das weitere Vorgehen gezogen werden. So haben alle Beteiligten zu jeder Zeit die Gewissheit, dass alle Schritte richtig sind und sie ihrem Ziel ein Stück näherbringen.

Aus den vorgenannten Gründen basiert auch unser Entwicklungskonzept [momentum!] darauf, große Verän-

*Der Glaube und die Aussicht auf Erfolg aktivieren in unserem Gehirn ein Belohnungssystem und sorgen so dafür, dass Ziele von allen Beteiligten konsequent und ergebnisorientiert weiterverfolgt werden.*

derungen in kleine, erreichbare Entwicklungszyklen von maximal drei Monaten aufzuteilen. Die Konzentration auf kleinere Schritte und Teilergebnisse ist ein guter Weg, um gegen Überforderung, Detailverliebtheit, Projektverzug und langwierige Entscheidungsprozesse anzugehen. Ein zusätzlicher Effekt ist es außerdem, dass kleine, stufenweise Veränderungen in Serviceorganisationen die Art von Veränderungen sind, die tatsächlich haften bleiben. Plötzliche, radikale Veränderungen haben nicht annähernd die gleiche Akzeptanz und Nachhaltigkeit.

Welche Veränderungen stehen für Ihre Serviceorganisation auf der Agenda und wie gehen Sie in die Umsetzung? Senden Sie uns eine kurze Nachricht ([info@zeitgeist-manufaktur.com](mailto:info@zeitgeist-manufaktur.com), Tel. 040 22 818 042) und Sie erhalten umgehend weiterführende Informationen und wertvolle Erfahrungen. So bleibt keine Frage offen und wir können gemeinsame Aktivitäten auf Sinn und Erfolg prüfen.

AUTOREN:

SANDRA GNOTH, ROLAND SCHMIDKUNZ,  
GESCHÄFTSFÜHRER DER ZEITGEIST  
BERATUNGSMANUFAKTUR GMBH

## ÜBER DIE ZEITGEIST BERATUNGSMANUFAKTUR

Exzellente Kundenerlebnisse sind unsere Leidenschaft! ZEITGEIST ist die kompetente Beratungsmanufaktur für alle Aspekte eines zeitgemäßen Kundenmanagements. Mit herausragender Kompetenz und erstklassigen Leistungen unterstützt Zeitgeist bei der Lösung unternehmerischer Herausforderungen an der Schnittstelle zum Kunden.



[www.zeitgeist-manufaktur.com](http://www.zeitgeist-manufaktur.com)



© Kristin Schmidkunz – Professionelle Fotografie