

Klarheit vor dem Projektstart schafft Sicherheit, Fokus und Tempo in der Umsetzung.

Unabhängig, ergebnisoffen und kompakt: Klarheit über Risiken, kritische Stakeholder und die nächsten sinnvollen Schritte als Grundlage für eine wirksame Umsetzung.



WAS SIE BEKOMMEN

Executive Klarheit statt ppt-Schlacht:

Unabhängige Standortbestimmung, Risiken und Entscheidungsbedarf, kompakt und belastbar.

Fokus auf kritische Stakeholder:

Wer kann das Vorhaben kippen und was braucht es mindestens vor dem Start?

Startklarheit herstellen:

Frühwarnsignale, Stolperfallen und eine klare Next-Steps-Sequenz ohne die Umsetzung vorwegzunehmen. (Anschlussfähigkeit für das künftige Beraterteam).

Unabhängiges Executive Sparring

- Entscheidungen werden geschärft,
- Risiken minimiert und die
- Umsetzung wird beschleunigt ohne Bindung an die nachfolgende Projektdurchführung.

Sobald der erste externe Berater beim Portier eintrifft, starten die Gerüchte. Klarheit vor dem Start reduziert Rumours und erhöht die Anschlussfähigkeit in der Organisation.

Warum „vor dem Start“ zählt

Viele Veränderungsprojekte beginnen mit dem besten Willen und geraten trotzdem ins Strudeln: Missverständnisse, Überlastung, zähe Entscheidungen, Widerstand, Scope Creep. Selten liegt es am fehlenden Know-how.

Oft liegt es daran, dass **vor Projektbeginn zu wenig Klarheit** hergestellt wurde.

Menschen füllen Informationslücken in Sekunden.

Wenn Führung nicht schnell Orientierung gibt, entstehen Narrative, die schwer einzufangen sind.

Worum es geht

- Kompaktes Lagebild (was ist Fakt, was Annahme?)
- Risiken & Stolperfallen inklusive
- Frühwarnsignalen
- Kritische Stakeholder (die wenigen, die kippen können)
- Entscheidungsagenda & Startklarheit

Worum es nicht geht

- Keine Change-Map, keine Change-Architektur, kein Maßnahmenplan.
- Diese Ausgestaltung gehört zum Team/Implementierungspartner, der anschließend umsetzt.
- Hier geht es um die Hausaufgaben, die Umsetzung erst möglich machen.

Die Klarheitsfragen (Executive-Check)

Beantworten Sie diese Fragen im Führungskreis ehrlich. Wenn mehr als 2 Antworten unklar oder widersprüchlich sind: erst Klarheit, dann Start.

A) ZWECK & PRIORITÄTEN

Was ist der konkrete Nutzen in 12–18 Monaten?

Was ist explizit nicht Teil des Vorhabens?

Woran merken wir in 90 Tagen, dass wir richtig gestartet sind?

B) ZIELBILD & KONSEQUENZEN

Wie sieht „to be“ im Alltag aus?

Welche unangenehmen Konsequenzen akzeptieren wir?

Welche 3 Entscheidungen sind vor dem Start zwingend (wer bis wann)?

C) MENSCHEN, MACHT, REALITÄT

Wer kann das Vorhaben kippen – und warum?

Wer übersetzt in die Organisation (Middle Management/Influencer)?

Wie hoch ist die Parallelbelastung: Ressourcen bei Schlüsselrollen

D) STEUERUNG & UMSETZBARKEIT

Wie stellen wir sicher, dass das Projekt geführt und nicht nur verwaltet wird?

Schnell-Score

0–2 unklar: gute Startbasis

3–5 unklar: Klärung vor Start einplanen

6+ unklar: Stop! Erst Alignment, dann Ausschreibung und Projektstart

Die häufigsten Stolperfallen (mit Frühwarnsignalen)

Die meisten Projekte scheitern nicht an der Idee, sondern an wiederkehrenden Mustern. Wenn Sie die Frühwarnsignale bereits kennen, können Sie rechtzeitig gegensteuern.

1–4

Zielbild bleibt PowerPoint.

Frühwarnsignal: Diskussionen drehen sich um Begriffe statt um konkrete Entscheidungen, Rollen, Prozesse.

Entscheidungen werden vertagt oder politisiert.

Frühwarnsignal: Statusrunden ja, Entscheidungen nein.

Middle Management wird unterschätzt.

Frühwarnsignal: Offizielles „Ja“, operativ bleibt es zäh („Ja, aber...“).

Kapazitäten werden schöngeredet.

Frühwarnsignal: Schlüsselpersonen sind in mehreren Initiativen gleichzeitig bei sinkender Qualität

5–8

Kommunikation ersetzt keine Klarheit.

Frühwarnsignal: Mehr Kommunikation – aber mehr Gerüchte statt Orientierung.

Stakeholderkritik wird zu spät adressiert.

Frühwarnsignal: Einzelne Akteure dominieren und/oder unterlaufen Entscheidungen.

Scope Creep („alles gleichzeitig“).

Frühwarnsignal: „Wenn wir schon dabei sind...“ wird zum Standardsatz.

Risiken werden weggelächelt.

Frühwarnsignal: Risiken erscheinen später als Krise, nicht als Steuerungsthema.

WARUM DAS VOR DEM START SO WICHTIG IST

Ein gutes Projektbriefing ist die halbe Umsetzung. Je klarer Ihre Hausaufgaben, desto besser:

- Entschlusskraft
- Briefing für Ausschreibung
- Realistische Ressourcen- und Risiken-Einschätzung
- Von Beginn an weniger Sand im Getriebe

Critical Stakeholder Brief (Mini-Template)

In dieser Phase reicht der Fokus auf kritische Stakeholder, die einen hohen Einfluss auf das Projekt haben, völlig. Füllen Sie das Template für 3–7 Schlüsselakteure aus.

KRITISCHER STAKEHOLDER / INSTANZ	ROLLE / EINFLUSSBEREICH
WARUM KRITISCH (INTERESSE/VERLUST/TRIGGER)	WAHRSCHEINLICHE EINWÄNDE, WIDERSTANDSLOGIK
MINIMAL-INTERVENTION (KONKRET, BIS WANN, DURCH WEN): Owner: ... Schritt: ... Bis: ...	WAS BRAUCHT ES MINDESTENS VOR DEM START?
RISIKO, WENN NICHT ADRESSIERT	

Typischer Fehler

Kritische Stakeholder werden oft „kommuniziert“, aber nicht bearbeitet. In der frühen Phase zählt nicht der Kanal sondern die Antwort auf das, was für diese Person auf dem Spiel steht.

Executive-Klarheitsformat vor Projektstart

Für mehr Sicherheit im Führungskreis

ABLAUF (KOMPAKT)

- 1) Auftragsklärung & Fokus Ziel,
Erfolgskriterien, Scope-Grenzen
- 2) Fokus-Interviews
Muster statt Meinungen.
- 3) Stolperfallen & Risiko inkl.
Frühwarnsignalen & Risikopuffern
- 4) Kritische Stakeholder
Minimal-Intervention
- 5) Executive Alignment
Lagebild, Konfliktlinien, Entscheidungen.
- 6) Startklar-Check
Next-Steps-Sequenz

OUTPUTS

- ✓ Klarheit-Dashboard
- ✓ Stolperfallen inkl.
Frühwarnsignale
- ✓ Critical Stakeholder
- ✓ Entscheidungsagenda
(Owner/Datum/Eskalation)
- ✓ Startklar-Ampel + Next Steps

KONTAKT

Babnik Change Management Consulting
Mag. Elisabeth Babnik
www.babnik.at, office@babnik.at
· +43 664 4378184