

Leading Transformation: Ein adaptives Modell für erfolgreiche Unternehmenstransformationen

Georg Kraus, Henning Werner, Ali Boujataoui

21–26 Minuten

Transformationen, die außer der Strategie auch die Struktur und Kultur eines Unternehmens verändern, lassen sich nur bedingt am grünen Tisch planen. Wichtig ist deshalb eine Vision, wohin die Reise geht; außerdem ein Transformationsmodell, das den Verantwortlichen als Kompass beim Managen dieses komplexen Changeprozesses dient.

Für tiefgreifende Unternehmenstransformationen – wie digitale Transformationen, strategische Neuausrichtungen und Restrukturierungen – gibt es keine Patentrezepte oder fertige Lösungen. Denn: Jedes Unternehmen hat seine eigene Historie und Kultur sowie Kompetenzen, weshalb es auch vor speziellen Herausforderungen steht.

Das macht jede Transformation einzigartig.

Gleichwohl stellt sich die Frage: Wie gelingt es Unternehmen, die angestrebten Entwicklungsziele und die betriebswirtschaftlichen Ziele zu erreichen?

Vorgestellt sei hier das projekterprobte „Leading Transformation-

Modell“ für eine erfolgreiche Umsetzung von Transformationen.

Die Erfolgsdimensionen der Transformation

Die 4+1 Erfolgsdimensionen des Transformationsmodells ermöglichen ein strukturiertes Vorgehen, das alle erfolgsrelevanten Faktoren berücksichtigt, ohne den Unternehmen ein standardisiertes Verfahren aufzuzwingen.

Jede Dimension besteht aus konkreten Elementen, Methoden und Tools, die angepasst und priorisiert werden können. Welche Dimension wann im Vordergrund steht, hängt von der Transformationssituation ab:

In manchen Organisationen empfiehlt es sich, mit der **strategischen Neuausrichtung** zu starten,

in anderen, wenn beispielsweise die Strategie ausreichend klar und stabil ist, sich eher auf das **Neugestalten der Organisation** oder **Gewinnen der Menschen** zu fokussieren.

Entscheidend ist nicht die Reihenfolge, sondern das kontextgerechte Gestalten aller 4+1 Erfolgsfaktoren.



Dimension 1: Shape the Business – Die strategische Grundlage für die Transformation

Diese Dimension zielt darauf ab, Klarheit darüber zu gewinnen, was genau am Geschäftsmodell verändert werden soll. Dies klingt simpel, ist bei historisch gewachsenen Unternehmen aber alles andere als trivial.

„Shape the Business“ fokussiert auf eine **strategische Neuausrichtung zur verbesserten Wertschöpfung**. Diese Dimension umfasst die Elemente Problem, Standortbestimmung, Vision und Strategie sowie Geschäftsmodell.

Problem

Oft werden in Transformationsprojekten vorschnell Lösungen verkündet wie „agiler werden“ oder „Silos abbauen“. Aber zuvor wurde das eigentliche Problem nicht klar identifiziert.

Wichtig ist eine gründliche Problemanalyse, bei der die Kunden- und Marktanforderungen im Mittelpunkt stehen. Hierfür ist es nötig, die richtigen Fragen zu stellen. Also zum Beispiel:

„Warum sind unsere Kunden nicht bereit, höhere Preise zu bezahlen?“ statt „Warum sinkt unsere Profitabilität?“

Hierbei hilft ein frühzeitiges **Formulieren von Hypothesen**, die von internen Experten aus verschiedenen Ebenen überprüft werden.

Standortbestimmung

Ist das Problem umrissen, folgt die Validierung durch tiefergehende Analysen. Hier kommen Instrumente wie Markt- und Wettbewerbsanalysen und SWOT-Analysen zum Einsatz.

Dabei sollte der Fokus auf den Kundenbedürfnissen liegen. Dies ist entscheidend für eine erfolgreiche Strategieentwicklung.

Fundierte Analysen erzeugen zudem eine nachvollziehbare und emotionale Dringlichkeit („Sense of Urgency“).

Diese ist nötig, damit die Mitarbeitenden den Veränderungsbedarf erkennen und akzeptieren.

Vision und Strategie

Die mit den Analysen gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für das Entwickeln einer Vision. Diese muss

- realistisch und verständlich,
- emotional ansprechend sowie
- mit nachvollziehbaren Fakten belegbar

sein, um die Mitarbeitenden trotz potenzieller Ängste zu inspirieren. Hierfür sollte die Vision auch den erwarteten Gewinn oder Vorteil durch die angestrebte Veränderung nachvollziehbar beschreiben.

Eine visionäre Strategie muss Raum für Anpassungen im Projektverlauf bieten. Das Einbinden interner Meinungsführer und Experten in ihre Entwicklung schafft wertvolle inhaltliche Impulse und die Voraussetzung für ein breites Commitment zur Transformation.

Geschäftsmodell

Die Strategie muss in klare Entscheidungen bezüglich des Geschäftsmodells überführt werden. Das erfordert Festlegungen wie:

- Welche USPs sollen verfolgt werden?
- Welche Märkte und Kunden sind künftig relevant?
- Welche Kernprozesse in der Organisation müssen angepasst werden, um die neuen Anforderungen zu erfüllen?

Nicht zuletzt bedarf es einer klaren Gestaltung der internen Managementsysteme und Organisationsstrukturen – einschließlich Governance und Entscheidungsprozessen –, damit die Strategie effektiv umgesetzt werden kann.

Dimension 2: Design the Organization – Verbesserung der Leistungs- und Anpassungsfähigkeit

Jede Transformation stellt außer der Strategie auch die Art auf den Prüfstand, wie

- Leistungen erbracht,
- Entscheidungen getroffen und
- Menschen befähigt werden.

Organisationen, die in einem dynamischen Umfeld bestehen möchten, brauchen ein intelligentes Zusammenspiel von Leistungs- und Anpassungsfähigkeit.

Hierfür gilt es, folgende vier Gestaltungsfelder in den Blick zu nehmen:

- Wie kann die operative Performance optimiert werden?

- Welche Kompetenzen braucht die Organisation der Zukunft?
- Wie werden Strukturen geschaffen, die Innovation und Verantwortung ermöglichen? Und:
- Wie gelingt eine Governance, die Orientierung bietet, ohne zu lähmen?

Performance

Ein zentrales Transformationsziel ist eine hohe Wettbewerbsfähigkeit auf der Basis einer effizienten Wertschöpfung. Dazu muss die Organisation auf Kosteneffizienz, Qualität und Geschwindigkeit getrimmt werden.

Von zentraler Bedeutung ist hierbei das Optimieren der Geschäftsprozesse. Diese gilt es zu analysieren und, sofern nötig, zu überarbeiten.

Methoden wie die Wertstromanalyse, Lean Management oder Six Sigma können eingesetzt werden, um die Prozesse kontinuierlich zu verbessern und die „Bürokratisierung“ zu minimieren. Alle Prozesse und Aktivitäten gilt es daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie einen Kundennutzen generieren.

Prozesse (wie zum Beispiel Berichtspflichten, Freigabeprozesse und Regelmeetings), die sich primär firmeninternen Bedürfnissen orientieren, gilt es zwecks Entbürokratisierung soweit möglich zu reduzieren.

Kompetenzen

Das Bewältigen neuer Herausforderungen erfordert teils neue Kompetenzen, die sich im Wesentlichen aus folgenden Elementen

speisen:

- Wissen,
- Können und
- Lernbereitschaft.

Das **Wissen** umfasst

- das **fachliche** Know-how; zum Beispiel Marktkenntnisse, technische Expertise, rechtliche Rahmenbedingungen sowie
- das **strategische** und **prozessbezogene** Know-how; zum Beispiel über Geschäftsmodelle, Wettbewerbsdynamiken und interne Abläufe.

Das **Können** hingegen bezieht sich auf die Fähigkeit, das vorhandene Wissen im Betriebsalltag zielgerichtet anzuwenden.

Die vielleicht wichtigste Zukunftskompetenz ist jedoch die **Lernbereitschaft**. Sie umfasst eine offene, proaktive Haltung gegenüber Veränderungen, Interesse an Neuem sowie eine Reflexionsfähigkeit der Erfahrungen.

Struktur

Flache Hierarchien und eine Selbstorganisation in cross-funktionalen Teams sind zentrale Erfolgsvoraussetzungen in einer von Wandel geprägten Welt. Denn sie ermöglichen den

- Mitarbeitenden,
- Probleme früh zu erkennen und
- selbstständig Lösungen zu entwickeln
- ohne langwierige Abstimmungen über mehrere Führungsebenen.

Cross-funktionale Teams führen meist zu innovativeren und schnelleren Lösungen, denn in sie fließen verschiedene Perspektiven und Kompetenzen ein. Aufgrund ihrer weitgehend autonomen Arbeitsweise können solche Teams zudem flexibel Prioritäten setzen und Entscheidungen dort treffen, wo operatives Know-how vorhanden ist: nah am Kunden und Produkt.

Governance

Die Steuerungs- und Kontrollmechanismen in der Organisation sollten so gestaltet sein, dass sie eine verantwortungsvolle, transparente und zugleich anpassungsfähige Unternehmensführung sicherstellen. Eine klare Verteilung der Rollen und Verantwortlichkeiten sorgt für Orientierung und Accountability.

In dynamischen Umfeldern gewinnen agile Governance-Modelle an Bedeutung, die eine schnelle Entscheidungsfindung ermöglichen. Zudem ist ein aktiver Dialog mit den verschiedenen Stakeholdern nötig, um Vertrauen aufzubauen, die Legitimität zu sichern und frühzeitig auf externe Impulse reagieren zu können.

Generell gilt: Die Leistungs- und Anpassungsfähigkeit einer Organisation ist das Ergebnis eines Zusammenspiels der vier Elemente Performance, Kompetenzen, Struktur und Governance. Nur wenn sie konsequent auf ein dynamisches Umfeld ausgerichtet sind, kann eine Organisation nachhaltig erfolgreich sein.

Dimension 3: Win People – Verbündete finden, gemeinsam verändern.

Transformationen erfordern Personen, die den Wandel verstehen, mittragen und mitgestalten: Veränderung gelingt nicht durch Anweisungen, sondern durch Überzeugung, Beteiligung und Dialog.

Gerade in unsicheren Phasen bedarf es

- einer **Führung**, die Orientierung gibt, und
- einer Kommunikation, die Vertrauen schafft.

Zudem sind **Räume** nötig, in denen die Mitarbeitenden wachsen und sichtbar wirksam werden können.

Wer Transformationen erfolgreich gestalten möchte, braucht zudem **Verbündete**: in und außerhalb der Organisation. Erst ein wirksames Zusammenspiel der vier Bausteine dieser Dimension – Führung, Kommunikation, Empowerment und Stakeholder-Einbindung – ermöglicht den Wandel und macht die Veränderung tragfähig.

Führung

Die Führungskräfte haben aufgrund ihrer Position im Unternehmen einen maßgeblichen Einfluss darauf, ob der angestrebte Wandel gefördert oder behindert wird. Lebt die Führung das gewünschte Verhalten vor, reduziert dies Unsicherheiten und schafft Orientierung für alle Beteiligten.

Dies setzt voraus, dass die Führungskräfte sich bewusst und freiwillig für die Transformation entscheiden und über ausreichend Autonomie verfügen. Ansonsten bleibt ihre Führung ein reines Umsetzen fremder Vorgaben: eine Situation, die wenig inspirierend ist.

Je nach Unternehmen und Situation variiert der Grad der Einbindung der unterschiedlichen Führungsebenen. So kann zuweilen ein strategischer oder transformatorischer Rahmen vorgegeben werden, dessen Ausgestaltung der jeweiligen Führungsebene obliegt.

Andere Kontexte erfordern klarere Vorgaben. Analog zur Veränderung der Organisation müssen meist auch die Führungsstrukturen und das Führungsverhalten angepasst werden, um die Transformationsziele effektiv zu unterstützen.

Kommunikation

Kommunikation ist das Herzstück jeder erfolgreichen Transformation. Ihre Funktion ist es, Klarheit und Orientierung zu schaffen, indem sie Fragen beantwortet wie:

„Was schätzen wir an der Vergangenheit?“

„Was lassen wir bewusst zurück?“

„Wohin bewegen wir uns gemeinsam?“

Storytelling hilft dabei, rationale, emotionale und visuelle Anker zu setzen, die Menschen verbinden und den Wandel nachvollziehbar machen.

Eine gute Kommunikation während der Transformation ist stets **dialogorientiert**:

- Sie öffnet Interaktionskanäle, nimmt Feedback auf und nutzt dieses, um den Veränderungsprozess weiterzuentwickeln.
- Sie vermittelt ein starkes „Warum und warum gerade jetzt?“ und ein ebenso klares „Wohin gehen wir gemeinsam?“.

Entscheidend dabei ist, dass im Verlauf des Transformationsprozesses

- dessen Inhalte kontinuierlich in die Realität der Mitarbeitenden übersetzt werden (gemeinsam und praxisnah) und
- diese regelmäßig über die bereits erzielten Erfolge sowie auftretenden Herausforderungen informiert werden.

Empowerment

Mitarbeitende für eine Transformation zu befähigen, erfordert, ihnen echte **Autonomie, relevante Ressourcen und Gestaltungsspielräume** zu geben. Maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme, Mentoring und individuelles Coaching vermitteln nicht nur Fähigkeiten, sondern stärken auch das Selbstvertrauen sowie die Eigenverantwortung.

Das Empowerment gilt es, funktionsbezogen zu gestalten: Eine Fachkraft braucht andere Kompetenzen und Tools als eine Führungskraft.

Eine **Kultur, die Offenheit, Lernbereitschaft und Eigeninitiative belohnt**, schafft psychologische Sicherheit und ermutigt, Neues zu erproben. Wichtig sind zudem Multiplikatoren, also Mitarbeitende, die den Wandel aktiv fördern und verkörpern sowie als Vorbilder dienen.

Peer-Learning-Formate und digitale Plattformen können das Empowerment zusätzlich stärken, indem sie kollegiales Lernen und dezentrale Entscheidungen ermöglichen.

Beiträge zur Transformation sollten gewürdigt werden: nicht nur finanziell, sondern vor allem durch eine **immaterielle**

Wertschätzung wie öffentliches Lob oder individuelles Feedback.

Stakeholder

Jede Transformation betrifft die unterschiedlichsten Stakeholder. Deren Erwartungen zu managen, bedeutet nicht zwangsläufig, alle zu überzeugen.

Ziel ist es vielmehr, die Schnittmenge zwischen den Transformationszielen und individuellen Interessen zu vergrößern. Hierfür braucht es Klarheit darüber, welche Stakeholder wann und wie einbezogen werden.

Studien zeigen: Bereits ein Anteil von etwa drei bis fünf Prozent engagierter Personen als sogenannte Innovatoren genügt, um Veränderungen in Gang zu setzen. Um den Wandel nachhaltig zu verankern, gilt es jedoch, rund 20 bis 25 Prozent zu erreichen.

Hierfür müssen die Stakeholder zum richtigen Zeitpunkt und gemäß ihrer Rolle angesprochen werden – sei es als Impulsgeber, Entscheider oder Mitgestalter.

Schlüsselakteure wie Aufsichtsräte und Anteilseigner, aber auch skeptische Stimmen sollten differenziert und transparent einbezogen werden. Gerade Letztere liefern oft wertvolle Impulse zum Steigern der Qualität und Glaubwürdigkeit der Transformation und leisten so einen Beitrag zum Minimieren der Widerstände.

Dimension 4: Deliver Value – Die Transformation wirksam umsetzen und nachhaltig verankern

Die eigentliche Herausforderung jeder Transformation liegt im

Generieren eines echten Wertbeitrags. Um ganzheitliche Veränderungen wirksam umzusetzen, ist als Treiber der Veränderung ein Dreiklang nötig aus

- einer geeigneten Umsetzungsstruktur,
- einer klaren Performanceorientierung und
- einem starken Transformationsteam.

Zudem gilt es, mit **Reviews im Prozessverlauf** regelmäßig zu überprüfen, ob der mit der Transformation verfolgte Weg (noch) richtig ist oder aufgrund veränderter Rahmenbedingungen oder neuer Erkenntnisse angepasst werden muss.

Umsetzungsstruktur

Transformationsprojekte erfordern eine klare Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten, um eine effiziente Zusammenarbeit und hohe Verbindlichkeit zu gewährleisten. Das kann beispielsweise durch ein zentrales **Projektmanagement-Office (PMO)** erfolgen, das

- die übergeordnete Steuerung übernimmt,
- Schnittstellen koordiniert,
- die benötigten Ressourcen bereitstellt und
- für eine transparente Berichterstattung sorgt.

Dabei bilden detaillierte **Maßnahmenpläne** mit klaren Arbeitspaketen, definierten Verantwortlichkeiten und realistischen Zeitvorgaben das Fundament der operativen Umsetzung.

Ergänzend dazu strukturieren **Meilensteine** den Projektverlauf, dienen der Erfolgskontrolle und ermöglichen das frühzeitige

Identifizieren von **Risiken** sowie das Einleiten von Gegenmaßnahmen.

Performanceorientierung

Zu Beginn jedes Transformationsprojekts gilt es, betriebswirtschaftliche Ziele zu definieren, die im Projektverlauf konsequent verfolgt werden. Diese Ziele sind in messbare Größen zu übersetzen, um Transparenz und Steuerbarkeit zu gewährleisten.

Aus den zentralen **Werttreibern** des Unternehmens sind **KPIs** abzuleiten, die den Fortschritt und den Beitrag jeder Maßnahme zum Gesamterfolg sichtbar machen.

Wichtig ist das Realisieren von **Quick Wins**. Das erfordert eine gewisse Disziplin bei der Umsetzung und einen Fokus auf die Bereiche und Maßnahmen, bei denen zügig messbare Erfolge erzielt werden können. Diese gilt es zu kommunizieren, um eine positive Motivationsspirale auszulösen und das Vertrauen in die Transformation zu stärken.

Transformationsteam

Seine Mitglieder müssen umsetzungsstark sein und eine hohe Akzeptanz in der Organisation haben: Nur wenn sie von ihren Kollegen respektiert und als glaubwürdige Veränderungsträger wahrgenommen werden, kann das nötige Vertrauen aufgebaut werden.

Zudem müssen die Teammitglieder über ausreichend zeitliche Freiräume und die notwendigen Ressourcen verfügen, um ihren Beitrag zur Umsetzung der Transformation zu leisten. Eine zu

starke operative Einbindung von ihnen gefährdet die Zielerreichung.

Transformation Review Prozess

Im Rahmen dieses Prozesses erfolgen eine systematische **Analyse und Bewertung der Ausrichtung und des Verlaufs des Projekts**, die ein strukturiertes Lernen ermöglichen: über Wirkungen, neue Chancen und nötige Anpassungen. Hierbei wird unter anderem geprüft, ob

- die strategischen Zielsetzungen, Maßnahmen und Prioritäten noch mit der Unternehmensrealität übereinstimmen oder
- Anpassungen erforderlich sind.

Dazu kann ein **Transformation Review Board** eingerichtet werden, dem Vertreter wichtiger Stakeholder sowie fachkundige Dritte angehören.

In diesem Gremium wird regelmäßig der Projektfortschritt präsentiert und kritisch hinterfragt. Diese strukturierte Reflexion stellt sicher, dass das Projekt effizient umgesetzt wird und inhaltlich auf Kurs bleibt.

Dimension 4+1 für die Transformation-Leader: Lead Yourself – Die Grundlage für eine transformative Führung

Diese Dimension zielt auf eine bewusste Selbstführung der Personen, die die Transformation von Organisationen maßgeblich gestalten – insbesondere auf die Top-Führungskräfte wie CEOs, COOs oder Bereichsverantwortliche. Denn sie sind die sichtbaren

Treiber der Veränderung.

Ihr Verhalten prägt nicht nur die Entscheidungen, sondern auch das Vertrauen und Tempo sowie den Tiefgang der Transformation.

Selbst-Bewusstsein schaffen

Wer führen will, muss sich selbst kennen. Das beginnt bei der bewussten Auseinandersetzung mit den eigenen Werten, Stärken, Schwächen und inneren Antreibern.

Gerade in Veränderungssituationen greifen unbewusste Muster oft stärker als gewünscht. Wer etwa Kontrolle als Sicherheitsstrategie verinnerlicht hat, wird sich schwer tun, Verantwortung loszulassen.

Bewusstheit über die eigene Haltung, Entscheidungslogik und typischen Reaktionen – insbesondere unter Druck – schafft die Grundlage, um das eigene Verhalten gezielt zu steuern, statt impulsiv zu re-agieren.

Zentrale Fragen hierbei sind:

- Was ist mein ganz persönlicher Sinn, Zweck und Beitrag in dieser Transformation, und wie passt das zum übergeordneten Ziel des Unternehmens?
- Wo gibt es echte Überschneidungen, wo potenzielle Spannungen?
- Welche meiner Werte kann ich einbringen, und wo stoße ich auf Ambiguitäten, die ich aushalten oder klären muss?

Auch die Fragen „Wo liegen meine blinden Flecken und wie erkenne ich sie?“ sowie „Was muss ich bei mir ändern?“ gehören zur ehrlichen Selbsterkundung.

Selbst-Reflexion ermöglichen

Top-Führungskräfte erhalten selten echtes Feedback.
Entsprechend wichtig ist es, Räume für eine ehrliche Selbst-Reflexion zu schaffen.

Ein externer **Sparringspartner** – ob Coach, erfahrener Exekutivberater oder Mentor – kann dabei eine Schlüsselrolle spielen. Entscheidend ist, dass diese Person Vertrauen aufbauen kann und auch unangenehme Themen anspricht.

In dieser Rolle wird der Sparringspartner zum „wertvollsten Kritiker“, der nicht urteilt, sondern neue Perspektiven ermöglicht. Eine gute Selbst-Reflexion heißt, sich ehrlich zu fragen:

- Was treibt mich an?
- Wo und wann wiederhole ich unbewusst Muster?
- Was braucht das System – und was brauche ich?

Kontinuierliches Lernen und Weiterentwicklung

Transformation ist ein Prozess. Führung in Transformation verlangt daher auch von Leadern die Bereitschaft, kontinuierlich zu lernen. Das heißt primär, mit offenem Geist „**Dinge**“ zu beobachten, **Menschen zuzuhören** und **Fragen zu stellen**.

Besonders kraftvoll ist das Lernen, wenn Führungspersönlichkeiten sich selbst als **Mitlernende** begreifen: im Dialog mit Mitarbeitenden, in der bewussten Konfrontation mit fremden Meinungen oder im Erproben neuer Denk- und Verhaltensweisen.

Wer fragt, statt sofort zu urteilen, öffnet Räume für neue Lösungen – und stärkt zugleich die eigene Führungsreife.

Selbst-Fürsorge und Belastungssteuerung

Führung in Transformationsprozessen ist fordernd; emotional, mental und physisch. Wer in dieser Rolle nachhaltig wirksam sein möchte, muss seine Ressourcen steuern.

Das bedeutet zum einen, Prioritäten zu setzen, klare Grenzen zu ziehen, den Fokus zu bewahren und bei Bedarf „Nein“ zu sagen.

Zum anderen geht es um eine aktive Selbst-Fürsorge. Diese kann individuell sehr verschieden aussehen: regelmäßiger Sport, Familienzeit, Reflexionszeiten ohne digitale Störungen oder das bewusste Pflegen von persönlichen Beziehungen außerhalb des Unternehmens.

Entscheidend ist, sich der eigenen Energiequellen bewusst zu sein und dafür zu sorgen, dass diese nicht versiegen. Zudem gilt es, eine innere Klarheit über den eigenen Fokus zu bewahren:

- Wo liegt mein persönlicher Wirksamkeitsschwerpunkt in der Transformation?
- Welche Rolle nehme ich ein und wie stelle ich sicher, dass ich vor allem das tue, was nur ich als Führungskraft tun kann?

Sich mit diesen Fragen zu befassen, schärft die Selbstführung und Wirksamkeit im Transformationsprozess.