Das Ziel ist im Weg



Transformation kann schnell schwierig werden. Die Konzepte sind richtig und gut. Der Wille zu Veränderung ist allseits vorhanden. Dennoch scheitern Projekte – und wenn sie scheitern, dann geschieht das oft an vergleichbaren Stellen. Acht kritische Momente der Transformation. Und worauf zu achten ist, um die passende Abzweigung zu nehmen.

Das Ziel ist klar. Der Plan beschreibt, wohin die Veränderung führen soll. Ziele sind definiert, Zielbilder ausgemalt, Maßnahmen aufgesetzt. Schwierig wird es, wenn die Organisation der Gegenwart anders funktioniert als die der Zukunft. Und das ist fast immer der Fall.

Transformation bedeutet für uns daher nicht, ein Zielbild zu entwickeln und es anschließend möglichst konsequent zu implementieren. Transformation bedeutet, die Funktionsweise einer Organisation so zu verändern, dass sie unter neuen Bedingungen erfolgreich sein kann.

Die Anlässe für Transformation sind vielfältig: eine neue Strategie, technologische Entwicklungen, ein neues Geschäftsmodell, M&A, Kostendruck oder veränderte Marktbedingungen. Die eigentliche Transformationsarbeit beginnt dort, wo konkreter Veränderungsdruck für die Organisation entsteht.

Genau diesen Übergang begleiten wir in unterschiedlichen Transformationsprojekten. Daraus haben wir acht Beobachtungen abgeleitet, die aus unserer Sicht für die Gestaltung von Transformation besonders relevant sind.

1

Transformation braucht Transmission: Vom Ziel zurück entlang konkreter Veränderungen durch die gesamte Organisation.

In Transformationsprojekten entsteht schnell der Wunsch, vom Ziel in die Umsetzung zu kommen. Maßnahmen werden definiert, bevor ausreichend geklärt ist, was sich konkret verändern soll und was diese Veränderung für die einzelnen Teile der Organisation bedeutet.

Dazwischen liegen jedoch zwei Übersetzungsschritte. Zunächst muss konkretisiert werden: Was muss künftig anders funktionieren als heute, damit das Transformationsziel erreicht wird? Anschließend muss diese Veränderung durch die Organisation hindurch übersetzt werden: Was bedeutet sie für die einzelnen Bereiche, Funktionen und Teams? Was müssen sie künftig anders können und anders tun?

Das lässt sich gut am Beispiel Künstliche Intelligenz zeigen: Die Ambition, KI systematisch zu nutzen, sagt noch wenig darüber aus, wie die Organisation künftig funktionieren soll. Zunächst muss geklärt werden, welche Arbeit sich verändert, welche Entscheidungen künftig anders getroffen werden und welche neuen Fähigkeiten erforderlich sind. Im nächsten Schritt ist zu übersetzen, was das konkret für die unterschiedlichen Bereiche und Teams bedeutet – und welche Veränderungen sich daraus jeweils für ihre Arbeit, Verantwortung und Zusammenarbeit ergeben.



TAKE AWAY

Der häufigste Fehler in Transformationen ist der Sprung vom Ziel direkt zur Maßnahme. Dabei werden zwei entscheidende Fragen übersprungen: Was muss sich konkret verändern? Und was bedeutet diese Veränderung für die einzelnen Teile der Organisation? Erst auf dieser Grundlage lassen sich sinnvolle Maßnahmen ableiten.

2

Wenn sich alle über das Ziel einig sind, heißt das lange nicht, dass sich alle über die Veränderung einig sind.

In einem Projekt gab es wenig Dissens über die strategische Ambition. Unterschiedliche Vorstellungen wurden erst sichtbar, als konkret wurde, was die Veränderung für einzelne Bereiche und Beteiligte bedeutet: Was soll künftig gemeinsam entschieden werden? Wo bleibt Autonomie? Wer stellt Ressourcen bereit? Welche Verantwortung verschiebt sich? Wie verändern sich Rollen und Einflussmöglichkeiten?

TAKE AWAY

Zustimmung zum Ziel ist noch kein Alignment über die Veränderung. Transformation erfordert deshalb auch, ihre konkreten Konsequenzen offenzulegen und auszuhandeln – gerade dort, wo sie mit dem Verlust von Einfluss, Ressourcen oder Autonomie verbunden sind.

Transformation hat fast immer auch Konsequenzen, die für einzelne Beteiligte nicht positiv sind. Einfluss wird geringer, Ressourcen werden verlagert, Verantwortungsbereiche verändern sich oder Einheiten verlieren ihre bisherige Eigenständigkeit. Aus mangelnder Konfliktbereitschaft werden solche Konsequenzen jedoch häufig nicht explizit gemacht. Dann besteht scheinbar Einigkeit über die Veränderung, obwohl tatsächlich nur Einigkeit über das übergeordnete Ziel besteht.

Genau hier beginnt die soziale Dimension der Transformation. Auch unbequeme Konsequenzen müssen sichtbar gemacht, besprochen und zwischen den Beteiligten ausgehandelt werden. Das ist kein nachgelagertes Akzeptanzproblem, sondern Teil der Transformation selbst.



3

Gute Führung im bestehenden System bedeutet nicht zwingend gute Führung der Transformation.



In einem Unternehmen wurde Führung in jährlichen Befragungen gut bewertet. Gleichzeitig zeigten sich Schwierigkeiten bei genau den Leistungen, die für die Veränderung notwendig waren: Übersetzung der Strategie, Priorisierung, Orientierung und Konfliktbearbeitung.

Transformation stellt Führung vor eine beidhändige Aufgabe: Führungskräfte müssen im bestehenden System Ergebnisse liefern und gleichzeitig dieses System verändern, sich neben dem Tagesgeschäft bewusst Zeit für zukunftsgerichtete und Veränderungsthemen nehmen, neue Prioritäten gegen bestehende Anforderungen durchsetzen, Verantwortlichkeiten neu klären, gewohnte Entscheidungswege verändern und mit ihren Teams neue Arbeitsweisen entwickeln und erproben. Gerade für das Executive Team kommt eine weitere Aufgabe hinzu: Es muss die Veränderung selbst vorleben.

Diese veränderte Führungsleistung kann nicht einfach vorausgesetzt werden. Der Transformationsprozess muss so gestaltet sein, dass Führungskräfte sie an konkreten Veränderungsaufgaben entwickeln und einüben können.

TAKE AWAY

Transformation verändert die Führungsaufgabe. Deshalb muss der Prozessso gestaltet werden, dass auch Führung sich im Laufe der Transformation entwickeln und verändern kann. Die Rolle des Executive Teams als Vorbild ist dabei zentral.

4

Eine Transformation kann an lauter richtigen Dingen scheitern.



In einer Organisation gab es nicht zu wenig, sondern zeitweise zu viel Veränderungsarbeit. Alles machte Sinn: Strategie, Prozesse, Rollen, Führung und Governance wurden parallel bearbeitet oder zahlreiche strategisch relevante Initiativen liefen gleichzeitig. Das Problem war nicht, dass die einzelnen Themen falsch waren. Die Organisation konnte sie nicht gleichzeitig verarbeiten – und es war nicht immer ausreichend geklärt, was zusammengehörte, voneinander abhing oder aufeinander aufbauen musste.

TAKE AWAY

Ganzheitlich denken heißt nicht, das ganze System gleichzeitig zu verändern. Transformation braucht einen Weg. Sie braucht den Blick auf das Ganze als auch eine bewusste Sequenzierung: Was muss zusammen gedacht werden – und was muss gerade deshalb nacheinander verändert werden?

5

Das Neue wird so lange nicht zur Normalität, solange das Alte noch funktioniert.

In einem Projekt waren neue Prozesse, Rollen und Steuerungsformate bereits eingeführt. Gleichzeitig blieben alte Wege verfügbar: bilaterale Klärungen neben der neuen Governance, gewachsene Zugriffsrechte neben neuen Verantwortlichkeiten oder bisherige Routinen neben dem neuen Prozess.

Dabei sind informelle Strukturen nicht grundsätzlich ein Problem. Sie sind Teil der realen Organisation und erfüllen eine Funktion. Neue formelle Lösungen müssen deshalb berücksichtigen, wie die Organisation tatsächlich arbeitet. Gleichzeitig muss bewusst entschieden werden, welche bestehenden Routinen anschlussfähig sind – und welche der neuen Logik entgegenstehen und beendet werden müssen.



TAKE AWAY

Zu jeder Implementierungsentscheidung gehören zwei Fragen: Woran muss das Neue anschließen, damit es in der realen Organisation funktioniert? Und was darf danach nicht mehr weiterlaufen, damit das Neue überhaupt eine Chance hat?

6

Transformation wird erst dann real, wenn sie an realer Arbeit stattfindet.

In Projekten haben wir erlebt, dass Veränderung abstrakt bleiben kann, solange sie vor allem in Konzepten, Workshops und eigenen Transformationsformaten bearbeitet wird. Entscheidend ist der Schritt in die reguläre Arbeit: Wenn sich Verantwortlichkeiten verändern sollen, muss die neue Verantwortung an konkreten Entscheidungen tatsächlich übernommen werden. Wenn Bereiche künftig anders zusammenarbeiten sollen, muss diese Zusammenarbeit an realen gemeinsamen Aufgaben stattfinden. Wenn Führung sich verändern soll, muss sie sich in konkreten Führungssituationen zeigen.

Dafür müssen Transformationsprozesse bewusst reale Arbeitsanlässe nutzen, an denen die angestrebte neue Funktionsweise praktisch erprobt werden kann: anstehende Entscheidungen, bereichsübergreifende Aufgaben, Führungs- oder Konfliktsituationen. Das Neue wird dabei nicht erst vollständig konzipiert und anschließend ausgerollt, sondern früh in der regulären Arbeit angewendet und zunehmend in bestehende Führungs-, Entscheidungs- und Arbeitsprozesse integriert.

TAKE AWAY

Transformation wird nicht dadurch real, dass die zukünftige Organisation vollständig beschrieben ist. Sie darf nicht neben dem Tagesgeschäft stattfinden. Die angestrebte Veränderung muss früh an echten Entscheidungen, Aufgaben und Führungssituationen erprobt werden. So wird sofort sichtbar, ob neue Verantwortlichkeiten, Formen der Zusammenarbeit und Entscheidungswege im Alltag tatsächlich funktionieren.



7

Transformation lässt sich nicht zu Ende planen. Die Organisation muss immer im Blickfeld sein.

Nicht jede Intervention erzeugt die erwartete Wirkung. In unseren Projekten funktionierten gemeinsam entwickelte Prozesse in der Anwendung anders als gedacht, neue Steuerungsformate wurden anders genutzt als vorgesehen und vermeintliche Umsetzungsprobleme erwiesen sich bei genauerem Hinsehen als Hinweise auf tieferliegende organisationale Spannungen.

Deshalb braucht Transformation regelmäßige Reflexionsschleifen. Dabei geht es um mehr als die Frage, ob eine Maßnahme funktioniert: Was hat sich seit dem letzten Schritt verändert? Was haben wir über die Organisation gelernt? Was haben die Beteiligten gelernt? Wie stehen sie inzwischen zur Veränderung? Welche neuen Fragen oder Spannungen sind entstanden?

Diese Reflexion führt regelmäßig dazu, den weiteren Transformationsprozess anzupassen: Prioritäten verändern sich, ursprünglich geplante Interventionen werden überflüssig, andere werden notwendig oder der nächste Schritt muss anders gestaltet werden als zunächst angenommen. Das ist keine Abweichung vom Transformationsplan, sondern Teil der Transformation selbst.



TAKE AWAY

Ein Transformationsplan gibt Richtung und Struktur, kann den Weg aber nicht vollständig vorwegnehmen. Deshalb braucht Transformation feste Reflexionsschleifen – und die Bereitschaft, den weiteren Weg auf Basis dessen anzupassen, was die Organisation im Verlauf der Veränderung lernt.

Transformation braucht Gespräche. Die schwierigen sind die wertvollsten.



Transformation erzeugt fortlaufend Situationen, in denen unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen, Erwartungen nicht erfüllt werden, Verantwortung nicht wie vereinbart übernommen wird oder bisheriges Verhalten nicht mehr zu dem passt, was die veränderte Organisation braucht. Solche Situationen sind kein Ausnahmefall, sondern Teil von Veränderung.

Deshalb müssen schwierige Gespräche während einer Transformation kontinuierlich und auf jeder Führungsebene geführt werden. Führung muss Erwartungen klären, Abweichungen ansprechen, Konflikte austragen und Entscheidungen auch dann vertreten, wenn sie für einzelne Beteiligte unbequem sind. Das gilt auch für sehr erfahrene Führungskräfte: Seniorität bedeutet nicht, dass Erwartungen, Verhalten oder Konflikte nicht mehr zum Gegenstand von Führung werden müssen.

Dabei erleben wir häufig, dass schwierige Themen zwar angesprochen, aber nicht wirklich adressiert werden. Ein Problem wird beispielsweise allgemein im Führungskreis benannt, obwohl sich die Erwartung eigentlich an einzelne Personen richtet. Damit ist das Thema ausgesprochen, aber das notwendige Führungsgespräch noch nicht geführt. Veränderung entsteht erst, wenn klar wird, wer konkret etwas anders tun soll, welche Erwartung besteht und wenn diese anschließend auch nachgehalten wird.

Schwierige Gespräche sind damit nicht nur Begleitung der Transformation. In ihnen wird die Veränderung konkret: Verantwortung wird eingefordert, unterschiedliche Interessen werden ausgehandelt, Grenzen geklärt und neues Verhalten wird verbindlich gemacht.

TAKE AWAY

Transformation braucht kontinuierliche Führungsarbeit – und dazu gehören schwierige Gespräche auf allen Ebenen. Entscheidend ist, Konflikte, Abweichungen und unbequeme Erwartungen nicht nur allgemein anzusprechen, sondern mit den jeweils Verantwortlichen konkret zu klären und die vereinbarte Veränderung nachzuhalten.

Vier Eckpfeiler für Transformationen.

Die Erfahrungen aus unseren Projekten haben auch verändert, wie wir Transformationen heute strukturieren. Daher unterscheiden wir vier Eckpfeiler, deren Gestaltung, Moderation und Beobachtung wir als unsere Aufgabe betrachten.

1

From here to there -
Die Veränderung bestimmen.

Ausgehend vom Anlass und Ziel der Transformation konkretisieren wir zunächst, was künftig anders funktionieren muss. Anschließend übersetzen wir diese Veränderung durch die Organisation: Was bedeutet sie für die einzelnen Bereiche, Funktionen und Teams?

2

Transformation Design -
Den Veränderungsweg gestalten.

Nicht alles gleichzeitig, sondern eine bewusste Architektur der Veränderung: Welche Themen gehören zusammen? Was hat Priorität? Was baut aufeinander auf? Wo braucht es gemeinsame Bearbeitung und wo dezentrale Verantwortung?

3

Transformation in Action -
Veränderung in der Organisation herstellen.

Wir identifizieren reale Arbeitsanlässe, an denen die angestrebte neue Funktionsweise erprobt werden kann – etwa anstehende Entscheidungen, bereichsübergreifende Aufgaben oder Führungssituationen. Das Neue wird so früh in der regulären Arbeit angewendet und schrittweise in die bestehenden Führungs-, Entscheidungs- und Arbeitsprozesse integriert.

4

Anchoring -
Das Neue zur neuen Normalität machen.

Was funktioniert, wird verbindlich. Alte Routinen und Parallelwege werden beendet, Verantwortlichkeiten und Steuerung entsprechend angepasst.

Über den gesamten Prozess laufen zwei Dinge:

Leadership:
Führungskräfte führen das heutige Geschäft und arbeiten gleichzeitig an der zukünftigen Organisation. Das Executive Team lebt die angestrebte Veränderung selbst vor.

Reflection & Learning:
Wir beobachten kontinuierlich, was die Veränderung in der Organisation tatsächlich bewirkt, reflektieren das gemeinsam und passen daraus den weiteren Transformationsweg an.