

KSI

Brennpunkt 02.26

Leading Transformation

Ein adaptives Modell für erfolgreiche
Unternehmenstransformationen

Prof. Dr. Georg Kraus, Prof. Dr. Henning Werner und Ali Boujataoui

1. Einführung

2. Die 4+1-Erfolgsdimensionen im Überblick

3. Shape the Business als strategische Grundlage für Transformation (Dim. 1)

Problemanalyse, Standortbestimmung,
Vision/Strategie, Geschäftsmodell

4. Design the Organization – Verbesserung der Leistungs- & Anpassungsfähigkeit (Dim. 2)

Performance, Kompetenzen, Struktur, Governance

5. Win People – Verbündete finden, gemeinsam verändern (Dim. 3)

Führung, Kommunikation, Empowerment, Stakeholder

6. Deliver Value – Die Transformation wirksam umsetzen und nachhaltig verankern (Dim. 4)

Dreiklang aus Umsetzungsstruktur, Performance-
orientierung und Transformationsteam

7. Das Lead-Yourself-Prinzip als Grundlage für eine transformative Führung (Dim. 4+1)

Selbstbewusstsein, Selbstreflexion, Kontinuierliches Lernen,
Belastungssteuerung

8. Fazit

Leading Transformation

Ein adaptives Modell für erfolgreiche Unternehmenstransformationen

Prof. Dr. Georg Kraus, Prof. Dr. Henning Werner und Ali Boujataoui¹

Transformationen, die außer der Strategie auch die Struktur und Kultur eines Unternehmens verändern, lassen sich nur bedingt am grünen Tisch planen. Entsprechend wichtig ist eine Vision, wohin die Reise gehen soll; des Weiteren ein Transformationsmodell, das den Verantwortlichen als Kompass beim Managen dieses komplexen, mehrdimensionalen Change-Prozesses dient.

1. Einführung

Für tiefgreifende Unternehmenstransformationen – seien es z. B. digitale Transformationen oder kulturelle Neuaufstellungen – gibt es keine Patentrezepte und -lösungen, denn jedes Unternehmen hat seine eigene Historie und Kultur sowie Kompetenzen, weshalb es auch vor ganz speziellen Herausforderungen steht. Das macht jede Transformation einzigartig.

Dessen ungeachtet stellt sich die grundlegende Frage, wie es Unternehmen gelingt, die hierbei angestrebten Veränderungen und betriebswirtschaftlichen Ziele zu erreichen? Vorgestellt wird hier – basierend auf Erfahrungen aus zahlreichen Transformationsprojekten sowie Gesprächen mit Verantwortlichen in zentralen Veränderungsrollen – das von den Verfassern so benannte „Leading-Transformation-Modell“ mit den 4+1-Erfolgsdimensionen, die als Hebel für das erfolgreiche Umsetzen von Transformationen dienen.

2. Die 4+1-Erfolgsdimensionen im Überblick

Das Leading-Transformation-Modell ermöglicht ein strukturiertes und flexibles 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 Fällen, wenn beispielsweise die Strategie ausreichend klar und stabil ist, ist anzuraten, sich eher auf das Neugestalten der Organisation oder das Gewinnen der Menschen zu fokussieren.

Entscheidend ist nicht die Reihenfolge, sondern das kontextgerechte Gestalten aller 4+1-Erfolgsfaktoren.² Und nicht selten ist es im Transformationsverlauf nötig, sich zwischen den Erfolgs-

dimensionen hin und her zu bewegen und diese immer weiter zu konkretisieren.



Abb. 1: Dimensionen des Leading-Transformation-Modells im Überblick

3. Dimension 1: Shape the Business (Gestalten des Geschäfts) als strategische Grundlage für Transformation

3.1 Grundsätzliche Einordnung

Diese Dimension zielt u. a. darauf ab, Klarheit darüber zu gewinnen, was genau am Geschäftsmodell verändert werden soll. Dies klingt simpel, ist aber gerade bei historisch gewachsenen Unternehmen alles andere als trivial. „Shape the Business“ fokussiert sich auf eine strategische Neuausrichtung zur verbesserten Wertschöpfung. Diese Dimension umfasst die Elemente Problem, Standortbestimmung, Vision/Strategie und Geschäftsmodell.

3.2 Vier Elemente

3.2.1 Problemanalyse

Ein häufiger Fehler ist, zu schnell Lösungen zu verkünden (wie „agiler werden“, „Silos abbauen“), ohne dass zuvor das eigentliche Problem klar identifiziert wurde. Wichtig ist eine gründliche Problemanalyse, bei der die Kunden- und Marktanforderungen im Mittelpunkt stehen. Hierfür ist es nötig, die richtigen

¹ Nähere Informationen zu den Autoren finden Sie auf S. 7 in dieser Beilage.

² Vgl. Beer/Nohria, Cracking the Code of Change, Harvard Business Review 78/2000 S. 133–141.

Fragen zu stellen, also z. B. „Warum sind unsere Kunden nicht bereit, höhere Preise zu bezahlen?“ statt „Warum sinkt unsere Profitabilität?“. Hierbei hilft ein frühzeitiges Formulieren von Hypothesen, die dann von internen Experten aus verschiedenen Ebenen (nicht nur Top-Management) überprüft werden.

3.2.2 Standortbestimmung

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

3.2.3 Vision/Strategie

Die bei den Analysen gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für das Entwickeln einer inspirierenden Vision, die als Leitstern im Transformationsprozess dient. 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/Vorteil durch die angestrebte Veränderung nachvollziehbar beschreiben.

Impulsgewinnung einbinden: 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.

3.2.4 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 den neuen Anforderungen gerecht zu werden?

Nicht zuletzt bedarf es einer klaren Gestaltung der internen Managementsysteme und Organisationsstrukturen (einschließlich Governance und Entscheidungsprozessen), damit die Strategie effektiv und nachhaltig umgesetzt werden kann.³

4. Dimension 2: Design the Organization (Gestalten der Organisation) – Verbesserung der Leistungs- & Anpassungsfähigkeit

4.1 Grundsätzliche Einordnung

Diese Dimension befasst sich mit der Frage, wie die Organisation beschaffen sein muss, um im Wandel erfolgreich zu sein.

Edgar und Peter Schein betonen, dass strukturelle Veränderungen nur dann wirken, wenn sie kulturell anschlussfähig sind.⁴ Jede Transformation stellt außer der Strategie auch die Art, wie

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

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

Fokussierung: 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?

4.2 Vier Gestaltungsfelder

4.2.1 Performance

Ein zentrales Transformationsziel ist es, eine hohe Wettbewerbsfähigkeit auf der Basis einer effizienten Wertschöpfung sicherzustellen. 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. Das Ziel hierbei ist es u. a.,

- Ineffizienzen zu beseitigen,
- die Qualität zu steigern und
- die Durchlaufzeiten zu verkürzen.

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 in diesem Kontext daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie einen Kundennutzen generieren. Prozesse (wie z. B. Berichtspflichten, Freigabeprozesse und Regelmeetings), die sich primär an den Bedürfnissen der Organisation orientieren und keinen Kundennutzen stiften, gilt es zwecks Entbürokratisierung so weit wie möglich zu reduzieren.

4.2.2 Kompetenzen

Zum Bewältigen neuer Herausforderungen benötigt eine Organisation Kompetenzen, die sich im Wesentlichen aus den fol-

³ Vgl. Michailov/Werner, Wertorientiertes Geschäftsmodell-Redesign als Fundament eines erfolgreichen Turnarounds (Teil 1): Neuausrichtung der Wertorientierung und Umsetzungsmethodik, KSI 2022 S. 5–8, sowie Michailov/Werner, Wertorientiertes Geschäftsmodell-Redesign als Fundament eines erfolgreichen Turnarounds (Teil 2): Wertdimensionen und Umsetzungskompetenz, KSI 2022 S. 65–71.

⁴ Vgl. Schein/Schein, Organizational Culture and Leadership, 2017.

genden drei, eng miteinander verbundenen Elementen speisen: Wissen, Können und Lernbereitschaft.

- Das **Wissen** umfasst das fachliche (z. B. Marktkenntnisse, technische Expertise, rechtliche Rahmenbedingungen) sowie strategische und prozessbezogene Know-how (z. B. über Geschäftsmodelle, Wettbewerbsdynamiken und interne Abläufe).
- Der Begriff **Können** hingegen bezieht sich auf die Fähigkeit, das vorhandene Wissen im Betriebsalltag zielgerichtet und wirksam 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.

4.2.3 Struktur

Flache Hierarchien und eine Selbstorganisation in cross-funktionalen Teams verkürzen die Entscheidungswege, reduzieren den Abstimmungsbedarf und verbessern die Entscheidungsqualität in Unternehmen.⁵

- **Flache Hierarchien** fördern die Transparenz, direkte Kommunikation und Eigenverantwortung. Die Mitarbeitenden erkennen Probleme früher und können selbstständig Lösungen entwickeln – ohne langwierige Abstimmungen über mehrere Führungsebenen hinweg. Cross-funktionale Teams, in denen Mitarbeitende aus verschiedenen Fachbereichen gemeinsam am Erreichen eines Ziels arbeiten, führen meist zu innovativeren und schnelleren Lösungen, da so verschiedene Perspektiven und Kompetenzen einfließen. 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, am Produkt oder an der Dienstleistung.
- Organisationen, die auf flache Strukturen und eine weitgehende **Selbstorganisation** ihrer Teams setzen, haben i. d. R. eine höhere Reaktionsfähigkeit, Innovationskraft und Widerstandsfähigkeit. Dies sind zentrale Voraussetzungen, um in einer sich ständig wandelnden Welt erfolgreich zu bleiben.

4.2.4 Governance

Die Steuerungs- und Kontrollmechanismen in der Organisation sollten so gestaltet sein, dass sie eine verantwortungsvolle, transparente und zugleich anpassungsfähige Unternehmensführung sicherstellen. Klare Rollen- und Verantwortlichkeitsverteilungen sorgen 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: Leistungs- und Anpassungsfähigkeit sind das Ergebnis eines ganzheitlichen Zusammenspiels dieser vier Elemente. Nur wenn Performance, Kompetenzen, Struktur und Governance konsequent auf ein dynamisches Umfeld ausgerichtet sind, kann eine Organisation nachhaltig erfolgreich agieren.

5. Dimension 3: Win People (Menschen als zentraler Erfolgsfaktor) – Verbündete finden, gemeinsam verändern

5.1 Grundsätzliche Einordnung

Transformationen sind nur mit Personen möglich, 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; außerdem bedarf es eines klugen Stakeholder-Managements. Wer Transformation gestalten möchte, braucht Verbündete: im Inneren und Äußeren 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.

5.2 Bausteine der Dimension 3

5.2.1 Führung

Bei jeder Transformation spielt die Führungsebene eine zentrale Rolle. Die Führungskräfte haben aufgrund ihrer Position einen maßgeblichen Einfluss darauf, ob der 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 Verantwortung der jeweiligen Führungsebene obliegt. Andere Kontexte erfordern klarere Vorgaben. Analog zur Veränderung der Organisation müssen häufig auch die Führungsstrukturen und das Führungsverhalten angepasst werden, um die Transformationsziele effektiv zu unterstützen.

⁵ Vgl. dazu Westerman/Bonnet/McAfee, Leading Digital – Turning Technology into Business Transformation, 2014.

5.2.2 Kommunikation als Herzstück

Kommunikation ist das Herzstück jeder erfolgreichen Transformation. Ihre Aufgabe 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 ist dabei besonders wirksam, um 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?“.

Worauf es ankommt: Entscheidend dabei ist, dass die Inhalte im Verlauf des Transformationsprozesses kontinuierlich in die Realität der Mitarbeitenden übersetzt werden: gemeinsam und praxisnah. Wichtig ist es zudem, regelmäßig über die Transformation selbst als auch die erzielten Erfolge sowie auftretende Herausforderungen zu informieren.

5.2.3 Empowerment

Mitarbeitende für eine Transformation zu befähigen, bedeutet mehr als sie zu schulen. Dies erfordert, ihnen echte Autonomie, relevante Ressourcen und Gestaltungsspielräume zu geben, um den Wandel aktiv mitzugestalten. Maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme, Mentoring und individuelles Coaching vermitteln nicht nur Fähigkeiten, sondern stärken auch das Selbstvertrauen und die Eigenverantwortung. Das Empowerment gilt es funktionsbezogen zu gestalten: Eine Fachkraft braucht andere Kompetenzen und Tools als eine Führungskraft.

Entscheidend ist eine Kultur, die Experimente, Lernen und persönliches Wachstum fördert. Eine Fehlerkultur, die Offenheit und Lernbereitschaft belohnt, schafft psychologische Sicherheit und ermutigt, Neues zu erproben. Wichtig sind zudem Multiplikatoren; Mitarbeitende also, die überzeugt vom Wandel sind, ihn aktiv fördern und verkörpern und somit als Vorbilder fungieren. Peer-Learning-Formate und digitale Plattformen können das Empowerment zusätzlich stärken, indem sie ein kollegiales Lernen und dezentrale Entscheidungen ermöglichen.

Wertschätzung: Darüber hinaus sollten Beiträge zur Transformation gewürdigt werden: nicht nur finanziell, sondern vor allem durch eine immaterielle Wertschätzung wie öffentliches Lob oder individuelles Feedback.

5.2.4 Stakeholder

Jede Transformation betrifft die unterschiedlichsten Stakeholder innerhalb und außerhalb der Organisation. Deren Erwartungen zu managen, bedeutet nicht zwangsläufig, alle zu über-

zeugen. Ziel ist es vielmehr, die Schnittmenge zwischen 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 3–5% engagierter Personen als sog. Innovatoren genügen, um Veränderungen in Gang zu setzen. Um den Wandel nachhaltig zu verankern, ist es jedoch nötig, rund 20–25% zu erreichen. Diese Personen wirken als Multiplikatoren und bilden das Fundament für die anschließende Integration in die Breite.⁶

Dabei ist es wichtig, dass Stakeholder zum richtigen Zeitpunkt und gemäß ihrer Rolle angesprochen werden, sei es als Impulsgeber, Entscheider oder Mitgestalter. Schlüsselakteure wie Aufsichtsräte, 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.

6. Dimension 4: Deliver Value (Vorantreiben des Wandels) – Die Transformation wirksam umsetzen und nachhaltig verankern

6.1 Grundsätzliche Einordnung

Die eigentliche Herausforderung jeder Transformation liegt in deren Umsetzung und im Generieren eines echten Wertbeitrags. Um ganzheitliche Veränderungen wirksam umzusetzen, ist ein Dreiklang aus

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

als Treiber der Veränderung nötig.⁷ Zudem gilt es in regelmäßigen Abständen mit Reviews im Prozessverlauf zu überprüfen, ob der mit der Transformation verfolgte Weg (noch) richtig ist oder aufgrund veränderter Rahmenbedingungen oder neuer Erkenntnisse angepasst werden muss.

6.2 Dreiklang aus Umsetzungsstruktur, Performanceorientierung und Transformationsteam

6.2.1 Umsetzungsstruktur

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

- die übergeordnete Steuerung übernimmt und Schnittstellen koordiniert,

⁶ Vgl. Centola et al., Experimental Evidence for Tipping Points in Social Convention, Science 2018 S. 1116–1119.

⁷ Vgl. Werner/Michailov, Duale Transformation zur Sicherung der Zukunft, Wie Unternehmer disruptive Trends und Turbulenzen der aktuellen Welt erfolgreich meistern, NWB Sanieren 02/2023 S. 40–46.

- 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 eine frühzeitige Identifikation von Risiken sowie das Einleiten von Gegenmaßnahmen.

6.2.2 Performanceorientierung

Zu Beginn jedes Transformationsprojekts gilt es, klare 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 konkrete KPIs abzuleiten, die den Fortschritt und den Beitrag jeder Maßnahme zum Gesamterfolg sichtbar machen.

Besonders bedeutsam ist das Realisieren von Quick Wins. Das erfordert eine gewisse Disziplin in der Umsetzung und eine Fokussierung auf die Bereiche und Maßnahmen, bei denen zügig messbare Erfolge erzielt werden können.

Wichtig: Diese frühzeitigen Erfolge gilt es zu kommunizieren, um eine positive Motivationsspirale auszulösen und das Vertrauen in die Transformation zu stärken.

6.2.3 Transformationsteam

Die Mitglieder des Transformationsteams müssen besonders umsetzungstark sein und eine hohe Akzeptanz in der Organisation haben: Nur wenn sie von ihren Kollegen respektiert und als glaubwürdige Veränderungsträger wahrgenommen werden, kann das notwendige Vertrauen aufgebaut werden. Zudem müssen die Teammitglieder über ausreichende 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.

Nachhaltige Verankerung: Ein starkes, anerkanntes und gut ausgestattetes Transformationsteam schafft die Voraussetzung dafür, dass die Veränderungen nicht nur geplant, sondern auch nachhaltig in der Organisation verankert werden.

6.3 Transformation Review Prozess

Im Rahmen dieses Prozesses erfolgt eine systematische Analyse und Bewertung der Ausrichtung und des Verlaufs des Transformationsprojekts, was ein strukturiertes Lernen ermöglicht: über Wirkungen, neue Chancen und notwendige Anpassungen. Hierbei wird u. a. geprüft,

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

Hierfür kann ein Transformation Review Board eingerichtet werden, das mit ausgewählten Vertretern wichtiger Stakeholder sowie fachkundigen Dritten besetzt ist. In diesem Gremium wird in regelmäßigen Abständen der Projektfortschritt präsentiert und kritisch hinterfragt. Diese strukturierte Reflexion stellt sicher, dass das Projekt effizient umgesetzt wird und inhaltlich auf Kurs bleibt. Die Reviews schaffen eine fundierte Entscheidungsbasis und erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit der Transformation.

7. Dimension 4+1 für die Leader der Transformation: Das Lead-Yourself-Prinzip (Sich selbst führen) als Grundlage für eine transformative Führung

7.1 Grundsätzliche Einordnung

Diese Dimension zielt auf eine bewusste Selbstführung der Personen ab, 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.

Selbstführung ist in einem von fundamentaler Veränderung geprägten Umfeld sozusagen die Grundlage einer Führung, die Wandel nicht nur managt, sondern aktiv gestaltet.

7.2 Zentrale Einflussfaktoren des Lead-Yourself-Prinzips

7.2.1 Selbstbewusstsein schaffen – Klarheit über das eigene innere Betriebssystem

Wer führen will, muss sich selbst kennen. Das beginnt bei der bewussten Auseinandersetzung mit den eigenen Werten, Stärken, Schwächen und inneren Antrieben. Gerade in Veränderungssituationen greifen unbewusste Muster oft stärker als gewünscht. Wer etwa Kontrolle als Sicherheitsstrategie verinnerlicht hat, wird sich schwertun, Verantwortung loszulassen. Bewusstheit über die eigene Haltung, Entscheidungslogik und typische Reaktionen – insbesondere unter Druck – schaffen die Grundlage, um das eigene Verhalten gezielt zu steuern, statt impulsiv zu reagieren.

Zentrale Fragen hierbei sind:

- Worin besteht mein ganz persönlicher Sinn, Zweck und Beitrag in dieser Transformation und wie passt das zum übergeordneten Ziel des Unternehmens?
- Wo entstehen positive Schnittmengen und wo potenzielle Spannungen?
- Welche meiner Werte kann ich aktivieren und einbringen, und wo stoße ich auf Ambiguitäten, die ich aushalten oder bewusst 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.

7.2.2 Selbstreflexion ermöglichen – Der wertvolle Kritiker

Top-Führungskräfte erhalten selten echtes Feedback. Umso wichtiger ist es, gezielt Räume für eine ehrliche Selbstreflexion zu schaffen. Ein externer Sparringpartner – ob Coach, erfahrener Exekutivberater oder Mentor – kann dabei eine Schlüsselrolle spielen. Entscheidend ist, dass diese Person unabhängig ist, Vertrauen aufbauen kann und bereit ist, auch unangenehme Themen anzusprechen.

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

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

7.2.3 Kontinuierliches Lernen und Weiterentwicklung – Fragen statt Reden

Transformation ist kein Zustand, sondern ein Prozess. Führung in Transformation verlangt daher auch von Leadern die Bereitschaft, kontinuierlich zu lernen. D. h. primär, mit offenem Geist „Dinge“ zu beobachten, Menschen zuzuhören und Fragen zu stellen.

Besonders kraftvoll ist das Lernen, wenn Führungspersonlichkeiten 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.

Lernen bedeutet auch, in Resonanz zu bleiben – mit den eigenen Rollen als Führungskraft, Kollege, Change-Leader und Privatperson. Daraus erwächst die Frage: Wie kann ich als Führungskraft in Resonanz bleiben – mit meinem Umfeld, den Menschen und den verschiedenen Rollen, die ich in der Transformation einnehme?

7.2.4 Selbstfürsorge und Belastungssteuerung – Energiequellen schützen und steuern

Führung in Transformation ist fordernd: emotional, mental und physisch. Wer in dieser Rolle nachhaltig wirksam sein möchte, muss seine Ressourcen bewusst steuern. Das bedeutet zum einen Prioritäten setzen, klare Grenzen ziehen, den Fokus erhalten und bei Bedarf „Nein“ sagen. Zum anderen geht es um eine aktive Selbstfürsorge. 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 nicht nur die Selbstführung, sondern auch die Wirksamkeit im Transformationsprozess.

8. Fazit

Mit dem vorstehend skizzierten Leading-Transformation-Modell erhalten Anwender in der Unternehmens- und Beratungspraxis einen Leitfaden, mit dem sie in den zu gestaltenden Organisationen das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses verankern können. Darüber hinaus eignet sich der Ansatz, um die darauf aufbauende Umsetzung von Transformationsprozessen anleiten zu können: Leading Transformation als ein Kompass, der den jeweils Verantwortlichen Orientierung in komplexen Change-Konstellationen ermöglicht.



Prof. Dr. Georg Kraus ist Inhaber der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal. Der Autor mehrerer Change- und Projektmanagement-Bücher hat eine Professur an der TU Clausthal und ist Lehrbeauftragter an der Univ. Karlsruhe und der IAE in Aix-en-provence.



Prof. Dr. Henning Werner ist Professor für Transformation, Restrukturierung & Sanierung an der SRH University Heidelberg und Leiter des IfUS-Instituts für Unternehmenssanierung.



Ali Boujataoui verfügt über 20 Jahre internationale Erfahrung in der Leitung und Umsetzung von Veränderungen (u. a. als Regional President für Bosch Power Tools oder als Geschäftsführer bei der Rothenberger Werkzeuge GmbH) – heute arbeitet er als Senior Advisor, Leadership-Coach (ICF) und Trainer.

Impressum:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
Genthiner Straße 30 G
10785 Berlin

Vertreten durch: Dr. Joachim Schmidt
Verantwortlich i. S. d. P. (§ 18 Abs. 2 MStV):
Dr. Bianca Matzek

Kontakt: info@ESVmedien.de
Handelsregister: HRB 27197,
Amtsgericht Berlin-Charlottenburg

