

GP+S Viewpoint

## TRANSFORMATIONSPROJEKTE KLAR STRUKTURIEREN: VISIONEN ENTWICKELN, MENSCHEN MITNEHMEN UND DEUTLICHE PRIORITÄTEN SETZEN

Unser Kollege Ansgar Knauf hat als Strategie, Strukturierer, Transformator und Coach bereits zahlreiche Transformationsprojekte in allen Facetten der Business Transformation und unterschiedlichsten Branchen begleitet. In diesem Interview berichtet er aus seiner langjährigen Erfahrung im Umgang mit Führungskräften und Teams und zeigt, was notwendig ist, damit Veränderung in der Praxis gelingt.



**1**

### Was sind die ersten Schritte, die ein Unternehmen beim Start eines Transformationsprojekts beachten sollte?

Am Anfang sollte die Überlegung stehen, aus welcher Motivation eine Veränderung erfolgt und wohin diese führen soll. Typische Auslöser, denen wir in der Praxis begegnen, sind der Wunsch nach mehr Kundenorientierung, besserer Nutzung von neuen Technologien oder eine Optimierung von Abläufen und Organisation. Die Entwicklung eines gemeinsamen Zielbilds der Veränderung hilft, dies transparent zu machen und die Tragweite des Vorhabens zu verstehen. Auch punktuelle Maßnahmen können bereichsübergreifende Auswirkungen haben, die gezielt zu adressieren sind.

**2**

### Wie sollte das klar definierte Zielbild eines Transformationsprojekts aussehen und wo liegen dabei häufig die Herausforderungen?

Ein Zielbild sollte alle relevanten Business-Dimensionen abdecken: Prozesse, Systeme, Zusammenarbeit, Organisation und Individuum. Je klarer sich formulieren lässt, wie das Zusammenspiel in der Zukunft sein soll, desto präziser lässt sich ableiten, was sich dazu konkret verändern muss und welche wichtigen Zwischenschritte und Meilensteine es gibt. Wichtig ist dabei auch, zu definieren, wie Veränderungserfolg gemessen werden kann. Im Mittelpunkt sollte aber immer stehen, die beteiligten Menschen auf dieser Reise mitzunehmen und bereit zu sein, Vorgehen flexibel zu halten und bei Bedarf anzupassen.

**3**

### Wie ist das Vorgehen, um den Veränderungsprozess wirklich umzusetzen, von der Strategie bis hin zur Implementierung?

Unser Erfolgsrezept ist: „Gemeinsam gestalten – offen kommunizieren.“ Das sorgt für eine gezielte Beteiligung und setzt auf ein hohes Maß an Informationstransparenz, in dem wir eine regelmäßige Kommunikation in unterschiedlichen Dialogformaten etablieren. Das heißt, wir sorgen dafür, dass Interaktion und ein fachlicher Austausch regelmäßig stattfinden und hierdurch Übungserfolg entsteht. Veränderungen in der Zusammenarbeit, im Verhalten und letztendlich in der Haltung zu Neuem können nicht einfach verordnet werden. Commitment entsteht nur im Zeitverlauf.

4

#### Was sind die größten Herausforderungen bei der Umsetzung eines Transformationsprojekts und wie können diese überwunden werden?

Die größten Herausforderungen bei der Umsetzung eines Transformationsprojekts sind Vision, Führung und Priorität: Ohne ein gemeinsames Verständnis über Sinn und Ziel der angestrebten Veränderung (Vision) lässt sich keine Begeisterung und Beteiligung im Team anstoßen. Bei Führungskräften sehen wir zudem oft, dass sie zwar strategisch den Veränderungsbedarf erkennen und entsprechende Initiativen starten, aber dann nicht konsequent durchhalten. Manchmal stehen ganz banal Druck im Tagesgeschäft oder Ressourcenfragen im Weg. Hier hilft es, dem Transformationsprozess und seinen Ritualen einen konstanten und priorisierten Platz im Kalender zu geben und diesen zu verteidigen. Auch unabhängig vom Zeitdruck sehen wir, wie schwer es einigen Führungskräften fällt, die Konsequenzen im eigenen Tun zu erkennen und umzusetzen. Es bleibt dann bei guten Absichten, ohne echte Veränderung. Die Kunst ist, gleichzeitig an der Spitze der Veränderung zu stehen, aber sich auch auf den Prozess einzulassen.

5

#### Wie kann man die Akzeptanz und das Engagement der Mitarbeitenden für den Transformationsprozess, wenn diese sich möglicherweise gegen Veränderung sträuben?

Mitarbeitende haben ein feines Gespür dafür, wie authentisch und offen mit ihnen umgegangen wird. Gerade wenn es im Unternehmen schon viele Initiativen gab, müssen erst negative Vorerfahrungen überwunden und schrittweise Akzeptanz geschaffen werden. Hier sind die konzeptionellen Details weniger entscheidend als ein ehrlicher Umgang mit Herausforderungen und Problemen. „Schön reden“ schadet fast immer. Manchmal hilft es auch, den Kritikern eine sehr prominente Rolle bei der Lösungsfindung, der von ihnen benannten Hürden zu geben, am Besten im Tandem mit etwas veränderungsaffineren Kollegen. Und als Führungskraft muss ich dem Team das Vertrauen geben, dass die gefundenen Lösungen nicht unter „Management-Vorbehalt“ stehen und am Ende doch alles beim Alten bleibt.

6

#### Kannst du ein Beispiel für ein Transformationsprojekt geben, bei dem du von der Strategie zum Ziel gekommen bist und was waren die wichtigsten Lektionen daraus?

Wir haben vor einiger Zeit für die Unternehmenskommunikation eines großen Konzerns ein neues Zusammenarbeitsmodell eingeführt. Fachlich ging es darum, ein Newsroom-Modell einzuführen, in dem nach neuen Prozessen, mit stärkerer IT-Unterstützung und mit datengetriebener Entscheidungsfindung gearbeitet wird. Trotz eines guten Konzeptes, haben wir zunächst einen schrittweisen Ansatz gewählt und sind nach dem Prinzip „klein starten, testen und verbessern, dann ausbauen und verstetigen“ vorgegangen. Das klare fachliche Zielbild hat uns geholfen, aber wir haben im Projektverlauf Teams und fachliche Fragen immer wieder verändert. In den ersten Wochen haben wir außerdem viel Zeit für die Diskussion von Grundsatzfragen und Methodik verwendet, obwohl wir gerne schneller in fachliche Fragen eingestiegen wären. Die initial investierte Zeit und auch die eine oder andere Schleife, die wir gedreht haben, hat uns aber geholfen, alle an Bord zu bekommen. Das hat am Ende um so mehr geholfen und wir haben die anfangs gesetzten KPI sogar übertreffen können.

7

#### Wie misst man den Erfolg eines Transformationsprojekts und welche KPIs betrachtet man dabei?

Das hängt konkret vom Projektinhalt ab. Im gerade skizzierten Projekt haben wir einer intensiven Diskussion über verschiedene KPIs viel Zeit eingeräumt, anhand derer wir den Erfolg der Veränderung messen wollten. Wir haben uns schlussendlich mit dem Team gemeinsam sowohl fachliche Performancewerte und Prozessindikatoren definiert, als auch Kriterien wie die Zufriedenheit von Kollegen und Kunden. Die Kombination beider Aspekte war der Schlüssel zum Erfolg.

## Was sind deine Top 3 Tipps für Unternehmen, die vor der Umsetzung eines großen Transformationsprojekts stehen?

Meine Top 3 Tipps für Unternehmen, die vor der Umsetzung eines großen Transformationsprojekts stehen, sind:

1. Klein anfangen und schnell erreichbare Zwischenziele definieren.
2. Konsequent bleiben, wobei das Vorgehen sich ändern kann, das Zielbild aber gleich bleibt.
3. Sicherstellen, dass das Projekt im Team getragen wird und die Unterstützung des Managements hat.

GP+S Consulting bietet passgenaue Lösungen in Leistung, Zusammenarbeit und Ressourcen. Sprechen Sie uns an, gerne unterstützen wir Sie.

Möchten Sie mehr erfahren und brauchen einen vertrauensvollen Begleiter auf dem Weg der Transformation? GP+S Consulting ist eine Managementberatung für Wachstum und Transformation. Unsere Beraterinnen und Berater sind in einer Vielzahl von Projekten innerhalb der Energiebranche und verschiedensten weiteren Branchen aktiv. Nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf und wir prüfen gemeinsam, wie wir auch Ihr Transformationsprojekt auf dem Weg zum Erfolg begleiten können.



### MANAGEMENTBERATUNG FÜR WACHSTUM UND TRANSFORMATION

#### GP+S CONSULTING GMBH

Schaberweg 28 a  
61348 Bad Homburg v. d. H.  
Tel.: +49 6172 / 4955 60  
info@gps-consulting.com  
www.gps-consulting.com



Ansgar Knauf  
Manager und  
Transformations-Experte

Tel.: +49 170 / 1250 052  
ansgar.knauf@gps-consulting.com