



# Organizational Transformation

Jan-Peter P. Schacht/  
Peter Ruhwedel/  
Sascha Stowasser

## Maßnahmen zur erfolgreichen Veränderung der Unternehmensorganisation

In Zeiten von Globalisierung, demografischem Wandel und Finanzkrise ist die Fähigkeit zur Veränderung zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen geworden. Auf Basis einer empirischen Studie wurden die Erfolgsfaktoren und praxisorientierte Handlungsempfehlungen für die beiden wesentlichen Veränderungskategorien – kurzfristige Restrukturierungen und langfristige Transformationsprozesse – abgeleitet.

Die Organisationen von Unternehmen müssen sich in immer kürzeren Zyklen den ökonomischen, strukturellen und demografischen Rahmenbedingungen anpassen. Erfolgt in der Vergangenheit grundlegende Veränderungen in Abständen von zehn bis 15 Jahren, werden heute häufig nach weniger als fünf Jahren strategische und damit auch organisatorische Veränderungen notwendig. Ausschlaggebend sind drei große Treiber mit gravierenden Auswirkungen:

- Die Verlagerung der Produktion, aber auch der Nachfrage in die BRIC-Staaten ist deutlich beschleunigt, wodurch die Unternehmen zu einer noch stärkeren Globalisierung gezwungen sind und sein werden.
- Die anhaltende globale Finanzkrise hat die Stabilität gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedin-

gungen nachhaltig verändert und es ist davon auszugehen, dass zukünftig die Unsicherheit und die **Volatilität** relevanter Einflussgrößen deutlich ansteigen werden.

- Die voranschreitende Veränderung der demografischen Rahmenbedingungen erfordert eine stärkere Flexibilisierung und Internationalisierung der Belegschaften sowie der Führungskräfte und damit neue Formen der Arbeitsorganisation.

Zur Bewältigung dieser Herausforderungen sind zum Teil signifikante Veränderungen von Unternehmen und in Folge auch der Organisationen erforderlich. Für die betroffenen Unternehmen bedeutet dies, dass sie immer wieder vor nach-

### Volatilität

ist das Ausmaß der Schwankung von Preisen, Aktien- und Devisenkursen, Zinssätzen oder auch ganzen Märkten innerhalb einer kurzen Zeitspanne.<sup>1</sup>

## Restrukturierung

(Umgestaltung, Neuordnung) ist die kurzfristige vor allem finanziell fokussierte Stabilisierung und Neuausrichtung eines Unternehmens auf Grund endogener und exogener Faktoren.

## Transformation

Der Veränderungsprozess bei der Transformation (Umwandlung, Umformung) ist eher langfristig ausgerichtet und wird durch den klaren Strategie-, Produkt- und Marktfokus getrieben.

haltigen und umfassenden Transformationsprozessen stehen werden. Gleichzeitig werden die sich zyklisch verändernden gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen parallel weitere kurzfristige Restrukturierungsanstrengungen erfordern, sodass die Fähigkeit zur Veränderung der Unternehmensorganisation insgesamt zu einem bedeutenden und kritischen Erfolgsfaktor wird. Die Beherrschung solcher Veränderungsprozesse ist und wird umso wichtiger, da bei vielen Führungskräften und Mitarbeitern inzwischen eine Veränderungsmüdigkeit zu beobachten ist und die Ablehnung notwendiger strategischer sowie organisatorischer Anpassungen immer größer wird. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Vorgehensweisen angewandt werden müssen, um Organisationen nachhaltig zu verändern und welche Handlungsempfehlungen zum Er-

folg von kurzfristigen **Restrukturierungen** beziehungsweise von langfristigen **Transformationen** von Unternehmen gegeben werden sollten.

## Kernergebnisse der Studie

### Längerfristige Transformationen und kurzfristige Restrukturierungen erfordern unterschiedliche Vorgehensweisen.

Befragt nach den Auslösern organisatorischer Veränderungsprozesse gaben 27 % der Gesprächsteilnehmer eine notwendige Restrukturierung als Ursache an. Der weitaus größere Teil der in der Studie betrachteten Veränderungsprozesse ist jedoch auf längerfristige Transformationen (73%) zurückzuführen. Dabei dominieren Wachstum (13%) und Internationalisierung (12%) sowie ein genereller Strategiewechsel (10%) als wichtigste Auslöser.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass trotz der Ähnlichkeiten, die in den Veränderungsschritten beobachtet wurden, gravierende Unterschiede zwischen Restrukturierungen und Transformationen bestehen. Dies beginnt bereits bei der Dauer der Veränderungsprozesse: Während Restrukturierungen eher kurzfristig orientiert sind, top-down getrieben werden und häufig nicht viel länger als 18 Monate dauern, können umfangreiche Transformationsprozesse unter starker Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter bis zu fünf Jahre dauern, in manchen Unternehmen in Abhängigkeit von der Komplexität der Veränderung sogar noch länger.

Die Ziele der beiden Veränderungsformen unterscheiden sich stark (vgl. Abb. 1): Während langfristige Transformationen einen klaren Strategie-, Produkt- und Marktfokus haben, stehen bei Restrukturierungen häufig die Flexibilisierung der Kosten und der Organisation sowie eine stärkere Integration der Organisationsebenen und eine größere Transparenz für das Topmanagement im Fokus. Teilweise werden jedoch mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt: So adressieren Restrukturierungen häufig auch längerfristige Transformationsziele. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Ursache der Unternehmenskrise nicht im konjunkturellen Marktumfeld, sondern in Problemen innerhalb des Unternehmens begründet ist. Dann werden Kostensenkungsziele in der Regel mit Wachstums- und Internationalisierungszielen verbunden.

## Studienaufbau und Vorgehen

Die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen und deren Organisationen wird in den kommenden Jahren eines der bestimmenden Managementthemen sein. Ob umfassende, langfristig angelegte Transformationen mit dem beispielhaften Ziel der Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition oder eher kurzfristige kostensenkungsorientierte Restrukturierungen – das Management steht zur Bewältigung der Herausforderungen vor einigen kritischen Fragen:

- Welchem Muster folgen erfolgreiche Veränderungsprozesse?
- Was sind Erfolgsfaktoren und welche Instrumente haben sich in der Praxis bewährt?
- Wie schnell kann das Topmanagement eine Veränderung durchführen und wann sind Mitarbeiter und Organisationen überfordert?
- Wie müssen sich Vorstand oder Geschäftsführung einbringen?
- Was sollte auf jeden Fall vermieden werden bzw. was kann den angestrebten Erfolg behindern?

Die Diskussion und Beantwortung dieser Fragen war Gegenstand der vorliegenden Untersuchung. Im Rahmen einer explorativen Studie wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der die Basis für strukturierte Interviews mit obersten Führungskräften gebildet hat. Durch die Gliederung der Fragen nach quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten konnten sowohl korrelative als auch kausale Aussagen zu den Kriterien und Erfolgsfaktoren von durchlaufenen Veränderungen gemacht werden. Die Studie ist Basis für diesen Artikel.<sup>2</sup>

Insgesamt wurden 54 Interviews geführt. Bei 37 % der Interviewpartner handelte es sich um den Vorstandsvorsitzenden bzw. Vorsitzenden der Geschäftsführung, bei 38 % um ein Mitglied des Vorstands bzw. der Geschäftsführung, bei 25 % um obere Führungskräfte aus den Organisationsbereichen. Die Ergebnisse aus den Interviews wurden durch zusätzliche Branchenanalysen und Erfahrungen der Autoren aus selbst durchgeführten Beratungsprojekten abgesichert und ergänzt.

Gemessen am Umsatz reichte der Anteil der Unternehmen von unter einer Milliarde Euro (30%) über ein bis zwei Milliarden Euro (13%), zwei bis zehn Milliarden Euro (36%) bis zu mehr als zehn Milliarden Euro (21%). Bei den befragten Branchen wurde ein breiter Querschnitt gewählt, sodass eine hohe Aussagefähigkeit der Ergebnisse vorliegt.

**Wichtige Erfolgsfaktoren**

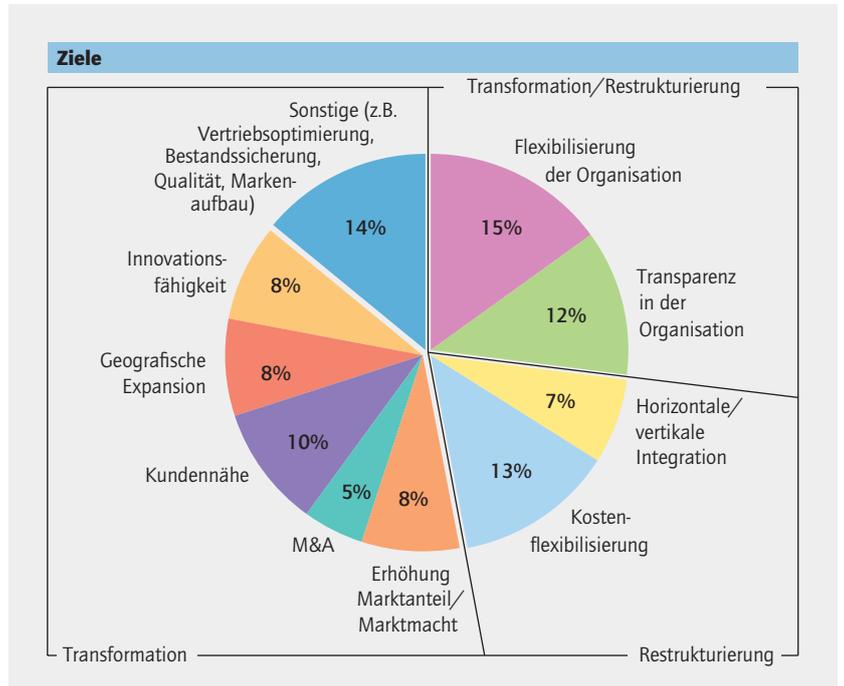
Im Rahmen der Interviews wurden die Studienteilnehmer nach den wichtigsten Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse befragt. Für beide Archetypen – Restrukturierung und Transformation – wurden folgende Faktoren als am wichtigsten erachtet:

- die Definition eines eindeutigen Zielzustandes,
- die permanente, nachhaltige Unterstützung durch das Topmanagement sowie
- eine gemeinsam getragene Akzeptanz im Vorstand.

Die Auswertung der Studienergebnisse zeigt den Zusammenhang zwischen einer klaren, messbaren Zieldefinition und der Zielerreichung, d. h. je eindeutiger die Zieldefinition gegeben war, umso eher wurden die Ziele auch tatsächlich erreicht. Des Weiteren zeigen die Praxisbeispiele, dass durch die Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen eine fehlende Glaubwürdigkeit des Topmanagements schnell erfasst wird und zu entsprechend negativen Gegenreaktionen bzw. abnehmender Veränderungsbereitschaft führt.

Befragt nach dem Umfang der Unterstützung durch das Topmanagement gaben 68 % der Befragten eine sehr gute Unterstützung an; hier wurden mit 54 % der Nennung die Ziele »sehr gut« erreicht. (Die Skala reichte von 1 = »sehr gut« bis 5 = »nicht so gut«; diese Skalierung liegt auch den weiteren quantitativen Auswertungen zugrunde). Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass mit abnehmender Managementunterstützung die Zielerreichung zurückgeht.

**Abb. 2a** Zielsetzung und Umsetzungserfolg



**Klare Ziele sowie glaubhafter und nachhaltiger Topmanagement-Support sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren.**

**Abb. 1** Ziele von Veränderungsprozessen

Der Vorstandsvorsitzende/Vorsitzende der Geschäftsführung ist im Veränderungsprozess besonders gefordert sich umfassend und dauerhaft hinter den Veränderungsprozess und die angestrebten Ziele zu stellen. Dies setzt eine messbare und objektiv wahrgenommene Präsenz sowie eine klare

**Abb. 2b** Topmanagement-Unterstützung und Zielerreichung



## walk the talk

Sinnbildlich übersetzt: »Das Handeln muss mit dem Reden übereinstimmen«.

## Off-Sites

sind Tagungen und Konferenzen außerhalb des üblichen Arbeitsumfeldes.

## Incentivierung

bezeichnet vor allem die finanziellen Maßnahmen zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft, z. B. durch Gratifikationen, Boni, Sonderzahlungen.

## Change Management

bedeutet die laufende Anpassung von Unternehmensstrategie und -strukturen an die Rahmenbedingungen, die das Unternehmen beeinflussen, vor allem die Entwicklungen am Markt.<sup>3</sup> Unter der laufenden Anpassung versteht man alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine umfassende bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung bewirken sollen.

verbale und nonverbale Kommunikation (»walk the talk«) voraus. Er sollte einen wesentlichen Teil seiner Arbeitszeit (mehr als 30 %) intensiv und sichtbar als erklärter Treiber des Transformationsprozesses verwenden. In der Praxis geschieht dies jedoch häufig nicht, sodass nach Angabe der Befragten nur die Hälfte aller betrachteten Transformationsprozesse die angestrebten Ziele erreicht.

Die Grundvoraussetzung für jeden Transformationsprozess ist die Schaffung einer gemeinsam getragenen Akzeptanz im Vorstand. Dies erfordert zu Beginn des Prozesses eine intensive, ehrliche und offene Diskussion zwischen allen Vorstandsmitgliedern unter starker Führung des Vorstandsvorsitzenden. Dieser Prozess sollte in der Regel drei bis sechs Monate dauern und in einer hohen Taktung von Vorstandsklausuren (idealerweise als **Off-Sites** außerhalb des Tagesgeschäfts) konsens- und ergebnisorientiert geführt werden.

Die Auswertung der Studienergebnisse zeigt, dass bei einer klaren Zieldefinition (68% der Nennungen mit »sehr gut«) eine gemeinsam getragene Akzeptanz im Vorstand erreicht wurde (64% der Nennungen mit »sehr gut«). Erst wenn sich alle Beteiligten auf gemeinsame Ziele verständigt haben und diese klar formuliert wurden, sollte der Veränderungsprozess in die Breite getragen werden. Dieser sehr zeit- und kommunikationsintensive Schritt ist unabdingbar für eine erfolgreiche Veränderung.

Im Rahmen von Restrukturierungen haben eindeutige Ziele die größte Bedeutung. Die Ziele sollten top-down gesetzt werden und dienen im Laufe des Restrukturierungsprozesses als Leitmarke, an der alle Maßnahmen konsequent ausgerichtet werden.

In der Studie konnte eine eindeutige Korrelation zwischen der Existenz klar definierter Ziele und dem erklärten Willen aller Vorstände, diese Ziele zu erreichen, (beide Werte bei fast 60% der Nennungen mit »sehr gut«) sowie dem erfolgreichen Ausgang des Veränderungsprozesses, nachgewiesen werden.

Die Koppelung monetärer Incentivierungskomponenten an die Erreichung von definierten Veränderungszielen ist nach Aussage der Studienteilnehmer nur von untergeordneter Bedeutung für den Erfolg des Veränderungsprozesses. Lediglich beim Topmanagement trägt bei Restrukturierungen **Incentivierung** teilweise zum Erfolg bei.

## Monetäre Incentivierung beeinflusst den Erfolg von Veränderungsprozessen kaum.

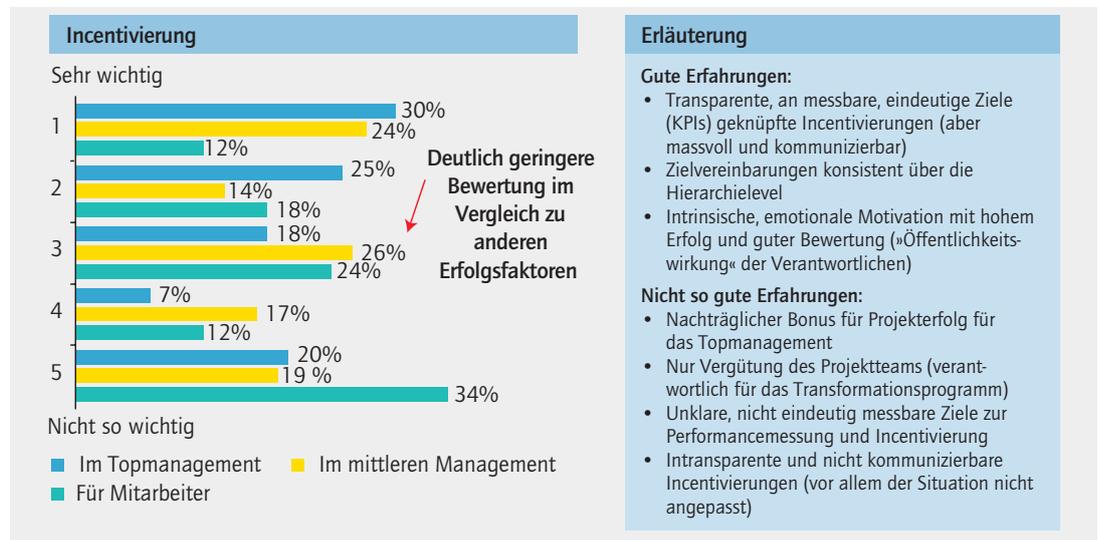
Anders im Falle der nicht monetären Incentivierung, der die Studienteilnehmer bei lang anhaltenden Transformationsprozessen eine große Bedeutung beimessen. Beispielsweise wird über die aktive Einbindung der Betroffenen in den Veränderungsprozess der Wunsch der Mitarbeiter nach Gestaltungsmöglichkeiten in »ihrem« Unternehmen befriedigt.

## Unerlässliches Handwerkszeug

Zum Handwerkszeug der nachhaltigen Organisationsentwicklung zählt ein systematisches **Change Management**, um eine hohe Akzeptanz und Unterstützung durch Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen. Die Interviewergebnisse zeigen jedoch, dass diese Faktoren im Rahmen von Restrukturierungsprozessen nur eingeschränkt den Erfolg der Restrukturierung beeinflussen.

Auch wenn laut Aussage der Studienteilnehmer eine fehlende Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung häufig zu Akzeptanzproblemen und da-

Abb. 3 Einfluss von Incentivierung auf Transformationsprozesse



mit zu Widerständen führt, ist der Handlungsdruck und die Durchsetzungsfähigkeit des Topmanagements in Krisensituationen oft groß genug, um solche Widerstände bei den Mitarbeitern zu überwinden. Wichtiger als eine langwierige Überzeugung der Mitarbeiter ist daher eine schnelle und klare Umsetzung der Maßnahmen. Dabei kann eine offene und schonungslose Kommunikation über die Ernsthaftigkeit der Krise und die Notwendigkeit einer zügigen Umsetzung der Maßnahmen zumindest dabei helfen, dass die Mitarbeiter verstehen, warum eine Restrukturierung erfolgen muss.

**Erfolgreiche Restrukturierungen setzen nicht unbedingt die Akzeptanz der Mitarbeiter, wohl aber eine intensive Kommunikation voraus.**

Umfassende Transformationen von Unternehmen sollten auf einer klaren Zielvorgabe durch das Topmanagement aufbauen. Im Gegensatz zu einer Restrukturierung, bei der Geschwindigkeit und Umsetzungsorientierung nur eine begrenzte Mitbereiteinbindung zulassen, zeigen die Interviewergebnisse zu Transformationen das genaue Gegenteil: Hier ist es erfolgskritisch, bereits vor Beginn des Prozesses ein klares Verständnis für Besonderheiten des Unternehmens und mögliche Veränderungswiderstände zu entwickeln (75% der Befragten sehen dies als sehr wichtig bzw. wichtig an). Die Transformationsziele und auch das Vorgehen sollten diese Besonderheiten möglichst umfassend berücksichtigen. Darüber hinaus zeigen die

Ergebnisse eine positive Korrelation zwischen dem Umsetzungserfolg sowie dem Grad der Einbindung der Linienverantwortlichen und der Mitarbeiter. In einem kaskadierenden Prozess sollten die nachgelagerten Ebenen in die Konzeptentwicklung zur Veränderung eingebunden werden. Hierdurch werden aus Betroffenen Beteiligte der Transformation, so dass die notwendige Akzeptanz gesichert werden kann.

**Beteiligung der Mitarbeiter sichert Transformationserfolg.**

Die inhaltliche Einbindung und Überzeugung der Führungskräfte und Mitarbeiter in langfristigen Transformationsprozessen ersetzt den faktischen Zwang zur Veränderung, wie er bei einer Restrukturierung vorliegt. Gleichzeitig zeigen die Interviewergebnisse, dass trotz oder gerade wegen der starken Einbindung der Mitarbeiter das Topmanagement und insbesondere der Vorstandsvorsitzende bzw. Vorsitzende der Geschäftsführung über den gesamten Prozess hinweg Treiber sein muss. In der Studie ließen sich zahlreiche Veränderungsprozesse beobachten, bei denen das Topmanagement sich im Projektverlauf mit stärkerer Einbindung der Mitarbeiter aus dem Veränderungsprozess zurückgezogen hat. Hierdurch lief man Gefahr, dass einmal getroffene Entscheidungen verwässert und die gesetzten Ziele der Veränderung nicht erreicht werden.

Hohe Übereinstimmung bei Zustimmung zu beiden Aussagen »Wir wussten, was wir wollten« und »Wir wollten das wirklich«			Die Antworten auf die Aussagen differieren bei »Wir wussten, was wir wollten« und »Wir wollten das wirklich«	
Bewertung	Vorgehensweise, die sich bewährt und in der Umsetzung zum Erfolg geführt hat		Bewertung	Vorgehensweise, die sich <i>nicht</i> bewährt hat
++	• Mitarbeiter »abholen« und einbinden		---	• Führungskräfte und Mitarbeitern wurde Umsetzungserfolg nicht kommuniziert
+++	• Klare, transparente und nachhaltige Kommunikation top-down	↔	--	• Art der Kommunikation nicht auf Kultur, Historie etc. angepasst
+++	• Transparenz im Prozess (»alle wussten Bescheid«)	↔	---	• Kommunikationsinhalte nicht transparent und überzeugend
+++	• Klare Vorgaben und Commitment der Konzernleitung (z. B. vorher wurde um Ziele intensiv gerungen)	↔	---	• Vorstand/Topmanagement nicht richtig »eingeschworen«, Leadership/klare Führung fehlte
++	• Erfahrene Führungskräfte tragen Verantwortung (für Umsetzung und Zielerreichung)	↔	---	• Keine Erfahrung mit Veränderungsprozessen/kein Einsatz von Experten (auch externer Berater)
+++	• Definition eines klaren Zielzustandes durch das Topmanagement (Vision, Mission, Strategie und Details)	↔	--	• Schlechte Topmanagement-Unterstützung (Zielrichtung unklar, Commitment nicht gegeben)
++	• Stringente Projektorganisation	↔	--	• Fehlendes unterstützendes Change Management
+++ Sehr erfolgreich; ++ erfolgreich, ++ hilfreich		↔	-- wenig erfolgreich; --- kontraproduktiv	

Abb. 4 Korrelation von Zieldefinition und Zielerreichung

Für die Praxis

Veränderungen von Organisationen sind erfolgreich durchführbar, es müssen allerdings einige Faktoren berücksichtigt werden, damit die Veränderungen nachhaltig in der Organisation wahrgenommen und somit wirksam werden:

- Am Anfang eines Transformationsprozesses werden die Weichen gestellt, die entscheiden, ob die Veränderung tatsächlich erfolgreich ist und in der Organisation ankommt.
- Der Vorstandsvorsitzende bzw. Vorsitzende der Geschäftsführung und das Topmanagement sind die definierten Treiber des Veränderungsprozesses, ihr Handeln, Engagement und Auftreten entscheiden über Erfolg oder Misserfolg.
- Es empfiehlt sich, den Prozess der Transformation sehr detailliert zu durchdenken und zu planen, die Durchführung der Veränderung bedeutet ein erhebliches zeitliches Investment des Managements, teilweise über mehrere Jahre hinweg.
- Gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Veränderungsnotwendigkeiten von Organisationen müssen sich Vorstände und Geschäftsführer die Durchführung von Veränderungen als neue und bedeutende Managementkompetenz aneignen.

nen die gesetzten Ziele nicht in vollem Umfang erreicht.

Wichtig für den Erfolg einer Veränderung ist die eindeutige und unmissverständliche Zieldefinition, die in jedem Fall eindeutig messbar und somit nachvollziehbar sein sollte. Unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Veränderung ist deren Akzeptanz durch das gesamte Topmanagement, das uneingeschränkt hinter den Zielen der Veränderung stehen muss. Daher ist es sehr wichtig, der Entwicklung der Veränderungsziele und des Vorgehens bei deren Umsetzung viel Zeit sowie eine intensive Auseinandersetzung zu widmen. Die Auswertung der Studie hat ergeben, dass nur in den Fällen, in denen eine hohe Korrelation bei der Beantwortung der Fragen zur Zieldefinition (»Wir wussten, was wir wollten!«) und der Zielakzeptanz (»Wir wollten das wirklich!«) eine erfolgreiche Veränderung der Organisation am Ende des Prozesses zu verzeichnen war (vgl. Abb. 4).

Wege zu einer erfolgreichen Veränderung

Zahlreiche Hebel und Instrumente für Veränderungsprozesse sind bereits bekannt und haben sich in der Praxis bewährt. Die vorliegende Studie hat jedoch gezeigt, dass viele Unternehmen die verfügbaren Hebel sowie Instrumente nicht konsequent und nachhaltig anwenden. In der Praxis scheint teilweise ein fehlendes Implementierungsverständnis zu bestehen. Dementsprechend haben zahlreiche Restrukturierungen und Transformatio-

Die Untersuchungsergebnisse zeigen darüber hinaus, dass neben einer nachvollziehbaren Zieldefinition die konsequent gelebte Verfolgung der Veränderungen durch das Topmanagement (»walk the talk«) erfolgskritisch ist (vgl. Abb. 5). Jeder Vorstandsvorsitzende sollte sich zudem darüber im Klaren sein, dass dies für die gesamte Zeit der Veränderung ein hohes zeitliches Investment für die Initiierung und Steuerung des Veränderungsprozesses bedeuten kann. Da die Veränderung von Organisationen in den nächsten Jahren Dauerthema in der Wirtschaft sein wird, muss sich jeder Vor-

Abb. 5 Handlungsempfehlungen

	Anforderung	Inhalte (u. a.)	Ausprägung (u. a.)
1.	CEO/Vorstand als Treiber der Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO/Vorstand mit intensiver Auseinandersetzung</li> <li>• Hohe wahrgenommene Präsenz im Veränderungsprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO/Vorstand haben definierten Zeitanteil (ca. 30 %) ihrer Gesamtzeit für Präsenz und Aktivität im Veränderungsprozess</li> </ul>
2.	Klare, transparente Zieldefinition und stringente Zielumsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele der Transformation/Restrukturierung sind mit Inhalten, Zahlen, Zeiten, Abhängigkeiten und Verantwortlichkeiten eindeutig festgelegt und kommuniziert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensives Ringen um die Ziele, mit dem Ergebnis eines unverrückbaren Commitments des Gesamtvorstandes, zeitversetzte Einbindung der zweiten Führungsebene</li> </ul>
3.	Stringente Führung der Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO/Vorstand ist »Inhaber« und Treiber der Veränderung</li> <li>• Klare Führung des Veränderungsprozesses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Sichtbarkeit und »Anfassbarkeit«, intensive persönliche Kommunikation der Ziele, Wege, Chancen und Risiken</li> </ul>
4.	Konsequenz und Nachhaltigkeit im Transformationsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle bezifferten Ziele in der Umsetzung konsequent nachhalten und kommunizieren</li> <li>• Sanktionieren bei Nichterreichung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuierliche Prüfung der Nachhaltigkeit aller vereinbarten Ziele, aber auch konsequente und transparente Sanktionierung</li> </ul>
5.	Antizipation der Veränderungswiderstände	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ehrlicher Umgang mit den existierenden (bekannten und vielleicht auch unbekanntem und folglich festzustellenden) Veränderungswiderständen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ehrliche Auseinandersetzung mit sowie Adressierung und Behandlung von existierenden Veränderungswiderständen</li> </ul>
6.	Veränderungsmanagement und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensives Investment (kapazitiv, inhaltlich, zeitlich) in klare, transparente Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung der intensiven und persönlichen Kommunikationsmöglichkeiten über alle Kanäle top-down</li> </ul>
7.	Performance Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Entscheidung über transparentes Performance Management in Abhängigkeit von der Situation (Transformation/ Restrukturierung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angemessene, transparente und kommunizierbare Messbarkeit des Verhaltens (durch KPIs) aller Führungsebenen (mit gesetzten Abhängigkeiten zu den Zielen)</li> </ul>

standsvorsitzende bzw. Vorsitzende der Geschäftsführung als oberster Veränderungsmanager verstehen. Dies wird auch an künftige Auswahlprozesse neue Anforderungen stellen müssen.

Viele Mitarbeiter scheinen, ausgelöst durch häufige Veränderungen, das Vertrauen in das Topmanagement verloren zu haben, sodass für den Erfolg zukünftiger Veränderungsprozesse Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Sicherheit wesentliche Erfolgsfaktoren sein werden: Nur wenn Glaubwürdigkeit

aller handelnden Personen – und hier vor allem der obersten Geschäftsführung – gegeben ist, erzeugt dies bei allen Beteiligten das notwendige Vertrauen in den Erfolg der Veränderung. Mit dem Vertrauen stellt sich die Sicherheit ein, die vor allem Mitarbeiter, aber auch Führungskräfte benötigen, um die Veränderung durch die Organisation als Multiplikatoren zu tragen und so den Prozess zu einem Erfolg zu machen.

### Zusammenfassung

Die erfolgreiche und nachhaltige Veränderung der Unternehmensorganisation – sei es zur kurzfristigen Restrukturierung oder zur langfristigen Transformation – ist zu einem der bedeutendsten Topmanagement-Themen geworden und wird es für die kommenden Jahre auch bleiben. Empirische Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Best-Practice-Unternehmen bei Restrukturierungen und Transformationen zwar alle einem vergleichbaren Veränderungsprozess folgen, sie wenden jedoch unterschiedliche Instrumente zur Umsetzung an. In jedem Fall sind klare Ziele und ein umfassendes sowie nachhaltiges Commitment des Topmanagements die wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen. Insbesondere die Glaubwürdigkeit und das Verhalten des Vorstandsvorsitzenden oder Vorsitzenden der Geschäftsführung werden den Umsetzungserfolg maßgeblich beeinflussen.

### Summary

The successful and sustainable alteration of organizations – be it for short-term restructuring or long-term transformation purposes – is and will be one of the most important top management topics. Empirical evidence shows that best practice companies apply comparable alteration processes for restructuring as well as transformation. Still the instruments within the preparation and implementation vary significantly. In any case clear objectives and a comprehensive and sustainable commitment of the top management team have proven to be the most important drivers for a successful change. In particular, credibility and ongoing visibility of the CEO are the key success factors for sustainable restructuring and transformation.

### Anmerkungen

- 1 DUDEN – Das Fremdwörterbuch, 7., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Leipzig/Mannheim 2001.
- 2 Studie: »Veränderungsfähigkeit von Organisationen«, durchgeführt von der gfo und Oliver Wyman im Zeitraum Mai bis September 2011; befragt wurden 54 Topentscheider (Vorstände/Geschäftsführer, leitende Angestellte) in Deutschland, Österreich und der Schweiz über alle Industrien hinweg.
- 3 Vgl. QM-Lexikon ([www.quality.de](http://www.quality.de)), <http://tinyurl.com/7peju3w> (letzter Zugriff: 1.3.2012).



**Prof. Dr. Peter Ruhwedel**  
Professor für Strategisches Management  
und Organisation, FOM Hochschule für Oekonomie &  
Management  
[peter.ruhwedel@fom.de](mailto:peter.ruhwedel@fom.de)



**Jan-Peter P. Schacht**  
Partner, Oliver Wyman Delta  
[janpeter.schacht@oliverwyman.com](mailto:janpeter.schacht@oliverwyman.com)



**Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser**  
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft  
(ifaa) [s.stowasser@ifaa-mail.de](mailto:s.stowasser@ifaa-mail.de)