

# Das große Ganze im Blick

## Stolpersteine in der Transformationssteuerung

Kim L. Dillenberger, Uwe Kowatz, Jessica Hirsch, Maximilian Breitmoser, Dietmar Buchfink und Alexander Witt

*Unternehmen stehen heutzutage vor der Aufgabe, sich fortlaufend zu transformieren. Eine Herausforderung dabei stellt die Transformationssteuerung dar. In der vorliegenden empirischen Studie wurden die damit verbundenen Stolpersteine entlang der drei Dimensionen Motivation, Macht und Monitoring herausgearbeitet und analysiert. Daraus werden Handlungsempfehlungen für Praktiker\*innen abgeleitet, die ihr Wissen zu erfolgreicher Transformationssteuerung erweitern möchten.*



Dr. Kim L. Dillenberger

Vice Academic Director Centre for Performance Management & Controlling, Frankfurt School of Finance & Management

**Kontakt:** k.dillenberger@fs.de



Dr. Uwe Kowatz

Research Assistant Centre for Performance Management & Controlling, Frankfurt School of Finance & Management

**Kontakt:** uwe.kowatz@talto.com



Jessica Hirsch

Partner, Struktur Management Partner GmbH

**Kontakt:** j.hirsch@struktur-management-partner.com



Maximilian Breitmoser

Senior Manager, Struktur Management Partner GmbH

**Kontakt:** m.breitmoser@struktur-management-partner.com



Dietmar Buchfink

Managing Partner, Struktur Management Partner GmbH

**Kontakt:** d.buchfink@struktur-management-partner.com



Alexander Witt

Principal, Struktur Management Partner GmbH

**Kontakt:** a.witt@struktur-management-partner.com

Wir agieren in schnelllebigen Zeiten, geprägt von multiplen Krisen und schwer vorhersehbaren Dynamiken. Diese umfassen einschneidende Zusammenbrüche von Routinen wie bei der Covid-19 Pandemie, Problematiken wie der Lieferketten-Instabilität, kriegerische Auseinandersetzungen wie den Ukraine-Krieg und neue regulatorische Anforderungen wie beispielsweise in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Veränderung ist damit ständiger Begleiter von Organisationen und deren Mitglieder. Ähnlich dem Trend des lebenslangen Lernens, entwickelt sich der Ansatz des «lebenslangen» Transformierens. Unternehmen müssen sich fortlaufend anpassen, neu ausrichten und weiterentwickeln – sie müssen sich kontinuierlich transformieren.

Unter Transformation wird in diesem Rahmen fundamentale organisationale Veränderung verstanden, die die gesamte Organisation betrifft (Tsoukas & Chia, 2022). Diese können sowohl Prozesse, Systeme als auch Arbeitsweisen innerhalb eines Unternehmens umfassen. Eine solch umfangreiche Entwicklung gliedert sich in der Regel in verschiedene Change Management-Projekte und Veränderungsinitiativen. Im vorliegenden Artikel liegt der Fokus nicht auf den einzelnen Projekten, sondern auf der ganzheitlichen Transformation eines Unternehmens.

So notwendig Transformation ist, so herausfordernd ist sie. Es ist allgemein bekannt, dass viele Transformationsvorhaben scheitern. Untersuchungen haben dafür bereits eine Vielzahl an Gründen ermittelt; dazu gehören beispielsweise: unklare Ziele, fehlender Buy-in der Geschäftsführung, missliche Kommunikationskaskade oder interner Widerstand (Kotter, 2011; Beer & No-  
hria, 2000).

Wir möchten diese Diskussion um den wichtigen Aspekt der Transformationssteuerung erweitern. Damit nehmen wir eine Vogelperspektive auf den gesamten Transformationsprozess von der Auf- bis zur Umsetzung ein. Das ermöglicht, prozessübergreifende Stolpersteine in der Transformationssteuerung zu identifizieren. Diese aus dem Weg zu räumen, wird eine zentrale Aufgabe von Unternehmen sein, um sich zukünftig fortlaufend zu transformieren.

Mit diesem Ziel wurde die vorliegende Studie vom Centre for Performance Management & Controlling (kurz: CPMC) der Frankfurt School of Finance & Management gGmbH in Kooperation mit der Transformationsberatung Struktur Management Partner GmbH (kurz: SMP) durchgeführt. Die Studie umfasst eine onlinebasierte Umfrage sowie Follow-Up-Interviews mit ausgewählten Expert\*innen zur vertiefenden Analyse der Ergebnisse.

*Studiendetails (Kowatz et al., 2023): Durchführungszeitraum Herbst 2022 bis Frühjahr 2023 | Umfrageteilnehmer (nach Datenbereinigung) 191 | Datenanalyse mit SPSS Version 28 | Branche 38,7 % Industrie, 22,5% Dienstleistung u. w. | Position 48,1% 2. Führungsebene, 32,5 % 1. Führungsebene, 13,6 % 3. Führungsebene | Expert\*inneninterviews mit drei Transformations-expert\*innen*

Wie also lässt sich Transformation erfolgreich steuern? Die Studienergebnisse weisen darauf hin, dass die drei Dimensionen Motivation, Macht und Monitoring beleuchtet werden müssen, um Stolpersteine in der Transformationssteuerung zu identifizieren. Im Folgenden stellen wir die einzelnen Dimensionen vor und diskutieren deren Implikationen für Entscheidungsträger\*innen.

## «Warum wollen wir wohin? Diese Frage steht am Anfang eines jeden Transformationsvorhabens.»

### Motivation

#### Inhaltliche Ausrichtung der Transformation

Warum wollen wir wohin? Diese Frage steht am Anfang eines jeden Transformationsvorhabens. Bei deren Beantwortung läuft man laut der Studienergebnisse Gefahr, Transformation «verkürzt» anzugehen, wie es ein Interviewpartner formuliert. Damit ist gemeint, dass eine Transformation selten von Beginn an ganzheitlich gedacht wird und stattdessen einzelne Transformationsthemen in den Vordergrund rücken.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?**

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

Abbildung 1

### Rolle von Digitalisierung bei Transformationsvorhaben (n = 189)

