CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

Geben Sie der Transformation eine Richtung

Ist Ihnen einmal aufgefallen, dass Worte wie „Fortschritt", „Progressivität", „Reform", „Restrukturierung" weder eindeutig positiv sind noch eine Richtung enthalten? Man kann vor dem Abgrund stehen und „fortschreiten", das ist keine gute Idee. Man kann progressiv sein und dabei Unfug verzapfen (wenn man es genau nimmt, ist „progressiv" ja mindestens nahezu identisch mit „fortschrittlich"). Man kann eine Reform durchführen, die keinen Nutzen erbringt und man kann etwas restrukturieren, dessen neue Struktur ebenso hinderlich ist wie die alte.

Nun also, in aller Munde und mit hohem Inflationsgrad versehen: „Transformation" – wieder so ein Buzzword ohne Richtung.

Nehmen wir einmal an, wir wollen „Transformation" im unternehmerischen Kontext verwenden, um zu zeigen, wie progressiv, reform- und restrukturierungsentschlossen wir den Fortschritt gestalten wollen – es wird immer noch nicht eindeutig positiv.

Nehmen wir weiter an, Sie wollen Ihr Unternehmen transformieren, eine Transformation durchführen, dann brauchen Sie unbedingt eine Richtung, ein Ziel, einen gedanklichen Zustand, der erkennbar macht, dass die Transformation abgeschlossen ist. Warum? Weil Sie sonst dauertransformieren, ohne zu erkennen, ob das nun gut oder schlecht ist. Sie brauchen diesen Zielzustand, die Messgrößen dazu, um Ihren Mitarbeitern zu verdeutlichen, wohin es gehen soll und woran die Mitarbeiter im täglichen Tun erkennen, ob sie auf dem richtigen Weg sind.

À propos „Weg": Auch der Weg muss präzise beschrieben sein. Es genügt eben nicht, sich vor die Mitarbeiter zu stellen oder in einer Führungsrunde die klare Absicht zu bekunden, dass das Unternehmen sich in einer „Transformationsphase" befindet, auf dem Weg der „Transformation" sei. Wie immer gilt, dass Veränderungen nur dann stattfinden, wenn die Handelnden einen Nutzen daraus haben. „Was ist für mich drin?", das ist die Kernfrage, die es zu beantworten gilt.

Gar nicht so leicht, sagen Sie? Das stimmt und das ist auch der Grund, dessenthalben zahlreiche dieser sogenannten „Transformationen", „Transformationsinitiativen", „Transformationsprojekte" scheitern oder gar nicht erst auf die Startbahn kommen. Viele Unternehmenslenker machen sich nicht die Mühe, die Richtung, den Weg, das Ziel einer sogenannten „Transformation" zu definieren. Wenn man schon so ein sperriges Wort für eine bedeutende Veränderung des Unternehmens wählt, muss aber genau eine solche Detaillierung mindestens genauso bedeutend stattgefunden haben.

Ich finde den Begriff „Transformation" derart abgegriffen, dass ich in der Beratung unserer Klienten empfehle, ihn entweder nicht zu verwenden, sondern eine Alternative zu finden oder – wenn der Begriff unbedingt den Veränderungsprozess beschreiben soll – sehr detailliert zu beschreiben, was damit gemeint ist.

Wissen Sie, was viel wirksamer ist als eine große Transformationsoffensive? Wissen Sie, was viel besser in das Leben unserer Unternehmen passt? Ich sag's Ihnen: Es passt viel besser, wenn das Unternehmen durch strukturierte Zukunftsprojekte gewohnt ist, sich immer wieder und immer weiter in die Zukunft zu entwickeln. Es ist viel natürlicher, wenn nicht alle paar Jahre ein Blitz – um im Bild zu bleiben, ein „Transformationsblitz" – durchs Unternehmen geht und alles auf links (oder rechts) gedreht wird. Es ist viel wirksamer, wenn sich die gesamte Führungscrew immer wieder mit der Strategie und damit mit der Zukunft beschäftigt und hier insbesondere mit diesen drei Dimensionen: Kunde/Markt, Angebot/Leistung, Wir/Abläufe.

Jedes Unternehmen, das die permanente Veränderung für sich als normal entdeckt und die Arbeit an der Zukunft als selbstverständlich in die unternehmerische Arbeit eingebaut hat, kann sich das sperrige Wort „Transformation" sparen.

© 2026 Mandat Managementberatung GmbH, Emil-Figge-Straße 80, 44227 Dortmund, info@mandat.de