

Sylvia Kern

# Das Transformation- Management-Office – Deep Dive

Mit Hands-on-Mentalität die agile  
und digitale Transformationen  
umsetzen



Springer Gabler

# Das Transformation-Management-Office – Deep Dive

Sylvia Kern

# Das Transformation- Management-Office – Deep Dive

Mit Hands-on-Mentalität die agile  
und digitale Transformationen  
umsetzen

Mit einem Beitrag von Iris Zeppezauer sowie  
einem Interview mit Gerda Söhngen und  
Christian Schmidt



Springer Gabler

Sylvia Kern  
Bad Aibling, Deutschland

ISBN 978-3-662-69334-6      ISBN 978-3-662-69335-3 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-69335-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber\*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor\*innen oder die Herausgeber\*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Mareike Teichmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

# Vorwort

## **TMO – Transformation-Management-Office – The Game Changer Den Wandel im Unternehmen proaktiv und erfolgreich gestalten!**

Mehr denn je müssen sich in diesen Zeiten Unternehmen, ganz gleich welcher Größe, den veränderten Rahmenbedingungen wie der Digitalisierung oder einer Pandemie anpassen und einem Wandel unterziehen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Das ist alles andere als einfach und vielerorts scheut man die Herausforderung, sich der Sache auch wirklich anzunehmen. Doch damit sind die eigene Agilität und das weitere Bestehen am Markt in Gefahr – und das „nur“ wegen interner Bedenken und möglicher selbst geschaffener Hindernisse. Hier muss das obere Management die Herausforderung erkennen, annehmen, tätig werden und Abhilfe schaffen. Dafür wird eine klare Struktur benötigt und der Wille, den Wandel auf allen Ebenen des Unternehmens zu vollziehen und mitzugestalten – vom Top-Management über die mittlere Führungsebene bis zum einzelnen Mitarbeiter.

Für Unternehmen ist es von entscheidender Bedeutung, die richtigen Initiativen zu kennen und zu ermitteln und durchzuführen. Um si-

herzustellen, dass diese Initiativen durchgeführt werden, verfügen viele Unternehmen über ein Project Management Office (PMO), das für die Überwachung der Initiativen zuständig ist und dafür sorgt, dass sie auf dem richtigen Weg sind und die erwarteten Ergebnisse liefern.

Der digitale Wandel stellt Unternehmen vor die Aufgabe, sich den Herausforderungen und Möglichkeiten der digitalen Welt anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Eine regelrechte Transformation ist nötig, um den Wert ihrer Veränderungen zu maximieren.

Für solche tiefgreifenden Umstrukturierungsprozesse bedarf es über das Projektmanagement hinaus eines Strategiemangements. Idealerweise wird dies in einem Transformation-Management-Office (TMO) umgesetzt, das folgende Funktionen vereint:

### **Das TMO**

- richtet alle Initiativen und Projekte auf die Vision, den Auftrag und die Ziele eines Unternehmens aus und stellt sicher, dass echte Geschäftsbedürfnisse erkannt und berücksichtigt werden
- entwickelt gemeinsam mit Führungskräften und PMO einen Transformationsfahrplan, der getrennte Teile der Organisation zu einem einheitlichen System für die Umsetzung von Strategien durch Projekte verbindet
- gewährleistet die volle Verantwortlichkeit und Konformität mit den Prioritäten, Plänen und Strategien der Transformation
- entlastet die Unternehmensführung effektiv und proaktiv
- unterstützt die Teams dabei, voneinander zu lernen, unproduktive Redundanzen zu vermeiden und Widerstände zu überwinden

Mit den erforderlichen Ressourcen und passenden Game Changern ausgestattet, fungiert das TMO als kompetenter Verfechter des Wandels – konsequent und nachhaltig.

Dieses Buch liefert Ihnen die wichtigsten Informationen für ein funktionierendes TMO mit Tipps zur Best Practice – damit Sie sicher und erfolgreich Ihren Transformationsweg gehen können!

Sylvia Kern

# Vorwort zu „Deep Dive“

Im ersten Buch die „TMO Basis“ (Kern 2023: Das Transformation-Management-Office – Die Basis) ging es darum, die Voraussetzungen, die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Unternehmen & Organisationen ein TMO (Transformation-Management-Office) etablieren können. Mithilfe des Basis-Buches haben Sie das Fundament geschaffen. In diesem zweiten Buch starten wir nun die Expedition und nehmen uns etappenweise der Herausforderung der Transformation an und setzen das erworbene Wissen mittels eines Leuchtturmprojektes auch um.

Wir haben das Commitment des Managements, das ebenso im TMO involviert ist und wir haben ein willensstarkes TMO-Team aufgebaut, mit vielfältigen Kompetenzen und Fähigkeiten, sowohl auf Basis der Hard- wie auch auf der Ebene der Softskills.

Nun gilt es, dass das TMO Fahrt aufnimmt, Kick-offs initiiert, die ersten Steps generiert und die Future-Landscape visualisiert, Strategien und Pläne schmiedet und diese umsetzt.

Wir machen dabei einen Ausflug in die Change-Landschaft, denn wo ein Wandel ansteht, gibt es auch eine Berg- und Talfahrt, die mit einem



guten Change-Konzept im Rucksack und – nicht zu vergessen – einer guten Kommunikation erfolgreich begleitet werden kann und muss.

Wie lernt man die Prozesse, die optimalerweise mit Templates umgesetzt werden, am besten? In der Praxis, Hands-on sozusagen. Ein Leuchtturmprojekt, wie erwähnt, ist dafür bestens geeignet! Vielleicht auch gleich eine ERP-Implementierung – die hat es zwar in sich, bietet jedoch den Vorteil, dass zugleich das ganze Unternehmen beleuchtet und auf den Kopf gestellt wird.

Digitalisierung ist nicht nur eine technische Revolution, sondern auch ein sozialer, menschlicher Umbruch. Es werden Freiräume geschaffen, damit Menschen die komplexen Aufgaben im Unternehmen lösen können, die weder KI noch Algorithmen leisten können.

Dadurch verändert sich die Zusammenarbeit massiv. Es erfolgt ein Change der Kultur hin zu einem erwachsenen, selbstverantwortlichen Menschen in einem Unternehmen und einer Gesellschaft. Es geht um die Erweiterung der Softskills und um die Frage, wie wir als Mitarbeiter und Geschäftspartner zukünftig miteinander agieren wollen.

Wenn Collaboration immer wichtiger wird, müssen die Ellenbogen vieler Menschen zwangsläufig „weicher“ geschliffen werden, damit ein WIR-Faktor geschaffen werden kann.

In „Deep Dive“ widmen wir uns einer Fülle an relevanten Themen, zu denen ich Ihnen aus meiner 20-jährigen Erfahrung in der ERP-/IT-Welt erprobtes Hands-on-Know-how gebe, damit auch Sie sich neu aufstellen können und fit für die Zukunft sind.

Gleichfalls bekommen Sie noch einige weitere Impulse von einigen Interviewpartnern, wie Gerda Söhngen, Christian Schmidt (Keil Befestigungen) und Gastautorin Iris Zeppezauer, die Ihnen aus deren Umfeld ihre Expertise für eine moderne und erfolgreiche Zukunft vermitteln. Für das Mitwirken der Gastautoren möchte ich mich persönlich ganz herzlich bedanken!

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und UMSETZEN!

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>TMO Strategie &amp; Hands-on</b>	<b>1</b>
1.1	Management meets TMO	2
1.2	TMO „Hands-on“	3
<b>2</b>	<b>First-Mover- &amp; Kick-Off Acts</b>	<b>5</b>
2.1	TMO-Team-interner Step trifft Walt Disney	5
2.2	Vision – Plan – Roadmap Grobkonzept	8
2.3	Town Hall meets TMO   Erfolgreiche Vorstellungsrunde	9
<b>3</b>	<b>TMO   Strategie – Ziel – Plan – und Projekt los!</b>	<b>13</b>
3.1	TMO-Standing	14
3.2	Rückenwindplanung   Onboarding & Team- Schulung	14
3.3	Kommunikationstool für Updates finden & bewerben!	15
3.4	Start – Entscheider – Team   Projekterfolg	16
3.5	Projektziel klar und deutlich formulieren!	17
3.6	Projektauftrag   In Scope – KERN-Punkte	18
3.7	In Time – Budget – Quality Magisches Drei-Eck	20

3.8	Leuchtturmprojekt finden und beschließen	22
3.9	Risikomanagement   Nix ist fix!	24
3.10	Project-Canvas Alles auf einem Blick!	27
<b>4</b>	<b>Transformations-/Change-Konzept</b>	<b>29</b>
4.1	Change-Management	31
4.2	Storytelling   Warum eine gute Change-Story so wichtig ist!	32
4.3	Change-Methoden   ADKAR und Co.	34
4.4	Change-Deep-Dive   Change-Kurve/Stufen	36
4.5	Agile Führung   Modernes Leadership	38
4.6	Companies-Values & Culture	40
4.7	Change-Beteiligte   Die Qual der Wahl	41
<b>5</b>	<b>DAS Leuchtturmprojekt   ERP – Enterprise Resource Planning System</b>	<b>43</b>
5.1	ERP-Leuchtturm   All-in-One-Strategy	44
5.2	ERP-Projekt-Phasen   Overview und Deep-Dive   Erfolgreich einführen!	44
5.3	ERP-Software   The right Choice – Vorgehensweise	47
5.4	ERP-Approach   Greenfield – Brownfield   CR's	49
<b>6</b>	<b>ERP-Erfolgsfaktoren   Must-know</b>	<b>53</b>
6.1	ERP-Success-Factor #1   Ist-Analyse	53
6.2	ERP-Success-Factor #2   Dokumentation	54
6.3	ERP-Success-Factor #3   Kenne deine Anforderungen	54
6.4	ERP-Success-Factor #4   Kenne deine Rolle	56
6.5	ERP-Success-Factor #5   Interne IT-Landscape	57
6.6	ERP-Success-Factor #6   Prototyping – PS auf die Straße bringen!	58
6.7	ERP-Success-Factor #7   Key-User-Konzept und Schulung	58

6.8	ERP-Success-Factor #8   Projektleiter: Wer darf es denn sein?	59
6.9	ERP-Success-Factor #9   Projektstruktur	60
6.10	ERP-Success-Factor #10   Collaboration Tool	60
6.11	ERP-Success-Faktor #11   Tickets und DEVOps	61
6.12	ERP-Success-Faktor #12   Virtuelle Teams führen	61
6.13	ERP-Success-Faktor #13   Kommunikation	63
6.14	ERP-Success-Faktor #14   Standard – Templates & Co.	64
6.15	ERP-Success-Faktor #15   Future- Skill-Vielseitigkeit	65
6.16	ERP-Success-Faktor #16   People-Business	66
6.17	ERP-Success-Faktor #17   Abnahmekriterien und Definition von „Done“	66
6.18	ERP-Success-Faktor #18   Risikomanagement	67
<b>7</b>	<b>Agile Methoden – Sinn und Zweck „to be agile“</b>	<b>69</b>
7.1	Sinn und Zweck von Agilität	70
7.2	Was zeichnet ein agiles Unternehmen aus?	71
7.3	Agiles Arbeiten	71
7.4	Agile Methoden und Techniken	72
7.5	Retrospektive	74
7.6	OKR vs. SCRUM	76
7.7	Methoden-Menü Weniger ist mehr!	77
7.8	Lean is Clean Leanmethode	78
<b>8</b>	<b>Empathie – Feedback &amp; Kommunikation– Resilienz – Reflexion</b>	<b>81</b>
8.1	The Future needs „Empathy“	82
8.2	Let’s talk to SARA   Damit Feedback gelingt!	83
8.3	Jeder ist anders!   4-Farben Kommunikation	86
8.4	Future Work needs Resilienz	88
8.5	Klare Kommunikation und Reflexion = ERFOLG	89

<b>9</b>	<b>Warum (ERP-) Projekte wirklich scheitern!</b>	93
9.1	Gründe, warum Projekte scheitern!	93
9.2	Machtspiele – das K.O. für jedes Projekt!	94
<b>10</b>	<b>So gelingen Projekte   Die Erfolgsformel!</b>	97
10.1	Projekterfolgsschritte – Wissen ist Macht!	97
10.2	Fragen-Check vor Projektstart!	100
<b>11</b>	<b>Hands on   Templates – Canvas und Co</b>	103
11.1	Management Canvas	103
11.2	Projekt Canvas   Projekt-Ziel	105
11.3	Projekt-/Teamrollen Canvas	105
11.4	Projekt-Templates   Analyse – In-/Out of Scope – Statusbericht	108
<b>12</b>	<b>Real life   GASTARTIKEL   Impulse &amp; Tipps</b>	113
12.1	Im Tandem steckt die Zukunfts-Power! Erfolgsimpulse vom „Tandem Leadership“ – So sexy kann Befestigungstechnik sein!	114
12.2	Iris Zeppezauer   Future Skill „Kommunikation“   Warum der Wandel nur mit Klarheit gelingt	120
12.2.1	Was wird hier gespielt?	121
12.2.2	Die Digitalisierung erledigt das: Ein Fehl- schluss	122
12.2.3	Sei begeistert! Wie wir Mitarbeitende für den Wandel gewinnen	125
12.2.4	Psychospiele und asymmetrische Kommunikation	128
12.2.5	Klarheit: Die Prinzipien einer motivierenden Kommunikation	131
	<b>Ausblick   Vom Deep Dive zum GoLive!</b>	137
	<b>Literatur</b>	139

## Über die Autorin



(Foto Astrid Obert)

**Sylvia Kern** arbeitete viele Jahre lang für diverse Microsoft-Partner im IT/ERP-Umfeld als Team Lead, Senior Project Managerin, Managing Partner Consultant und als CTrO – Chief Transformation Officer. Der Entschluss für ihre Selbständigkeit, war unter anderem, ihr Ziel, ihre vielfältige Expertise aus den unterschiedlichsten Projekten, Bereichen und Karriere-Stationen zu vereinen und dieses Unique-Business-Potenzial mit ihrer Added-Value-Performance Agentur an ihre Kunden weiterzugeben.

Sylvia Kern vereint betriebswirtschaftliches Know-how mit strategischem, konzeptionellem Wissen, innovativen und kreativen Ideen und Lösungen und den vielen praktischen Erfahrungen aus dem Projektgeschäft. Sie verfügt über Abschlüsse als Innovationsmanager:in FH, Digital Transformation Managerin cert., zertifizierte/r Agile Coach, SCRUM Master, Diversity Managerin cert. und für die mentale Ebene greift sie auf ihr Know-how als Reiki-Meisterin zurück.

Ihr Kundenklientel umfasst sowohl namhafte Global Player, Unternehmen, Organisationen, wie auch Selbständige, vorwiegend aus den Bereichen Technologie, Mode, Kunst, Musik und Event.

Ziel von Sylvia Kern und ihrer Agentur ist es, ihre Kunden und deren Business-Potenzial auf das nächste Level zu heben. Durch ihre vielfältige Expertise liefert sie auf Knopfdruck die perfekte Lösung und schafft dadurch einen einzigartigen Mehrwert.

In einer digitalen und immer komplexeren Welt ist es künftig wichtiger denn je, sich vom Wettbewerber abzugrenzen und seine einzigartigen Vorteile hervorzuheben.

Gemeinsam schafft sie das mit ihren Kunden – Strukturen, Dienstleistungen und Produkte werden auf das nächste Unique-Level gehoben. Oft benötigt es nur eine kleine Veränderung, ein kleines Update, ein Feature, um große Wirkung zu erzeugen. Von Prozesse, Systemen, Tools, Strukturen, Konzepte, Business-Modelle, Skill-Sets und vieles mehr. Smart – Simple – einfach genial!

Ihre Rolle ist DIE Umsetz- und Next Level Expertin, Thought Leader, Mentorin, Brain-Investorin, Autorin & Speakerin und ist somit Wegbegleiterin für ihre Klienten. Damit die Kunden-Wünsche & Ziele nach Veränderung auch in die Realität umgesetzt werden.

Langeweile ist für Sylvia Kern ein Fremdwort, als Scanner-Persönlichkeit ist sie wissenshungrig, kreativ und offen für Neues ist. Vernetzt denken und komplexe, kreative, einzigartige Lösungen zu entwickeln