Transformations-prozesse gestalten

Management Der Begriff Transformation ist zurzeit in aller Munde – ebenso wie der Begriff Zeitenwende. Doch was bedeutet er im Unternehmenskontext überhaupt? Das ist oft unklar! Ebenso, was einen Transformationsprozess von einem Changeprozess unterscheidet.

Im Managementbereich hat sich nach dem Begriff Change ein neues Buzzword etabliert: Transformation. Noch vor wenigen Jahren wurde dieser Begriff eher selten in den Verlautbarungen der Unternehmen verwendet; heute hingegen findet man ihn

- im Zuge der digitalen Transformation der Wirtschaft sowie
- aufgrund solcher Ereignisse wie der Corona-Krise, dem Ukraine-Krieg, des Klimawandels und ihrer Folgen

in fast allen Statements der Unternehmen, die deren Zukunft betreffen.

Doch nicht nur dies: In vielen größeren Unternehmen wurden inzwischen eigene Stabstellen oder gar -abteilungen geschaffen, die sich ausschließlich mit dem Thema Transformation befassen. Dabei fällt jedoch auf: Oft handelt es sich bei den Akteuren um dieselben Personen, die vor nicht allzu langer Zeit noch für das Thema Change-Management oder Business-Development zuständig waren.

Nicht jeder Change ist eine Transformation

Im Gespräch mit den firmeninternen Transformationsexperten und ihren externen Beratern registriert man denn auch oft: Vielen fällt es schwer, genau zu sagen,

- was einen Transformations- von einem Changeprozess und
- einen Transformations- von einem Change-Manager

unterscheidet. Häufig werden die beiden Begriffe Transformation und Change synonym verwendet. Dabei gibt es zwischen ihnen durchaus Unterschiede.

Das Wort Change bezeichnet schlicht eine Veränderung und kann sich auf sehr viele Objekte und Prozesse beziehen. So ist es zum Beispiel auch ein Change- oder Veränderungsprozess, wenn in einem Unternehmen die PCs ausgetauscht oder die Wände neu gestrichen werden. Ein Change ist es auch, wenn Abläufe optimiert, Teams neu formiert oder Mitarbeiter eingestellt bzw. entlassen werden. Ein Change kann sich also, er muss sich aber nicht, auf alle Ebenen beziehen, die zum Beispiel dem Beratungsdreieck von K&P zugrunde liegen, nämlich die Unternehmensstrategie, -kultur und -struktur (u.a. Prozesse, Abläufe).

Ein Change muss zudem nicht, er kann aber auch eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der Mitarbeiter erfordern, denn bei ihm wird nicht notwendigerweise ein sogenannter

„Musterwechsel“ vollzogen. So ist es zum Beispiel auch ein Change, jedoch kein „Musterwechsel“, wenn in einem Werk eines Autoherstellers die Mitarbeiter fortan Limousinen statt Geländewagen produzieren. Denn dann müssen sie zwar vermutlich einige Handgriffe neu lernen, sie müssen aber nicht ihre Einstellung und ihr Verhalten grundsätzlich ändern. Anders sieht dies hingegen schon aus, wenn ein Autohersteller beschließt: „Wir produzieren künftig statt Autos mit Verbrennungsmotoren nur noch E-Autos.“ Oder gar: „Wir entwickeln uns zu einem Mobilitätsanbieter.“ Denn dann ändern sich nicht nur die Produktions- und Leistungserbringungsprozesse, sondern das gesamte Unternehmen muss ein neues Selbstverständnis bzw. eine neue Identität entwickeln, was auch neue Kompetenzen sowie Denk- und Handlungsmuster bei den Prozessbeteiligten erfordert.

Sich transformieren heißt sich neu erfinden

Generell versteht man unter einer Transformation den Prozess der gezielten Umgestaltung der „genetischen“ Grundstruktur eines Systems – unabhängig davon, ob es sich hierbei zum Beispiel um eine Gesellschaft, ein Unternehmen oder einen Unternehmensbereich handelt. Im Verlauf dieses Prozesses

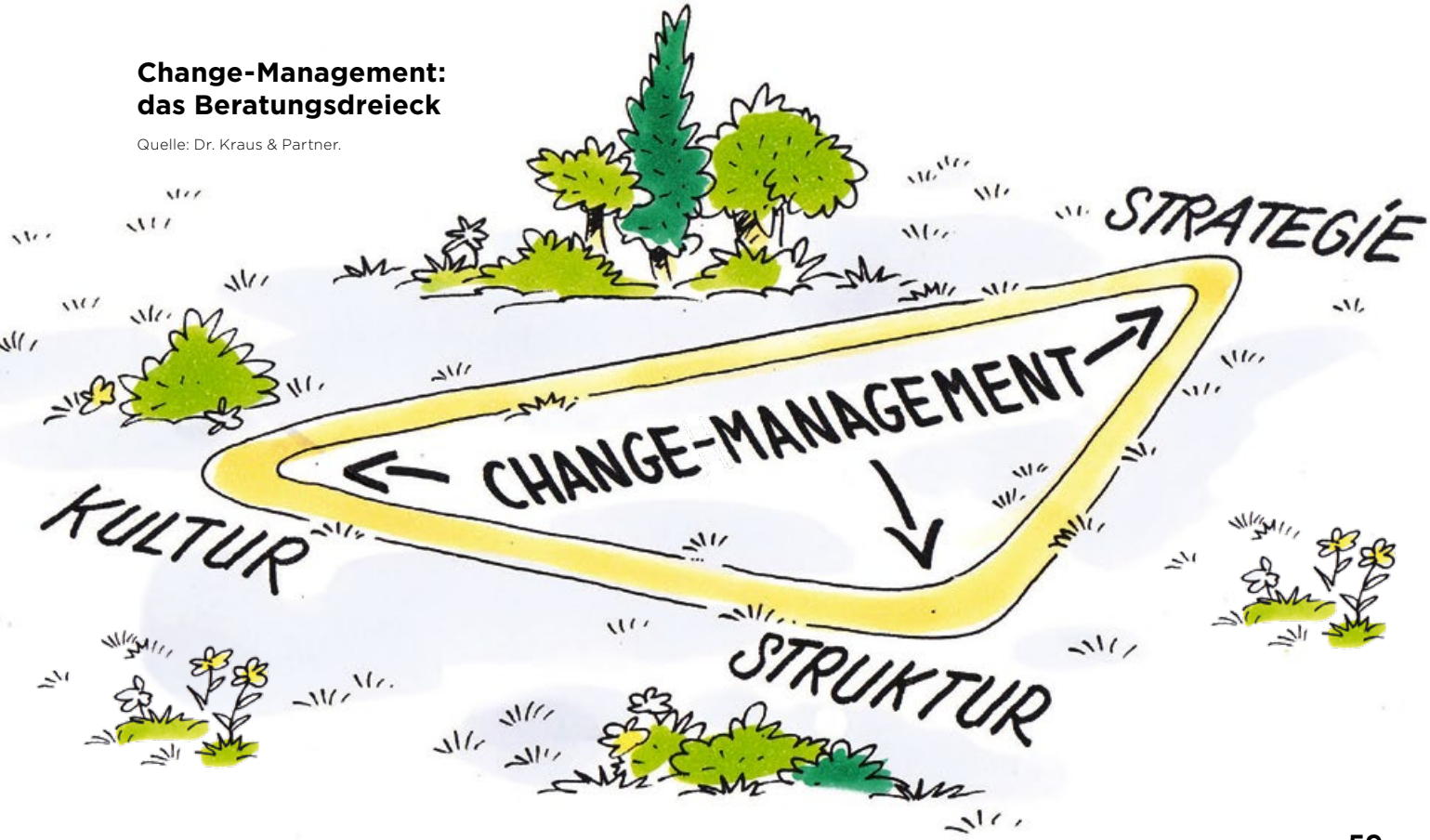
- definiert zum Beispiel ein Unternehmen sich selbst und einen großen Teil seiner Beziehungen zu seiner Umwelt neu und
- hinterfragt neben seiner Strategie und seinem Geschäftsmodell auch seine Geschäftsprozesse und gestaltet diese bei Bedarf radikal um.

Das Unternehmen (oder der Unternehmensbereich) erfindet sich sozusagen neu, um mittel- und langfristig seinen Erfolg zu sichern; eine Herausforderung, vor der aktuell viele Unternehmen stehen, denn: Durch die Corona-Pandemie und Ukraine-Krieg haben sich viele Paradigmen des unternehmerischen Handelns verändert und sie werden sich unter anderem aufgrund der immer stärker spürbar werdenden Folgen des Klimawandels weiter

Fotos: Unternehmen

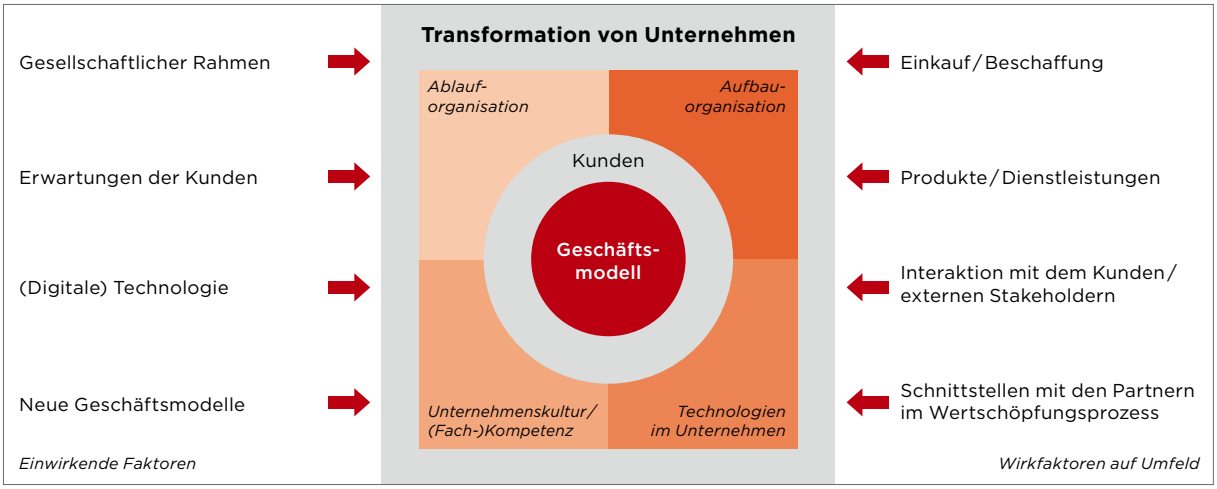
Change-Management: das Beratungsdreieck

Quelle: Dr. Kraus & Partner.



Transformation von Unternehmen

Win-wirkende Faktoren und Wirkfaktoren auf Umfeld



Quelle: Dr. Kraus & Partner.

verändern. Oder anders formuliert: Nicht nur unsere Gesellschaft befindet sich aktuell in einer Zeitenwende, auch viele Unternehmen sehen sich mit einer solchen konfrontiert.

Ein solch fundamentaler Wandel tangiert alle drei der vorgenannten Ebenen von Unternehmen: ihre Strategie, ihre Kultur und ihre Struktur. Und ihre Mitarbeiter? Sie müssen sich und ihr Verhalten neu definieren und eine neue Identität zumindest bezogen auf ihre Funktion in der Organisation entwickeln.

Die Transformation eines Unternehmens lässt sich am ehesten mit der Metamorphose vergleichen, die viele Insekten im Laufe ihres Lebenszyklus' durchlaufen. So gibt es zum Beispiel bei einem Schmetterling die Entwicklungsphasen Ei, Raupe, Puppe und Falter. Und beim Übergang von einem Entwicklungsstadium ins nächste wandelt sich das genetische Material vollständig um. Doch nicht nur dies! Eine Schmetterlingsraupe hat auch andere Fähigkeiten als der Falter am Ende des Entwicklungszyklus': Eine Raupe kann zum Beispiel nicht fliegen.

Das Unternehmen entwickelt eine neue Identität

Ähnlich verhält es sich bei der Transformation eines Unternehmens. Auch in diesem Prozess wird unter Rückgriff auf die vorhandenen Ressourcen wie Erfahrungen, Kompetenzen usw. das System Unternehmen so radikal umgestaltet, dass die transformierte Organisation für Personen, die mit ihr längere Zeit keinen Kontakt hatten, kaum wiedererkennbar ist, weil neben ihrer Strategie sich auch ihre Kultur und Struktur gewandelt haben. Das heißt, nach dem Durchlaufen eines Transformationsprozesses verfügt eine Organisation nicht nur über ein neues Selbstverständnis und eine neue Identität, sondern auch über neue Kompetenzen, weshalb auch ihre Mitarbeiter teils neue Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen.

So weit so gut! Es gibt jedoch auch Unterschiede zwischen der Metamorphose eines Schmetterlings und der Transformation eines Unternehmens. Bei einem Schmetterling ist der Transformationsprozess genetisch festgelegt: Erst Ei, dann Raupe, dann Puppe, dann Falter. Er läuft sozusagen automatisch ab. Dies ist bei der Transformation eines Unternehmens nicht der Fall. Hier gilt es vielmehr, ausgehend von einer Vision durch sorgsam

geplante Interventionen, das System Unternehmen gezielt zu entwickeln bzw. zu verändern.

Transformationsprozesse sind komplexe Changeprozesse

Das heißt, letztlich ist jeder Transformationsprozess ein komplexer, multidimensionaler Changeprozess, der seinerseits wieder aus einer Vielzahl von Changeprojekten besteht, die sich wechselseitig beeinflussen. Entsprechend groß muss die Change-Management-Kompetenz der Personen sein, die die Verantwortung für den Transformationsprozess tragen. Sie müssen, um zwei Termini aus dem agilen Projektmanagement zu gebrauchen, inkrementell und iterativ vorgehen. Das heißt, sie müssen im Prozessverlauf immer wieder checken,

- erzielen wir mit unseren Veränderungsinitiativen die gewünschten Wirkungen und
- bewegen wir uns als Organisation in Richtung des angestrebten Ziels

sowie bei Bedarf eine Kurskorrektur oder Änderung am Design des Gesamtprojekts vornehmen. Entsprechend groß sollte neben ihrer analytischen Kompetenz auch ihre kommunikative Kompetenz sein, um den Betroffenen bzw. Beteiligten die Notwendigkeit von Kurskorrekturen zu vermitteln.

Bei Transformationsprozessen ist das Ziel oft unklar

Komplex ist die Aufgabe, Transformationsprojekte zu planen und zu steuern, aber nicht nur aufgrund der vielen Einflussfaktoren und Wechselwirkungen, die hierbei zu berücksichtigen sind.

Hinzu kommt, bei der Metamorphose eines Schmetterlings steht neben dem Ablauf auch das Endergebnis des Transformationsprozesses zu dessen Beginn bereits fest: Aus der verpuppten Raupe wird, sofern sie zwischenzeitlich kein Vogel frisst, ein Falter, der nach wenigen Tagen stirbt.

Anders ist dies bei der Transformation von Unternehmen. Hierbei steht in der Regel auch die Vision, also das angestrebte Endziel der angestrebten Transformation unter Vorbehalt – unter anderem, weil dieser Prozess, der sich meist über mehrere Jahre erstreckt, sich gerade während und nach einer Krise in einem sehr dynamischen Umfeld vollzieht. So kann heute zum Beispiel noch kein Top-Manager in der Automobil-Industrie mit Gewissheit sagen:

- Wie werden in 15 oder 20 Jahren die Autos bzw. menschlichen Fortbewegungsmittel konstruiert und gebaut sein?
- Wer sind dann, sofern wir noch existieren, unsere schärfsten Mitbewerber? Und:
- Wird es in 20 Jahren überhaupt noch einen motorisierten Individualverkehr geben oder ist dieser dann aufgrund des fortschreitenden Klimawandels zumindest in den Ballungsräumen verboten?

Die Manager in der Automobil-Industrie können sich beim Entwickeln der Vision für ihr Unternehmen also bestenfalls von begründeten Vermutungen, die auf gewissen Trends und Entwicklungslinien sowie Daten und Annahmen basieren, leiten lassen. Wie sich der Markt ihres Unternehmens und dessen Umfeld in 10, 15 oder gar 20 Jahren tatsächlich gestaltet, wissen sie jedoch noch nicht. Trotzdem müssen die Top-Manager heute bereits damit beginnen, ihr Unternehmen zukunftsfit zu machen. Entsprechendes gilt für das Management vieler Unternehmen.

Transformationsprozesse erfordern eine hohe Agilität

Deshalb haben die Transformationsverantwortlichen gar keine andere Möglichkeit, als bei der Projektplanung und -steuerung sehr agil zu sein und zu bleiben, selbst wenn die im Rahmen des Gesamtprojekts stattfindenden Teilprojekte dann klassisch oder hybrid gemanagt werden. Entsprechend groß sollte neben ihrer Change- auch ihre Projekt-Management-Kompetenz sein. Zudem sollten sie reife Führungspersönlichkeiten mit einem starken Standing in ihrer Organisation sein, denen die Betroffenen bzw. Beteiligten, wenn nicht gerne, so doch bereitwillig folgen – unter anderem, weil sie ihnen nicht nur aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz, sondern auch Persönlichkeit vertrauen.

DR. GEORG KRAUS,
geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner.