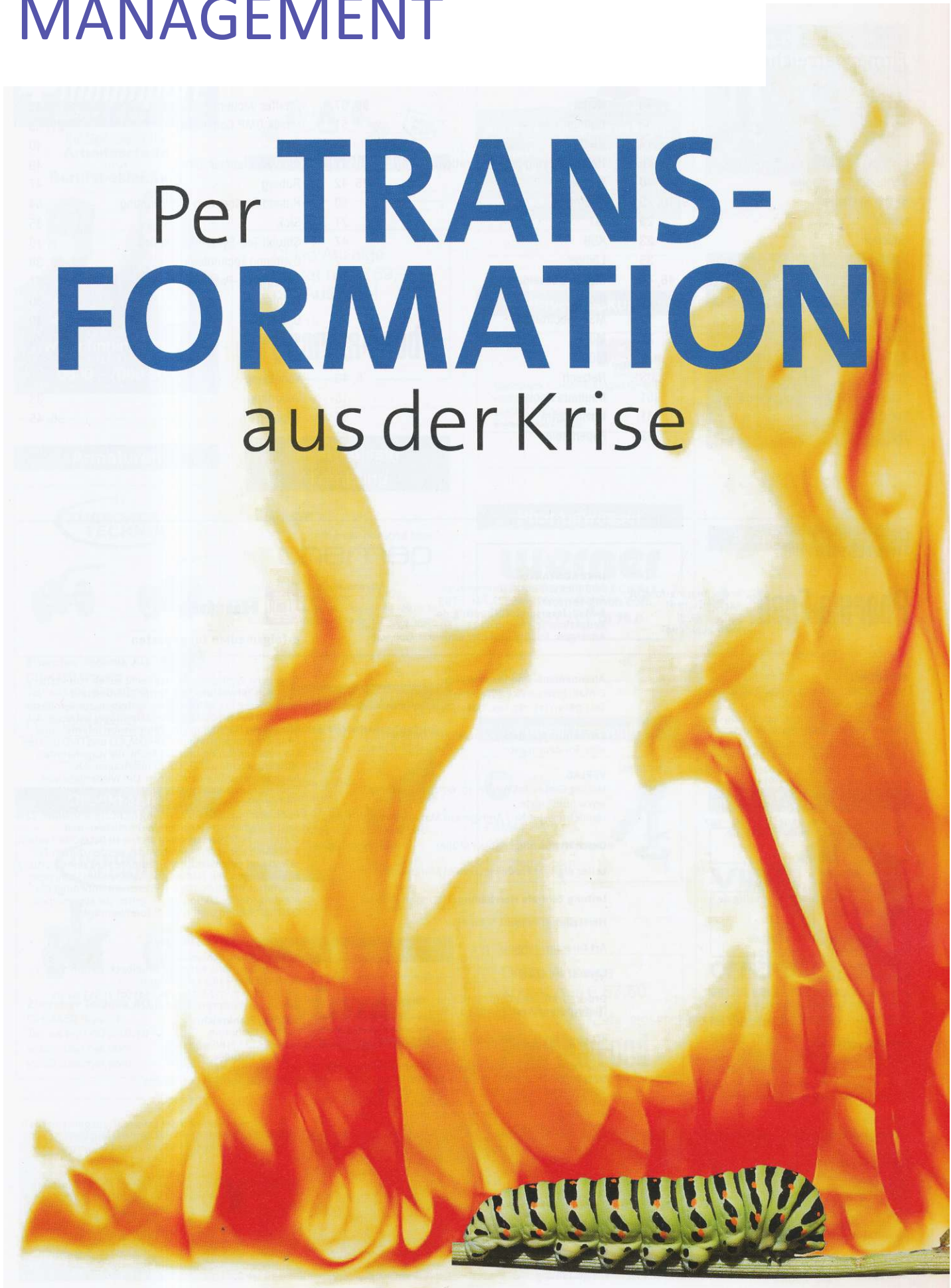


MANAGEMENT

Per **TRANS- FORMATION** aus der Krise



Der Begriff Transformation hat sich - auch in der aktuellen Krise - zu einem neuen Buzzword entwickelt. Doch häufig bleibt unklar, was er im Unternehmenskontext überhaupt bedeutet - ebenso wie die Frage, welche besonderen Kompetenzen in diesem Kontext gebraucht werden.

Kam „Transformation“ vor wenigen Jahren in den Verlautbarungen noch recht selten vor, so findet man ihn - gerade auch wieder im Kontext der aktuellen Corona-Krise - in fast allen Statements der Unternehmen, die deren Zukunft betreffen. Doch nicht nur dies: In vielen Unternehmen wurden eigene Stabstellen oder gar -abteilungen geschaffen, die sich laut ihrer Bezeichnung ausschließlich mit dem Thema Transformation befassen. Dabei fällt jedoch auf: Oft handelt es sich hierbei um dieselben Personen, die vor nicht allzu langer Zeit noch für das Thema Change Management oder Business Development verantwortlich waren. Doch nun sind sie für das Thema Transformation zuständig.

Change braucht keine Einstellungsänderung

Spricht man jedoch mit den firmeninternen Transformation-Experten sowie deren externen Beratern, dann fällt auf: Vielen fällt es schwer, genau zu sagen, was einen Transformationsprozess von einem Change-Prozess und einen Transformation-Manager von einem Change-Manager unterscheidet. Vielmehr werden die beiden Begriffe Transformation und Change oft 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, weil sie in die Jahre gekommen sind, die Schreibtische ausgetauscht und die Wände neu gestrichen werden. Ein Change ist auch, wenn Abläufe optimiert, Teams neu formiert oder Mitarbeiter eingestellt oder entlassen werden.

Ein Change muss zudem nicht - kann aber - 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. Folglich müssen sie zwar vermutlich einige Handgriffe neu lernen, sie müssen jedoch nicht ihre Einstellung und ihr Verhalten grundsätzlich ändern. Ähnlich verhält es sich, wenn in einem Unternehmen vermehrt bereichsübergreifende Teams formiert werden. Auch dann kann damit ein (partieller) Musterwechsel verknüpft sein, wenn in dem Unternehmen zuvor das Einzelkämpfertum sowie das Bereichs- bzw. Silodenken dominierten. Dies muss jedoch nicht der Fall sein, wenn die Mitarbeiter zuvor bereits Teamarbeit, wenn auch in einer anderen Konstellation praktizierten.

Sich transformieren heißt sich neu erfinden

Anders ist dies bei einer Transformation. Hierunter versteht man den Prozess der gezielten Umgestaltung der „genetischen“ Grundstruktur eines Unternehmens, in dessen Verlauf das Unternehmen

Autor

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal



Bilder: JPS,photodeedooo – stock.adobe.com

- sich selbst und einen großen Teil seiner Beziehungen zu seiner Umwelt neu definiert und
- neben seiner Strategie und seinem Geschäftsmodell auch seine Geschäftsprozesse hinterfragt und diese bei Bedarf radikal umgestaltet.

Die Organisation erfindet sich sozusagen neu, um mittel- und langfristig ihr Überleben und/oder ihren Erfolg zu sichern.

Und die Mitarbeiter? Sie müssen sich und ihr Verhalten neu definieren und eine neue Identität zumindest bezogen auf ihre Funktion in der Organisation entwickeln. Solche Transformationsprozesse durchliefen bereits vor der Corona-Krise zum Beispiel viele Finanzdienstleister und Unternehmen in der Automobilbranche. Und nach der Krise? Dann werden sehr, sehr viele Unternehmen auch aus bisher „gesunden“ Branchen, wenn nicht gar die gesamte (Welt-)Wirtschaft vor dieser Herausforderung stehen.

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 und Eigenschaften 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 bei diesem Prozess wird unter anderem 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 mehr hatten, kaum wiederzuerkennen 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 eine neues Selbstverständnis und eine neue Identität, sondern auch über neue Kompetenzen - weshalb auch ihre Mitarbeiter neue oder andere Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen.

Es gibt jedoch natürlich auch Unterschiede zwischen der Metamorphose eines Schmetterlings und der Transformation eines Unternehmen. Bei einem Schmetterling ist der Transformationsprozess genetisch festgelegt: Erst Ei, dann Raupe, dann Puppe, dann Schmetterling. 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 und zu verändern.

Transformationsprozesse sind komplexe Changeprozesse

Das heißt, letztlich ist jeder Transformationsprozess ein komplexer, multidimensionaler Changeprozess, der sei-

nerseits wieder aus einer Vielzahl von Changeprojekten besteht, die sich wechselseitig beeinflussen. Entsprechend groß muss die Change-Management-Kompetenz der Personen sein, die diesen 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 Unternehmen, Abteilung oder Arbeitsgruppe in Richtung des angestrebten Ziels?

Bei Bedarf müssen sie dann eine Kurskorrektur oder Änderung am Design des Gesamtprojekts vornehmen. Entsprechend groß sollte außer ihrer analytischen Kompetenz, auch ihre kommunikative Kompetenz sein, um den Betroffenen bzw. Beteiligten die Notwendigkeit von Kurskorrekturen zu vermitteln und sie sozusagen mitzunehmen.

Bei Transformationsprozessen ist das Ziel oft unklar

Komplex ist die Aufgabe, Transformationsprojekte zu planen und zu steuern, jedoch nicht nur aufgrund der vielen Einflussfaktoren und Wechselwirkungen, die hierbei zu berücksichtigen sind. Anders als bei der Metamorphose zu einem Schmetterling, steht bei Transformationsprozessen in Unternehmen in der Regel auch die Vision, also das angestrebte Endziel der angestrebten Transformation unter Vorbehalt - unter anderem, weil dieser Prozess sich in der Regel über mehrere Jahre erstreckt und - insbesondere nach einer Krise - in einem sehr dynamischen Umfeld vollzieht.

Die Manager können sich beim Entwickeln der Vision für ihr Unternehmen bestenfalls von begründeten Vermutungen, die auf gewissen Trends sowie Entwicklungslinien, Daten und Annahmen basieren, leiten lassen. Wie sich der Markt ihres Unternehmens und dessen Umfeld in zehn, 15 oder gar 20 Jahren tatsächlich gestalten, wissen sie jedoch nicht. Trotzdem müssen sie heute bereits damit beginnen, ihr Unternehmen zukunftsfähig zu machen.

Hohe Agilität erforderlich

Deshalb haben die Transformationsverantwortlichen gar keine andere Möglichkeit, als bei der Projektplanung und -Steuerung sehr agil zu sein und zu bleiben, selbst wenn dann die Teilprojekte der Gesamttransformation klassisch oder hybrid gemanagt werden. Entsprechend groß sollte neben ihrer Change-Management- auch ihre Projekt-Management-Kompetenz sein. Zudem müssen 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 ihrer Persönlichkeit vertrauen.

www.pharma-food.de/2002pf609