

Nach der Krise kommt die Transformation

UNTERNEHMENSENTWICKLUNG. Der Begriff Transformation ist in aller Munde - auch in Zusammenhang mit der aktuellen Corona-Krise. Doch was bedeutet er im Zusammenhang mit Unternehmen überhaupt? Welche Kompetenzen Transformation-Manager brauchen, erfahren Sie in diesem Fachbeitrag von Dr. Georg Kraus.

Im Managementbereich hat sich in den letzten Jahren nach dem Begriff „Change“ ein neues Buzzword entwickelt: „Transformation“. Wurde dieser Begriff vor wenigen Jahren in den Verlautbarungen von Managern noch recht selten gebraucht, so findet man ihn heute im Zuge der sogenannten digitalen Transformation der Wirtschaft und im Kontext der aktuellen Corona-Krise in fast allen Statements der Unternehmen, wenn von der Zukunft die Rede ist.

Doch nicht nur dies: In vielen Unternehmen wurden eigene Stabstellen oder gar Stabsabteilungen 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 eine Transformation zuständig. Ähnlich verhält es sich in der Beraterbranche: Nicht wenige Berater haben sich in den letzten Jahren - zumindest laut Visitenkarte - vom Change-Berater zum Transformation-Berater entwickelt.

Nicht jeder Change ist eine Transformation

Spricht man jedoch mit den firmeninternen Transformation-Experten und 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 wer-

den die beiden Begriffe Transformation und Change oft synonym verwendet. Dabei gibt es zwischen ihnen durchaus Unterschiede. Wenn überhaupt kann der Begriff Metamorphose als Synonym für den Begriff Transformation verwendet werden. 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 kann sich also, er muss sich jedoch nicht auf die drei Ebenen Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur und Unternehmensstruktur beziehen.

Ein Change muss zudem nicht, er kann jedoch 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 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 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 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. Das Unternehmen (oder der Unternehmensbereich) erfindet sich sozusagen neu, um mittel- und langfristig sein Überleben und/oder seinen Erfolg zu sichern.

Eine Herausforderung, vor der - diese These ist nicht gewagt - nach der Corona-Krise auch viele Unternehmen stehen werden, denn: Durch die Krise werden sich viele Parameter des unternehmerischen Handelns in den Unternehmen sowie deren Umfeld ändern. Von einem solchen fundamentalen Wandel sind alle drei der vorgenannten Ebenen Strategie, Kultur und Struktur tangiert. Und die Mitarbeiter? Sie müssen sich und ihr Verhalten neu definieren und eine neue Identität zumindest bezogen auf ihre Funktion in der Organisation entwickeln.

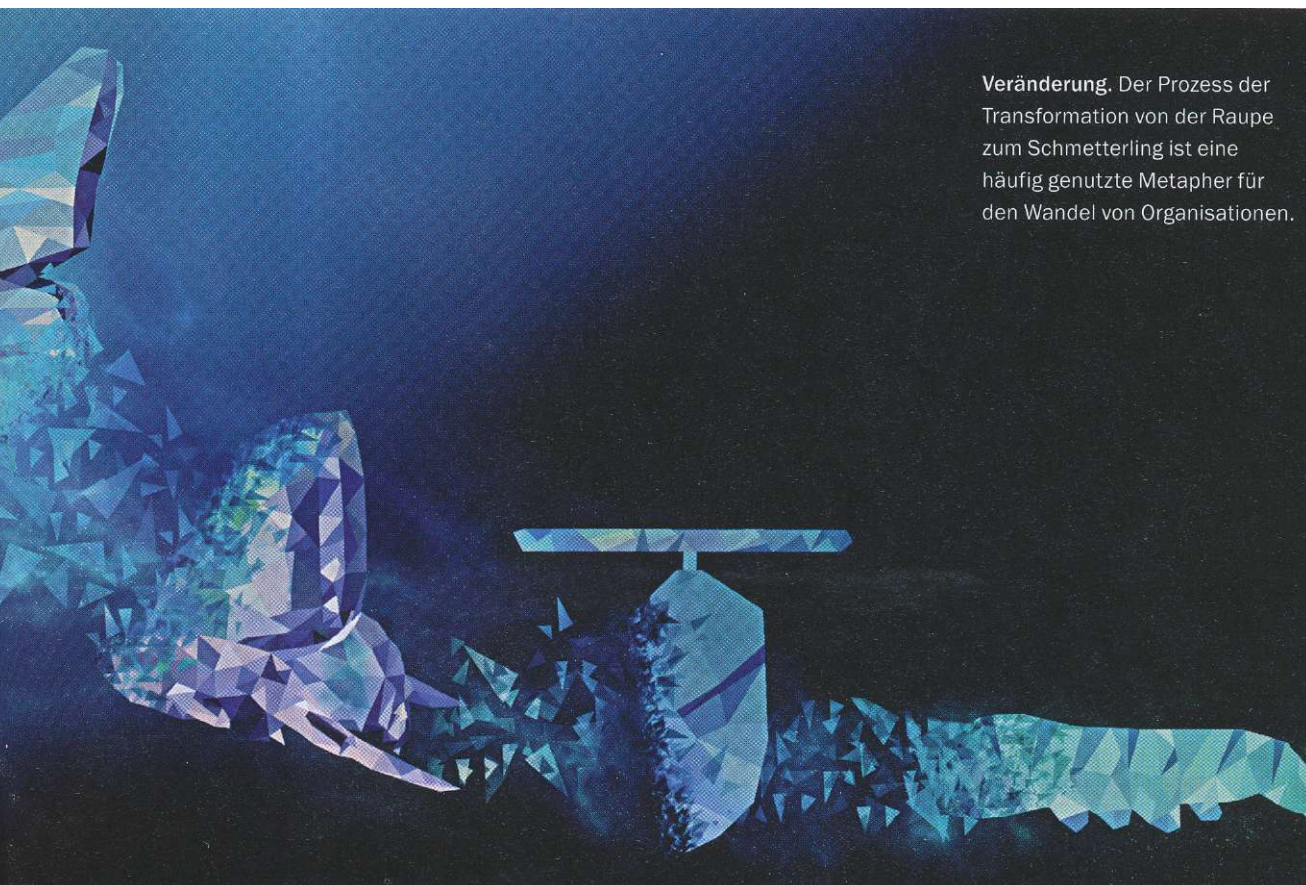
Solche Transformationsprozesse durchliefen bereits vor der Corona-Krise zum Beispiel viele Finanzdienstleister und Unternehmen in der Automobilbranche. Und nach der Krise? Dann werden sehr, sehr viele Unternehmen auch aus bisher „gesunden“ Branchen, wenn nicht gar die gesamte (Welt-)Wirtschaft, vor dieser Herausforderung stehen.

Unternehmen entwickeln eine neue Identität

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.

Ähnlich verhält es sich bei der Transformation eines Unternehmens. Auch bei diesem Prozess wird unter anderem unter Rückgriff auf die vorhandenen Ressourcen wie Erfahrungen und Kompetenzen 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 ein neues Selbstverständnis und eine neue Identität, sondern auch über neue Kompetenzen, weshalb auch ihre Mitarbeiter neue und teils andere 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 Schmetterling. Er läuft sozusagen automatisch



Veränderung. Der Prozess der Transformation von der Raupe zum Schmetterling ist eine häufig genutzte Metapher für den Wandel von Organisationen.

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.

Das heißt, letztlich ist jeder Transformationsprozess ein komplexer, multidimensionaler Change-Prozess, der seinerseits wieder aus einer Vielzahl von Change-Projekten 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?
- Bewegen wir uns als Organisation in Richtung des angestrebten Ziels?

Bei Bedarf muss dann eine Kurskorrektur oder Änderung am Design des Gesamtprojekts vorgenommen werden. Entsprechend groß sollte außer ihrer analytischen Kompetenz auch ihre kommunikative Kompetenz sein, um den Beteiligten die Notwendigkeit von Kurskorrekturen



Dr. Georg Kraus

ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner

in Bruchsal. Er ist Autor des „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag, 2004) sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher. Seit 1994 ist er zudem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence und der technischen Universität Clausthal.

Dr. Kraus & Partner

Die Change Berater

Werner-von-Siemens-Str. 2-6

76646 Bruchsal

Tel. 07251 989034

www.kraus-und-partner.de



Automobilwirtschaft. Hier steht kurzfristig eine umfassende Transformation an.

zu vermitteln und sie sozusagen mitzunehmen.

Bei Transformationen 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. 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 Schmetterling, 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 sich dieser Prozess, der sich in der Regel über mehrere Jahre erstreckt, insbesondere nach einer Krise in einem sehr dynamischen Umfeld vollzieht. So kann heute zum Beispiel noch kein Topmanager in der Automobilindustrie mit Gewissheit sagen:

- Wie werden in 15 oder 20 Jahren Autos konstruiert und gebaut sein?
- Wer sind dann, sofern wir dann als eigenständiges Unternehmen noch existieren, unsere schärfsten Mitbewerber, warum?
- Wird es in 20 Jahren Autos überhaupt noch geben oder ist der motorisierte Individualverkehr aufgrund des rasant

fortschreitenden Klimawandels zumindest in den Ballungsräumen ganz verboten?

Die Manager in der Automobilindustrie 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 15 oder gar 20 Jahren tatsächlich gestalten, wissen sie jedoch nicht - heute noch weniger als vor der Corona-Krise, die die Grundpfeiler der globalen Wirtschaft infrage stellt. Trotzdem müssen die Topmanager heute bereits damit beginnen, ihr Unternehmen zukunftsfit zu machen. Entsprechendes gilt für das Management vieler Unternehmen.

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 im Rahmen des Gesamtprojekts stattfindenden Teilprojekte klassisch oder hybrid gemanagt werden. Entsprechend groß sollte neben ihrer Change-Management- auch ihre Projektmanagementkompetenz sein. Zudem müssen sie reife Führungspersönlichkeiten mit einem starken Standing in ihrer Organisation sein, denen die Betroffenen wenn schon nicht gerne, so doch bereitwillig folgen - unter anderem, weil sie ihnen nicht nur aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz, sondern auch ihrer Persönlichkeit vertrauen.

Dr. Georg Kraus •

Strategien für die Zeit nach der Krise

Corona-Krise. Um einen „Exit-Plan“ zu entwickeln, der aus der aktuellen Corona-Krise herausführt, und um eine Strategie für die Zeit nach der Krise zu finden, können sich die Entscheider in den Unternehmen zurzeit nur auf Annahmen und Spekulationen stützen. Deshalb müssen sie bei der Strategieentwicklung agil vorgehen.

Seit dem Ausbruch der Corona-Krise Anfang März 2020 in Deutschland sind einige Wochen vergangen. Auch die Schockwellen, die deren Folgen anfangs bei vielen Unternehmensführern auslösten, sind weitgehend vorüber. Viele Unternehmen und staatliche Behörden haben inzwischen die erforderlichen, kurzfristigen Akutmaßnahmen ergriffen. Deshalb wendet sich das Augenmerk der Entscheider zunehmend der Frage zu: Was können wir tun, um die Existenz unseres Unternehmens mittel- und langfristig zu sichern und aus der Krise eventuell sogar gestärkt hervorzugehen?

Zwischen mittel- und langfristig unterscheiden

Recht einfach lässt sich diese Frage bezogen auf die vielen Kleinunternehmen wie Gastronomiebetriebe und Friseursalons beantworten, deren Markt primär ein lokaler ist: Bei ihnen lautet die Kernfrage: Haben sie die finanziellen Ressourcen, um die Krise zu überstehen? Wenn nein, sind sie pleite, wenn ja, werden sie, sobald erlaubt, ihre Tore wieder öffnen und ein „business-as-usual“ betreiben - fast so, als wäre nichts geschehen.

Anders sieht die Situation bei den meisten größeren Unternehmen aus, deren Markt ein multinationaler oder gar globaler ist. In ihnen stehen sogar erfahrene Entscheider beim Versuch, die Frage „Wie geht's weiter?“ zu beantworten, vor ihnen bisher unbekanntem Schwierigkeiten, denn

- einerseits ist der weitere Verlauf der Corona-Krise noch nicht abschätzbar
- andererseits ist heute schon klar: Bedingt durch die Krise verändern sich die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns dieser Unternehmen so stark, dass sie ihre bisherigen Strategien grundsätzlich überdenken müssen. Wie vielschichtig und komplex der Change- oder Transformationsprozess im Gefolge der Krise ist, wird den Entscheidern meist erst klar, wenn sie die Ist-Situation reflektieren. So ist zum Beispiel zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht absehbar:
 - Wie wirkt sich die Krise auf die Staatengemeinschaft aus? Wird sie zum Beispiel die EU (oder zumindest Teile von ihr) zusammenschweißen oder bleibt diese nur noch auf dem Papier bestehen?
 - Wie wirkt sich die Krise auf die Nationalökonomien aus? Enthalten sie nach der Krise mehr planwirtschaftliche Elemente und wird die Krise die protektionistischen Tendenzen in den Staaten verstärken und somit zu höheren Handelsbarrieren führen?

denzen in den Staaten verstärken und somit zu höheren Handelsbarrieren führen?

- Entwickeln sich in den Schwellenländern noch mehr „failed states“ und brechen unsere Lieferketten für gewisse Rohstoffe nachhaltig zusammen?
- Löst die Krise in vielen Branchen einen starken Konzentrations- und Übernahmeprozess aus?
- Wie stark und in welcher Form wird die Krise die digitale Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft und den Onlinehandel puschen?

Ähnliche Fragen stellen sich auf der mikroökonomischen Ebene - zum Beispiel:

- Werden die Mitarbeiter, die zurzeit praktische Erfahrung mit der Arbeit im Homeoffice sammeln, nach der Krise noch akzeptieren, dass sie fortan wieder täglich von 8 bis 17 Uhr im Büro sein müssen?
- Wird die Tatsache, dass in der Krise und der darauffolgenden Wiederaufbauphase sehr viele Entscheidungen top-down getroffen werden müssen, die Unternehmenskulturen nachhaltig verändern?

Iterativ und inkrementell vorgehen

Fragen über Fragen, auf die man eigentlich eine Antwort bräuchte, wenn man eine Strategie für die Zeit nach der Krise entwerfen möchte. Doch diesbezüglich lassen sich zur Zeit nur Hypothesen formulieren und hierauf aufbauende Szenarien entwerfen. Dies sollten die Entscheider in den Unternehmen auch tun, denn es ist und bleibt ihre Aufgabe, in ihren Organisationen jetzt die Weichen für die Zeit nach der Krise in Richtung Erfolg zu stellen.

Hierbei können sie, um zwei Termini aus dem agilen Projektmanagement zu gebrauchen, letztlich nur iterativ und inkrementell vorgehen. Das heißt, sie können aufgrund ihres jeweils aktuellen Wissensstands stets nur vorläufige Strategien und hierauf aufbauende Maßnahmenpläne entwickeln, um dann regelmäßig zu überprüfen: Waren die Annahmen, die ihnen zugrunde lagen, richtig oder müssen wir unsere Strategie modifizieren?

Mit den obigen Fragen sollten sich übrigens zumindest auch alle Strategieberatungen befassen, denn: Wie wollen sie Unternehmen bei der Strategieentwicklung und -Umsetzung unterstützen, wenn sie die Krise und ihre möglichen Folgen nicht reflektiert haben?

Dr. Georg Kraus •