

Veränderungsprozesse managen

Change oder Transformation?

Der Begriff Transformation ist in aller Munde. Doch was bedeutet er im Unternehmenskontext überhaupt? Das ist häufig unklar. Ebenso, welche Kompetenzen die verantwortlichen Transformations-Manager brauchen.

1 NICHT JEDER CHANGE IST EINE TRANSFORMATION

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 der Unternehmen noch recht selten verwendet, so findet man ihn heute im Zuge der sog. digitalen Transformation der Wirtschaft und im Kontext der aktuellen Corona-Krise in fast allen Statements der Arbeitgeber, die deren Zukunft betreffen.

Doch nicht nur dies: In vielen Unternehmen wurden eigene Stabsstellen 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. Ähnlich verhält es sich in der Beraterbranche: Nicht wenige Berater haben sich in den letzten Jahren – zumindest laut Visitenkarte – vom Change- zum Transformations-Berater entwickelt.



Spricht man jedoch mit den firmeninternen Transformations-Experten sowie deren externen Beratern, dann fällt auf: Vielen fällt es schwer, genau zu sagen,

- was einen Transformations- von einem Change-Prozess und
- einen Transformations- von einem Change Manager unterscheidet. Vielmehr werden 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. Doch hierzu später!

Das Wort Change bezeichnet schlicht eine Veränderung und kann sich auf sehr viele Objekte und Prozesse beziehen. So ist es z. B. 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 aber auch, wenn Abläufe optimiert, Teams neu formiert oder Mitarbeiter eingestellt oder entlassen werden. Das heißt, ein Change kann sich, er muss sich aber nicht auf alle Ebenen beziehen, die z.B. dem klassischen Beratungsdreieck zugrunde liegen, nämlich die Unternehmensstrategie, -kultur und -struktur (u. a. Prozesse, Abläufe).

Ein Change muss zudem nicht, er kann jedoch auch eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der Beschäftigten erfordern, denn bei ihm wird nicht notwendigerweise ein sog. Musterwechsel vollzogen. So ist es etwa auch ein Change, jedoch kein „Musterwechsel“, wenn in dem Werk eines Autoherstellers die Mitarbeiter fortan Limousinen statt Geländewagen produzieren. Folglich müssen sie zwar vermutlich einige Handgriffe neu lernen, 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 im Unternehmen zuvor das Einzelkämpfertum sowie das Bereichs- bzw. Silodenken dominierten. Dies muss jedoch nicht der Fall sein, wenn die Kollegen zuvor bereits Teamarbeit - wenn auch in einer anderen Konstellation - praktizierten.

2 SICH TRANSFORMIEREN HEISST SICH NEU ERFINDEN

Anders ist dies bei einer Transformation. Hierunter versteht man den Prozess der gezielten Umgestaltung der „genetischen“ Grundstruktur einer Organisation, 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. Von diesem fundamentalen Wandel sind alle drei der vorgenannten Ebenen

1. Strategie,
2. Kultur und
3. 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 bspw. viele Finanzdienstleister und Unternehmen in der Automobilbranche. Und nach der Krise? Dann werden sehr, sehr viele Arbeitgeber 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 z. B. 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 z. B. nicht fliegen.

3 DAS UNTERNEHMEN ENTWICKELT EINE NEUE IDENTITÄT

Ähnlich verhält es sich bei der Transformation eines Unternehmens. Auch bei diesem Prozess wird u. a. 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. Denn neben ihrer Strategie hat sich auch ihre Kultur und Struktur gewandelt. 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 bzw. teils andere Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen.

So weit, so gut. Es gibt aber natürlich 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 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.

4 TRANSFORMATIONSPROZESSE SIND KOMPLEXE CHANGE-PROZESSE

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. Ent-



FEEDBACK

Hat Ihnen der Beitrag gefallen? Sagen Sie uns Ihre Meinung! Alle Infos auf www.auaplus.de

GRAFIK - EINWIRKENDE FAKTOREN UND WIRKFAKTOREN AUF UMFELD



sprechend 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?

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 Betroffenen bzw. Beteiligten die Notwendigkeit von Kurskorrekturen zu vermitteln und sie sozusagen mitzunehmen.

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

Anders ist dies oft bei der Transformation von Organisationen. Hierbei steht i. d. R. auch die Vision, also das angestrebte Endziel der angestrebten Transformation unter Vorbehalt - u.a. weil sich dieser Prozess, der sich meist über mehrere Jahre erstreckt, insbesondere nach einer Krise in einem sehr dynamischen Umfeld vollzieht. So kann heute bspw. noch kein Topmanager in der Automobilindustrie mit Gewissheit sagen:

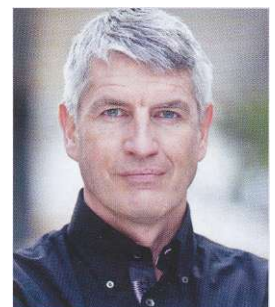
- Wie werden in 15 oder 20 Jahren die Autos bzw. menschlichen Fortbewegungsmittel konstruiert und gebaut sein?
- Wer sind dann, sofern wir in Zukunft als eigenständiges Unternehmen noch existieren, unsere schärfsten Mitbewerber und warum? Und:
- Wird es in 20 Jahren Autos überhaupt noch in der jetzigen Form und Fülle geben oder ist der motorisierte Individualverkehr aufgrund des rasant fortschreitenden Klimawandels zumindest in den Ballungsräumen dann 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 10, 15 oder gar 20 Jahren tatsächlich gestaltet, wissen sie schlicht nicht - heute noch weniger als vor der Corona-Krise, die die Grundpfeiler der globalen Wirtschaft derzeit infrage stellt. Trotzdem müssen die Entscheider heute bereits damit beginnen, ihre Organisation zukunftsfit zu machen. Entsprechendes gilt für das Management vieler Unternehmen.

6 FAZIT

Die Transformationsverantwortlichen haben 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 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 - u.a. weil sie ihnen nicht nur aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz, sondern auch aufgrund ihrer Persönlichkeit vertrauen.

UNSER AUTOR



Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, sowie Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence, der St. Gallener Business-School und der Technischen Universität Clausthal.