

Veränderung ist nicht gleich Veränderung

Change oder Transformation?

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.

Georg Kraus

Vielen fällt es schwer, genau zu sagen, was einen Transformations – von einem Change-Prozess 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.

Facetten eines Changes

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



Transformation von Unternehmen: Einwirkende Faktoren und Wirkfaktoren auf Umfeld

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 han-

delt. 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 Handels verändert und sie werden sich unter anderem aufgrund der immer stärker spürbar werdenden Folgen des Klimawandels weiter 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

Autor

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

> www.kraus-und-partner.de

Processus de transformation et processus de changement ne sont pas la même chose

Les deux termes transformation et changement sont souvent utilisés comme synonymes. Il existe pourtant des différences entre eux. Par exemple, le fait de changer les ordinateurs ou de repeindre les murs d'une entreprise est un processus de changement ou de transformation. Par contre, on entend par transformation le processus de remaniement ciblé de la structure «génétique» de base d'un système – indépendamment du fait qu'il s'agisse d'une société, d'une entreprise ou d'un secteur d'entreprise. Chaque processus de transformation est un processus de changement complexe et multidimensionnel, qui se compose à son tour d'une multitude de projets de changement qui s'influencent mutuellement. C'est pourquoi les responsables de la transformation n'ont pas d'autre choix que d'être et de rester très agiles lors de la planification et de la gestion du projet, même si les projets partiels qui ont lieu dans le cadre du projet global sont ensuite gérés de manière classique ou hybride. En conséquence, leurs compétences en matière de gestion de projet devraient être aussi importantes que leurs compétences en matière de changement.

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.

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 gebrau-

chen, 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.

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 in 15 oder 20 Jahren Autos gebaut werden und wohin sich der motorisierte Individualverkehr entwickelt. Und wie dann der Markt ihres Unternehmens und dessen Umfeld aussieht, wissen sie ebenfalls nicht.

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 Projektmanagement-Kompetenz sein. ■