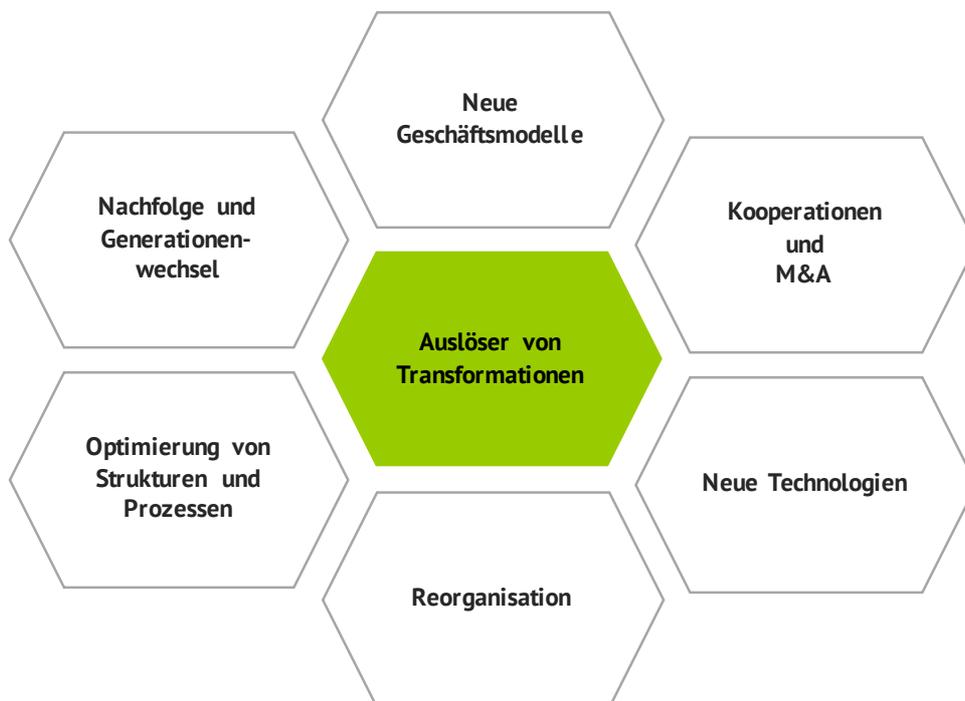


UNTERNEHMENSTRANSFORMATIONEN GESTALTEN UND UMSETZEN

DIE HERAUSFORDERUNG

Die externen und internen Rahmenbedingungen für Organisationen werden zunehmend anspruchsvoller. Unternehmen müssen heute in Märkten und in einem Wettbewerbsumfeld bestehen, die sich teilweise dramatisch von den Maßstäben früherer Jahre unterscheiden. Die über viele Jahre gewachsenen Strukturen stehen unter einem andauernden Veränderungsdruck, der in diesem Ausmaß keine vergleichbaren Vorbilder hat. Unternehmen sind mehr denn je gefordert Veränderungen vorzunehmen um auch zukünftig bestehen zu können. Die aktuelle Corona-Pandemie ist ein sehr gutes Beispiel dafür, welchen Einfluss plötzlich auftretende geänderte Rahmenbedingungen das Geschäft akut, aber auch langfristig, komplett ändern können.

Auslöser von Transformationen können vielfältiger Natur sein:



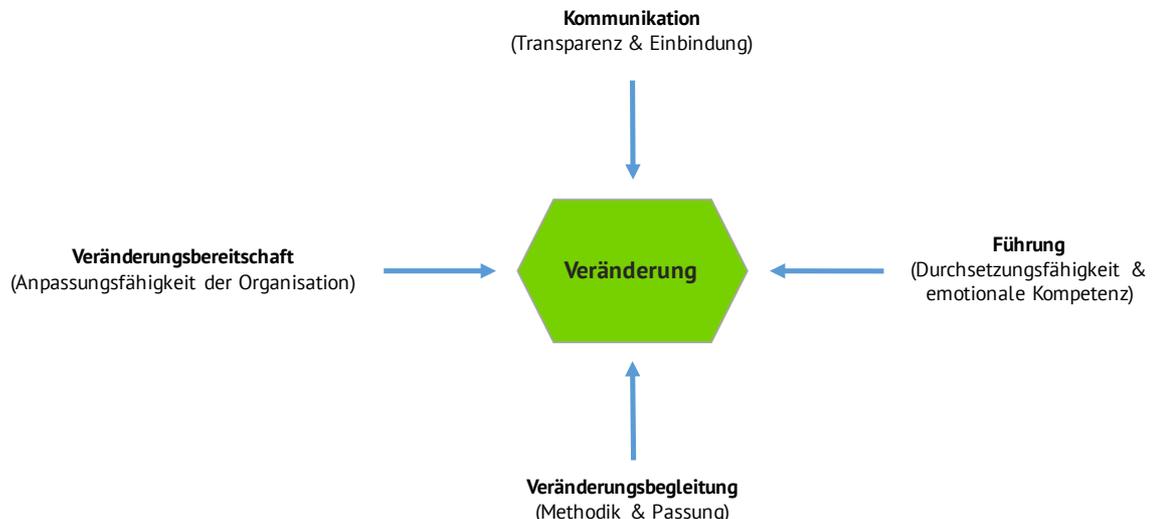
Um den bisher gewachsenen Anforderungen gerecht zu werden, hat sich bei der überwiegenden Anzahl der Organisationen in den zurückliegenden Jahrzehnten die Komplexität erheblich erhöht. Deshalb können sie dem andauernden Druck in Richtung Flexibilität nur schwer gerecht werden. Starre Organisationsmodelle sind bei der heutigen Dynamik jedoch nur in wenigen Fällen hilfreich. Ein gutes Beispiel hierzu ist die Corona-Krise. Sie verlangt ein hohes

Maß an Flexibilität und Kreativität um weiter bestehen zu können. Viele Organisationen tun jetzt Dinge, die vorher für unmöglich gehalten wurden.

Deshalb ist die Fähigkeit von Organisationen sich beständig weiter zu entwickeln ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der zukunftsfähigen Ausrichtung des Unternehmens. Sie ist Führungsaufgabe und gehört zum festen Bestandteil des Unternehmensalltags. Dabei handelt es sich um emotional und fachlich herausfordernde Prozesse. Zum erfolgreichen Umgang mit diesen komplexen Veränderungen ist deshalb ein hohes Maß an fachlichem und psycho-sozialem Know-how erforderlich.

EINBLICKE IN DAS MANAGEMENT VON TRANSFORMATIONEN

Veränderungen sind für Unternehmen meist große Herausforderungen. Ein „weiter so“ von Dingen, die früher richtig und zielführend waren und in der Vergangenheit Garanten für den Unternehmenserfolg waren, kann unter Umständen die Zukunft gefährden. Die Beteiligten müssen sich oftmals von Handlungsweisen trennen, die über Jahre eingeschliffen und als richtig betrachtet wurden.



Auf der einen Seite ist hier eine hohe Anpassungsfähigkeit gefordert, die nur in wenigen Fällen vorhanden ist und meist erst noch entwickelt werden muss. Nicht umsonst werden die Ziele der meisten Veränderungsprojekte nicht oder nur ansatzweise erreicht.

Auf der anderen Seite verlangt die anstehende Transformation von den Führungskräften ein hohes Maß an Führung und Durchsetzungsfähigkeit, aber auch emotionale Kompetenz. Eine offene und transparente Kommunikation, die die Notwendigkeit der neuen Ziele verdeutlicht

und gleichzeitig das bisherige würdigt, hilft dabei Mitarbeiter und Stakeholder mitzunehmen und für die Sache zu aktivieren.

Neben den üblichen Veränderungsprojekten, gilt dies in besonderem Maße für umfangreiche Transformationsprozesse. Dabei kann es sich z.B. um Strategieentwicklung und einem neuen Organisationsdesign genauso, wie um Unternehmenskooperationen bzw. Nachfolge- und Generationswechseln in Organisationen handeln.

Da jedes Unternehmen mit seiner Kultur, seinen Prozessen und Mitarbeitern sowie seiner Art der Unternehmensführung einzigartig ist, ist für erfolgreiche Veränderungsprojekte die Vorgehensweise ebenfalls einzigartig und von hoher Bedeutung. Insbesondere müssen die Prozesse an die neue Strategie ausgerichtet werden und Mitarbeiter gezielt weiterentwickelt werden um die neuen Anforderungen, die für eine gelungene Veränderung notwendig sind, erfüllen zu können.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR GELUNGENE VERÄNDERUNGEN

Gerade bei Transformationen führen isolierte Betrachtungsweisen zu keinem nachhaltigen Erfolg. Die Faktoren für wirtschaftlichen Erfolg sind bereichsübergreifend miteinander vernetzt und haben Auswirkungen in allen Teilbereichen. Deshalb müssen Unternehmen als ein miteinander vernetztes System betrachtet werden und in einem ganzheitlichen Transformationsansatz die wesentlichen Einflussfaktoren miteinander in Einklang gebracht werden. Bei der Umsetzung von Veränderungsprojekten haben sich einige Erfolgsfaktoren als besonders wichtig herauskristallisiert.



1. Analyse

Jede Entwicklungsphase Ihres Unternehmens stellt besondere Anforderungen. Diese müssen sich im Veränderungsprozess abbilden. Die genaue Analyse der Ausgangslage ist die Basis für jede Transformation. Zum einen ist der Blick nach innen zu richten. Wo befindet sich das Unternehmen und was sind seine Kompetenzen? Zum anderen ist die Kenntnis von Markt und Kunde essentiell um zukünftige Entwicklungen vorhersehen zu können. Auf dieser Basis können Szenarien entwickelt werden, die für die Organisation vielversprechende Perspektiven schaffen.

2. Strategie

Damit Veränderungen gelingen können, ist die Entwicklung einer flexiblen Strategie notwendig, die alle zukünftigen Einflüsse auf die Organisation berücksichtigt und konsequent in der Organisation umgesetzt wird. Neben den Auswirkungen auf das bestehende Geschäftsmodell, auf Prozesse und Mitarbeiter, gilt es auf die Kernkompetenz und die Fähigkeiten der Organisation (Innovation, Wertschöpfung, Management) zu achten.

3. Mobilisierungsansatz – Kommunikation und Einbindung

Für Menschen sind Veränderungen meist eine Herausforderung. Gelungene Veränderungsinitiativen sorgen deshalb für größtmögliche Transparenz und Kommunikation. Eine passgenaue Veränderungs-Architektur – damit ist die Planung und Vorgehensweise bis zur Umsetzung und Verankerung der Veränderung gemeint – befähigt das Unternehmen, die nötige Bereitschaft und Energie für die Umsetzung zu mobilisieren und schnelle Erfolge vorzuweisen.

Die Transformation kann nur durch die Mitarbeiter selbst erfolgen. Nachhaltig erfolgreiche Veränderungen sind solche, die durch die Mitarbeiter aktiv umgesetzt werden. Deshalb sind sie ein grundlegender Bestandteil im Veränderungsprozess.

Die Qualität der Umsetzung hängt dabei von der Veränderungsbereitschaft („Wollen“) und der Veränderungsfähigkeit („Können“) der Mitarbeiter ab. Sie müssen vom Nutzen der Veränderung überzeugt sein und das für die Umsetzung notwendige Know-how besitzen.

Einen wesentlichen Einfluss auf den Transformationsprozess besitzt die bedarfsgerechte Kommunikation und Einbindung der verschiedenen Interessensgruppen. Diese sind kontinuierlich über Inhalt und Fortschritt des Projekts zu informieren sowie aktiv im Veränderungs- und Kommunikationsprozess zu beteiligen um deren Commitment sicherzustellen.

Deshalb ist die Mobilisierung von vorhandenen Potenzialen des Unternehmens essentiell. Die Entwicklung der nächsten Schritte erfolgt von innen heraus (systemischer Ansatz) gegebenenfalls mit externer professioneller Begleitung.

4. Nachhaltige Umsetzung - Wer? Wie! Was?

Allen Transformationen ist gemein, dass neben der Klärung des WAS, das WIE den weitaus größten Einfluss auf den Erfolg hat. Dabei kommt es vor allem auf die Umsetzung und das Management an. Die Strukturen und Prozesse sind an die geänderten Anforderungen auszurichten. Am Kunden ausgerichtete Unternehmensabläufe sind ein wesentliches Merkmal für nachhaltig erfolgreiche Unternehmen.

Nur mit einem professionellen Projekt- und Change Management und hoher Beteiligung der Mitarbeiter wird die geplante Veränderung realisierbar.