

STRATEGISCHE TRANSFORMATION – EIN PRAXISFALL

von Dr. Stella Schulte-Cörne

Einleitung

1. Die Herausforderung: Digitalisierung – Innovation - Transformation
2. Die Basis: Transparenz und Kommunikation
3. Die Objekte: Inhalte und Aufgaben
4. Der Mechanismus: Workshops
5. Das Ergebnis: Skalierbare Transformation

EINLEITUNG

Unternehmen müssen wandlungsfähig werden – diese Forderung wird spätestens seit den 1990er Jahren von der angewandten Forschung erhoben. Unter dem Druck der Digitalisierung ist auch in der Praxis die Erkenntnis gereift, dass es ein „weiter so“ bei Strategie und Organisation nicht geben kann. Die Zeichen stehen auf Veränderung, das Schlagwort der Transformation macht die Runde.

Unklar ist, wie man das Thema Transformation im Unternehmen angehen und erfolgreich umsetzen kann. Groß angelegte Projekte und Programme sind nicht selten zum Scheitern verurteilt. Die Kernfrage lautet, wo und wie der Veränderungshebel anzusetzen ist. Der in diesem Whitepaper anhand eines Praxisbeispiels aufgezeigte Lösungsansatz setzt auf eine skalierbare Transformation. Heißt: Man kann vergleichsweise klein und gezielt, mit einzelnen, gut geplanten Workshops beginnen. Um ein Ausgreifen auf die gesamte Organisation zu gewährleisten, setzt man auf einen Mechanismus der Transmission, der die Veränderung entlang der strategischen Ziele des Unternehmens ausrollt, den Fortschritt dokumentiert und die Zielerreichung absichert.

Das dahinterliegende Prinzip wird im folgenden Text an einem Praxisbeispiel verdeutlicht, wie gesagt. Da die beschriebene Transformation in einem strategischen Kernbereich des Unternehmens stattfand, haben wir auf die Nennung des Firmennamens verzichtet. Auf Basis dieser und weiterer Erfahrungen können wir aber versichern, dass der Ansatz erfolgreich funktioniert – in Unternehmen verschiedener Größen und Branchen.

1

DIE HERAUSFORDERUNG: DIGITALISIERUNG – INNOVATION – TRANSFORMATION

Die Digitalisierung stellt nach wie vor alle Unternehmen vor Herausforderungen. Das gilt auch und vor allem für Industriebetriebe jeder Größe, die sich mit der Transformation hin zu Industrie-4.0-Lösungen befassen müssen. Breite und Tiefe der damit zusammenhängenden Veränderungen können sehr unterschiedlich sein – von einzelnen Technologieprojekten bis zur Transformation des gesamten Unternehmens über alle Ebenen und Geschäftsfelder hinweg. Egal wie, es ist immer darauf zu achten, dass die Veränderung auf Ziele und Strategie des Unternehmens „einzahlt“.

Dabei bewegt sich jedes Unternehmen auf neuem Terrain. Wenngleich zahlreiche Begriffe im Digitalisierungs-Diskurs besetzt waren und sind: Die Bedeutung für das konkrete eigene unternehmensbezogene Handeln muss erst erarbeitet werden.

Treiber der digitalen Transformation ist die Technologie, präziser: IoT. Schlagworte wie Predictive Maintenance, Machine Learning sowie Digital Supply Network, um nur drei zu nennen, stehen für die Dynamik der Themen in diesem Bereich. Es gibt wohl kein Unternehmen, das sich den Trends wirklich entziehen kann. Technologieorientierte Unternehmen müssen ihre Strategien und Projekte nahezu vollständig auf die Digitalisierung ausrichten. Was nichts anderes bedeutet, als dass sie zu beständiger Innovation gezwungen sind.

Im hier skizzierten Beispiel eines größeren Unternehmens mit dem Anspruch der Technologieführerschaft wurde ein Center eingerichtet. Ausgestattet mit einem Existenzgrund, einer Mission und Vision, sollte es Digitalisierungs-Strategien projektifizieren und in die Umsetzung bringen. Ehe dies möglich werden konnte, mussten die einzelnen Geschäftsbereiche des Centers entwickelt und für ihre Aufgabe befähigt werden. Aus diesem Grund mussten auch hier Mission und Vision für die einzelnen Geschäftsbereiche erarbeitet werden. Je Bereich wurde untersucht, welche Kernfelder – bezogen auf das Geschäftsmodell und die Gesamtstrategie – für die Transformation eine bedeutende Rolle spielten und welche Felder von geringerer Bedeutung waren.

Die strategische Ausrichtung ist für eine digitale Transformation wesentlich und bereits eine Herausforderung. Ohne die erforderliche Breite und Tiefe in der Gestaltung transformationsförderlicher Strukturen und Prozesse bis hin zur Existenz personaler Voraussetzungen bliebe sie jedoch in den Kinderschuhen stecken.



Zentral für das Center war die Überlegung, dass die digitale Transformation nicht ohne ein integriertes Ideen- und Innovationsmanagement möglich ist. Digitalisierung betrifft – im besten Falle – alle Prozesse und Abläufe eines Unternehmens, wohingegen Innovationen darauf häufig nur geringe Auswirkungen haben. Bei einer digitalen Transformation greift beides ineinander – und Innovationsmanagement im weiteren Sinne wird zu einem Kernelement.

Das mag zunächst nicht überraschen, gewinnt aber in Verbindung mit den Anwendungsfeldern von Innovation an Bedeutung. Nehmen wir unser

Beispielunternehmen: Innovation fokussiert auf Fertigungsverfahren, Werkstoffe und den Einsatz der digitalen Technologien selbst. Damit wird Innovation zum Herzstück der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Gleiches gilt für die Fähigkeit, die Transformationen (lies: Veränderungen großen Stils) effektiv und effizient zu bewältigen. Es geht von daher um nichts Geringeres als um die innovierende Kompetenz eines Unternehmens, sich selbst zu verändern, sich selbst neu zu schaffen und diesen Prozess „zu managen“.

Veränderungen zu beginnen heißt zu wissen, wohin man will. Orientiert am pyramidalen Strategieprozess, wurde mit der Mission und Vision des Unternehmens und der involvierten Bereiche begonnen. Diese liefern das Zielbild der Veränderung. Gegenstand der digitalen Transformation war im Beispiel vor allem die Ausrichtung auf die Kernkompetenzen. Diese mussten einerseits so verändert werden, dass die künftigen Aufgaben des Unternehmens erfolgreich zu bewältigen sind. Zum anderen musste die Innovationsfähigkeit ausgebaut werden, um den digitalen Herausforderungen begegnen zu können.

Von der strategischen Ebene aus wurden die Kernkompetenzen für alle Bereiche des Unternehmens erfasst – und weiter verfeinert bis hin zu den Qualifikationen, die zur Erledigung von Einzelaufgaben erforderlich sind. Mit Qualifikationen waren nicht nur fachliche Fähigkeiten und technische Skills angesprochen, sondern auch Themen wie Zusammenarbeit und Kommunikation.

Auf diese Weise entstand ein ebenso breites wie detailliertes Bild der Kernkompetenzen zu Beginn der Transformation.

Um Ziele und Bewegungsrichtung der Veränderung zu bestimmen, musste ein passendes Zukunftsbild der künftigen Aufgaben und der dazu erforderlichen Qualifikationen entworfen werden. Grundlegende Arbeitsform und gleichsam Mechanismus der Transformation waren – Workshops.

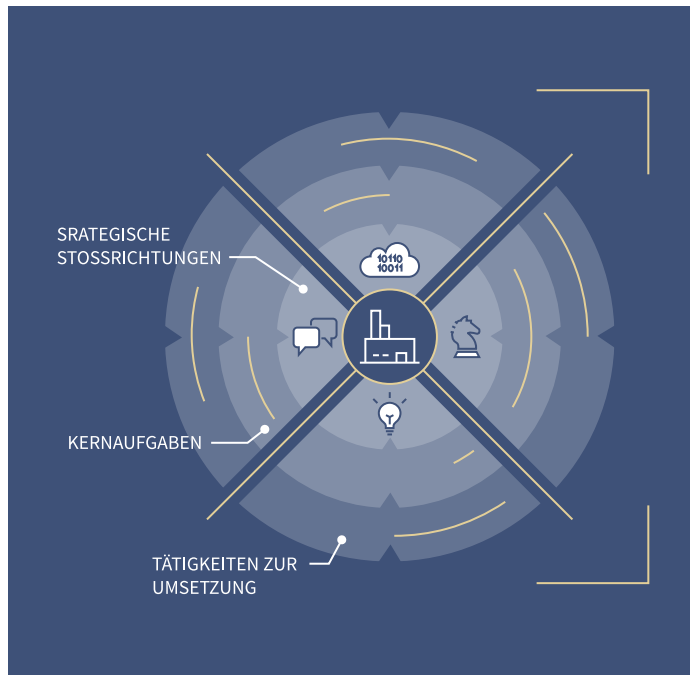
2

DIE BASIS: TRANSPARENZ UND KOMMUNIKATION

Eine breit angelegte und tiefgreifende Transformation benötigt eine stabile Basis. Diese Basis darf keine „blinden“ Felder enthalten, die sich im weiteren Verlauf der Veränderung als Qualifikations-Engpässe herausstellen könnten, denen dann kaum noch beizukommen ist. Es ist generell einfacher, Kompetenzen systematisch zu entwickeln, als sie unter dem Druck von Markt und Wettbewerb nachzufahren. Deshalb lautet die Forderung: Wenn Transformation, dann mit maximaler Transparenz über den Status Quo, die Ziele, die konkreten Qualifikationsbedarfe und den einzuschlagenden Weg.

Im skizzierten Fall wurde dieser Weg in beide Richtungen gleichzeitig beschritten. Von oben nach unten wurde der aktuelle und künftige Wertbeitrag der Bereiche für die Unternehmensstrategie identifiziert. Immer mit dem Ziel, den individuellen Wertbeitrag für künftige Prozesse und Produkte zu erhöhen. Gleichzeitig wurde von unten nach oben ermittelt, welche Qualifikationen für welche Aufgaben vorhanden waren. Dabei kamen Methoden und an den Bedarf angepasste Vorlagen zum Einsatz, die den Analyseprozess so standardisierten, dass die Aufwände beherrschbar blieben.

Die Projektorientierung in Organisationen nimmt permanent zu – komplexe Aufgaben werden vermehrt in Form von Projekten bearbeitet. Gleichzeitig nimmt Projektarbeit nur einen gewissen Teil der Arbeits-



umfänge eines jeden Mitarbeiters ein. Deshalb wurde im Beispiel der Zusammenhang zwischen Mitarbeitern, Projektumfängen und Aufgaben in Form einer Matrix dargestellt. Hier erforderte es eine gewisse Balance zwischen Abstraktion und Konkretheit, um sich einerseits nicht in Worthülsen zu verlieren oder andererseits in Einzelaktionen zu verweilen. Um trotz der hohen Granularität der Betrachtung den Überblick zu behalten, entstand ein kumuliertes Gesamtbild, das unten schematisch dargestellt ist. Das Big Picture der Veränderung.

Innovationsmanagement und die Fähigkeit, Inhalte verständlich zu kommunizieren, ist für eine Transformation wesentlich. Unser Beispiel-

unternehmen hat dies erkannt und behandelt „Change Kommunikation“ praktisch gleichrangig mit den anderen transformativen Kompetenzen. Bei der überwiegenden Mehrzahl der Betriebe ist, so unsere Erfahrung, in dieser Hinsicht noch viel Luft nach oben.

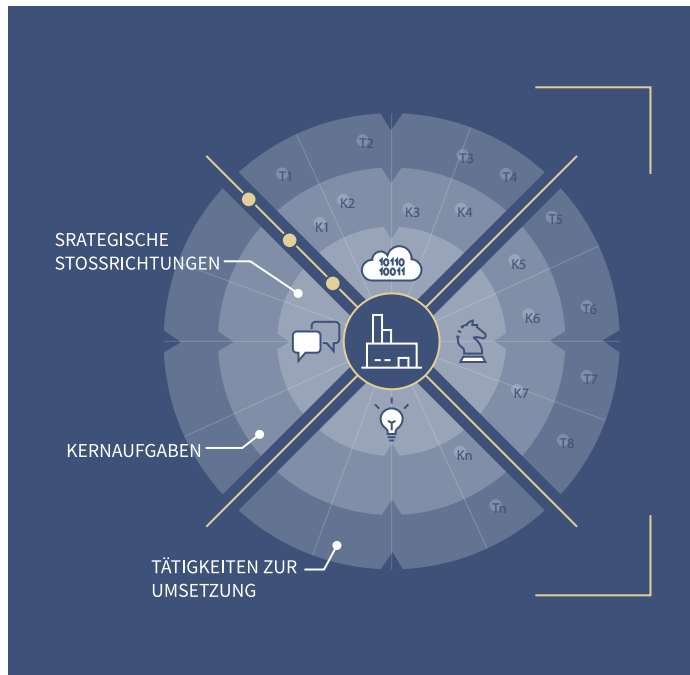
Transparenz ergibt sich aus einem möglichst vollständigen Ein- und Überblick, gepaart mit einer Kommunikationsaufgabe. Diesem Zweck diene das „große Bild“ des aktuellen Portfolios. Als Methode der Ergebnisorientierung und als Kommunikations-Instrument gibt es Antwort auf die Fragen nach dem Zweck der Transformation: „Wohin wollen wir uns entwickeln?“, „Womit und wie wollen wir in Zukunft wirtschaften?“

3

DIE OBJEKTE: INHALTE UND AUFGABEN

Wer ein Unternehmen strategisch und nachhaltig verändern will, darf nicht nur Strategie und Prozess betrachten, sondern muss an den Inhalten und mit den Menschen arbeiten. Das ist das Credo des so genannten Strategieprogramms von Hanselmann & Compagnie und die Basis unserer Workshop-Arbeit. Bezogen auf unser Beispiel und die Wertschöpfung eines Unternehmens, lassen sich Inhalte gleichsetzen mit der Erledigung von Aufgaben und den dafür erforderlichen Kompetenzen. Sie

sind Objekte der Veränderung. Der Gesamtzusammenhang dieser Objekte lässt sich in Form mehrerer Kreise darstellen, die wiederum in Segmente gegliedert sind.



Von innen nach außen betrachtet: Im Zentrum stehen der Existenzgrund, die Vision und Mission des Unternehmens bzw. des Geschäftsbereiches. Der nächste Kreis stellt die strategische Stoßrichtung, d.h. die Kernkompetenzen, dar. Daraus ergeben sich wiederum Kernaufgaben, die zur Zielerreichung beitragen. Der äußere Kreis schließlich enthält die Tätigkeiten, die zur Umsetzung der Kernaufgaben erforderlich sind.

Auf diese Weise entsteht ein zwar überaus komplexes, aber vollständiges Bild der Inhalte und Kompetenzen – mithin der Objekte der Transformation.

4

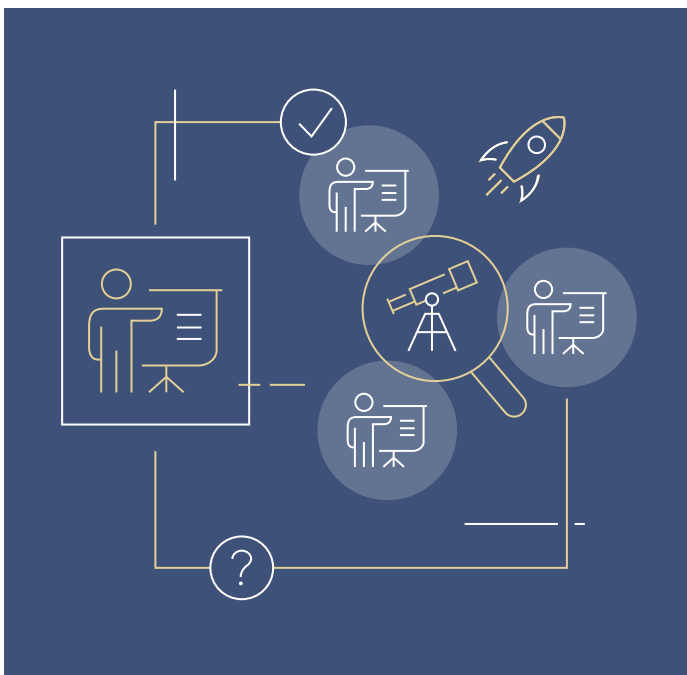
DER MECHANISMUS: WORKSHOPS

Transformation ist Arbeit – und Arbeit findet in Workshops statt. So könnte man den Mechanismus der Veränderung in unserem Fallbeispiel auf den Punkt bringen. Da es sich bei der Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen um einen Lernprozess handelt (mit Betonung auf Prozess), ist es unbedingt erforderlich, Arbeit und Ergebnisse der einzelnen Workshops über die gesamte Transformation hinweg fortzuschreiben. Heißt: Jeder Workshop liefert ein Ergebnis, das erstens dokumentiert und zweitens umgesetzt werden muss. Stabilität und Wandel greifen Workshop für Workshop ineinander.

So wurden beispielsweise in einer Workshop-Sequenz mittels einer Portfolio-Analyse über die Achsen „Differenzierung zum Wettbewerb“ und „Stärken des Bereiches“ die künftigen Kern-Aufgaben sowie die Tätigkeitsumfänge zur Erfüllung dieser Aufgaben definiert. In einer zweiten Sequenz galt es, diese Ergebnisse zu verifizieren und im Kompetenzrad zu visualisieren. Der nächste Schritt bestand darin, die erforderlichen Qualifikationen je Mitarbeiter zu identifizieren und den Aufgaben bzw. Tätigkeiten zuzuordnen. Der beschrittene Weg verlief also von oben nach unten oder (im Bild) vom inneren Kreis zu den äußeren Kreisen. Auf diese Weise wurden die Qualifikations- und Entwicklungsbedarfe bestimmt, die

aus der Transformation resultieren würden. Denn: Veränderungsprozesse sind immer auch Lernprozesse, verbunden mit der Notwendigkeit, Qualifikationen zu ergänzen oder komplett neu aufzubauen. Insofern kann die Roadmap der Transformation in unserem Beispiel auch als eine Art Lernlandkarte verstanden werden.

Der hohe Detaillierungsgrad auf Ebene einzelner Tätigkeiten (also letztlich auf Ebene einzelner Mitarbeiter) birgt die Gefahr, den Gesamt-Zusammenhang der Veränderung aus den Augen zu verlieren und das Unternehmen in die falsche Richtung zu bewegen. Um dieser Gefahr zu entgehen, wurden die Ergebnisse der Schritte in späteren Workshops an den Ergebnissen der vorangegangenen Workshops gespiegelt, so dass Vision und Mission mit der Ausrichtung der Ziele und Richtung der Veränderungen zu jeder Zeit übereinstimmten. Das kann nur gelingen, wenn die Ergebnisse für die weitere Workshop-Arbeit verwertbar sind und bleiben.



Diese Verwertbarkeit von Ergebnissen hat zwar auch mit nachvollziehbarer Dokumentation zu tun. Aber vor allem geht es darum, das Bewusstsein für Notwendigkeiten und Ziele der Transformation zu schärfen. Genau aus diesem Grund ist Kommunikation als strategische Aufgabe im „Kompetenzrad“ verankert.

Noch einmal: Transformationen sind komplexe und dynamische Prozesse, die immer wieder aufs Neue erklärt und begründet werden müssen. Sonst geht der Sinn verloren.

Diese „Sinnstiftung durch Kommunikation“ gilt auch und vor allem für technische Themen. Wer

eine digitale Transformation anstrebt, betritt inhaltlich Neuland, bewegt sich auf unbekanntem Terrain – was für Zweifel und Unsicherheit sorgt. Deshalb ist es gleichermaßen im Sinne des Unternehmens und der Mitarbeiter, verstehbare Zielbilder zu zeichnen, den Zweck (Purpose) der Veränderung deutlich zu kommunizieren und auf diese Weise Transformation und Lernen zu ermöglichen.

5

DAS ERGEBNIS: SKALIERBARE TRANSFORMATION

Im hier geschilderten Beispiel wurde – bezogen auf das Kompetenzrad – im Sinne des Wortes „das ganz große Rad gedreht“. Da es sich um ein sehr stark technologie- und innovationsgetriebenes Unternehmen handelt, mussten alle Bereiche und alle Mitarbeitende des Centers in die Veränderung einbezogen werden. Es ging um nicht weniger als um einen kompletten, kompetenzbasierten Change, für den alle Inhalte, Aufgaben und Qualifikationen betrachtet werden mussten.

Das kann bei anderen Unternehmen und anderen Veränderungstreibern völlig anders sein. Unternehmensgrößen, Ausgangslagen und Ziele sind sehr unterschiedlich. Genau deshalb ist es fundamental wichtig, mit dem richtigen Augenmaß und den passenden Methoden an die Transformation heranzugehen. Das System skalierbarer, lösungsorientierter Workshops, das hier skizziert wurde, hat sich auch in anderen Fällen bewährt. Entscheidend ist, dass die Workshops nicht als „l’art pour l’art“ behandelt werden, sondern als inhaltlich verortete Beiträge zur Veränderung.

HANSELMANN & COMPAGNIE

Management Consulting

Hanselmann & Compagnie ist ein Nischenplayer im Management Consulting mit hoher funktionaler Kompetenz und Branchenexpertise. In all unseren Mandaten orientieren wir uns an der Wertsteigerung, denken und handeln stets unternehmerisch mit einem hohen Maß an Verantwortung für zukunftsfähige Lösungen und nachhaltige Umsetzung.

➔ www.hcie-consulting.de

Dornierstraße 17 | 70469 Stuttgart

Telefon +49.711.80 60 90 00

E-Mail info@hcie-consulting.de



IMPRESSUM

Herausgeber

Hanselmann & Compagnie

Autorin

Dr. Stella Schulte-Cörne

Redaktion

LOG_X Verlag GmbH,
www.log-x.de

Grafiken, Gestaltung

Sylwia Rohringer,
Helvi Hertner