

## Fähigkeiten eines Transformation-Managers

Bevor wir in diesem Beitrag auf Hard- und Soft Skills des Transformation Managers eingehen ist es sinnvoll, die Begrifflichkeit Transformation und damit verbundenen Herausforderung kurz zu beleuchten.

Neue unternehmensstrategischer Herausforderungen und strategischer Visionen sind der Hintergrund für Transformationsprozesse. Schnelllebige und globale Märkte erfordern bei Unternehmen eine permanente Bereitschaft zur Anpassung ihrer Geschäftsprozesse. Zunehmende Turbulenzen im Geschäftsumfeld, neue politische Regulierungen, starke Innovationssprünge, preisaggressive Wettbewerber, Digitalisierung, und Industrie 4.0 verändern in der Arbeitswelt alles, absolut alles. Abrupte, unerwartete Veränderungen (Disruption) sind nun Normalität.

- Das geopolitische Umfeld war seit 25 Jahren nicht so unsicher
- Die Digitalisierung schafft und zerstört Geschäftsmodelle schneller denn je
- Zinsen und Währungskurse sorgen für günstiges Fremdkapital und ein Währungsumfeld mit großen Verwerfungen
- Kunden entwickeln neue Verhaltensmuster.
- Der Wettbewerb ist heute selbst für traditionelle Mittelständler schneller, komplexer, global.

Die Geschäftsmodelle von vielen Unternehmen haben sie nicht wesentlich beeinflusst. Durch Disruption werden die Lebenszyklen von Geschäftsmodellen kürzer und der Transformationsdruck stärker.

Diese Einsicht führt in vielen Unternehmen zu hektischen Umstrukturierungen - oft ohne zählbare Ergebnisse. "Wenn ein Unternehmen schon mehrere Umstrukturierungen hinter sich hat, behandeln die Leute sie wie Blähungen: Wenn man lange genug wartet, gehen sie von selbst wieder weg." So beschreibt Management-Legende Jack Welch die Reaktion von Mitarbeitern auf ständige Veränderungen. Doch mittlerweile werden die Blähungen zum Dauerzustand.

Nach Einschätzung von Rainer Ulrich, SEViX GROUP erfüllen 50 bis 70 Prozent aller Transformationsprojekte in Unternehmen nicht die gesetzten Ziele. Viele Unternehmenslenker versagen am Steuerruder des Wandels. Es gelingt ihnen oft nicht, ihrem Personal die Notwendigkeit und die positiven Aspekte von Veränderungen zu vermitteln. Denn der Kern eines Unternehmens - das sind die Mitarbeiter. Menschen sind die Messlatte dafür, ob das sogenannte Business Transformation Management erfolgreich ist oder nicht.

### **Was ist Business Transformation?**

Business Transformation Management ist ein Synonym für die gezielte Durchführung von einer Wandelkultur mit nachhaltiger Wirkung. Es geht darum, eine vitale, lernende Organisation zu entwickeln und zu leben, um den größtmöglichen Mehrwert für das Unternehmen daraus zu erzielen, und um somit disruptive Veränderungen im Sinne des resilienten Geschäftsmodells als Instrument zu begegnen.

Dies bedeutet dabei immer, etwas Bestehendes aufzugeben und einen neuen, erstrebenswerten Zustand zu erreichen. Dies ist nicht immer leicht und es ist nicht immer leicht herauszufinden wie man auf eine Veränderung reagieren kann.

Dies gilt auch für Wandel im Unternehmen: Man kann sich nur dann verändern, wenn man selbst und die Organisation dafür bereit ist. Dazu gehört es die Menschen auf dem Weg mitzunehmen, Ziele transparent zu machen, Ängste und Sorgen zu nehmen und den Mehrwert des Wandels für den einzelnen Mitarbeiter darzustellen.

Unternehmenstransformation führt in der Folge zu einem Unternehmenswandel und hat unmittelbare Ein- und Auswirkung auf die Unternehmenskultur. Die Konsistenz von Unternehmenswandel und Unternehmenskultur ist eine essentielle Aufgabe des Business Transformation Management.

## **Unternehmenskultur und Wandel.... oder der „lange Atem“ ist essentiell**

Wie passt das zusammen: Fortschritt und Wandel auf der einen Seite - Kultur, Normen und Werte auf der anderen Seite? Wandel und Kultur gehen nicht nur wunderbar miteinander einher, sie bedingen sich sogar gegenseitig. Unternehmenskultur ist wie der Charakter eines Individuums ein amorphes Wesen, das einen mächtigen Einfluss auf alle Handlungsaspekte ausübt.

Entsprechend diverser Studien bestätigt sich der weitreichende kulturelle Einfluss des Führungsstils auf die firmeninterne Kultur. Die Führungskompetenz – also die Art und Weise wie ein Mitarbeiter lernt, Zusammenhänge analysiert, Visionen gestaltet, sich am Arbeitsplatz engagiert und seine Aufgaben ausführt – lässt sich somit eher von der Unternehmenskultur als von der Position innerhalb der Firma ableiten.

Denn obwohl Unternehmenskultur oft als „vage“, „abstrakt“ und „nicht greifbar“ wahrgenommen wird, kann keine Strategie längerfristig erfolgreich sein, wenn sie nicht von der Unternehmenskultur getragen wird: „Culture eats strategy for breakfast.“

Durch die direkte Verzahnung von Unternehmenskultur, -struktur und -strategie bleibt Unternehmenskultur niemals von Prozess- und Organisationsveränderungen unberührt. Die kulturellen Voraussetzungen eines Unternehmens sind entscheidend für den Erfolg jeglicher Re-Organisation. Sollten alle anderen Bedingungen für die angestrebte Veränderung auch optimal sein, wird die Organisationskultur aus den Augen verloren, so gerät das gesamte Change-Management ins Wanken. Business Transformation Management und Kulturwandel einer Organisation sind demnach untrennbar miteinander verbunden.

## **Kulturveränderung und die Rolle der Führung**

Erfolgreiches Business Transformation Management setzt bewussten und sensiblen Umgang durch die Unternehmensführung voraus. Die mit den angestrebten Organisationszielen- und Strategien verbundene, zukünftige Kultur muss von der Unternehmensführung „greif- und fassbar“ gemacht werden.

Der Belegschaft sollte so konkret, plastisch und ausführlich wie möglich beschrieben und erläutert werden, was die Kernelemente der zukünftigen Kultur sind und wo es hingehen soll.

Um Menschen für eine Idee oder eben für eine Veränderung zu gewinnen, bedarf es mehr als bloßer Überzeugungskraft. Wirkliches Engagement für eine Änderung des „Hier und Jetzt“ kann sich innerhalb des Unternehmens nur dann entwickeln, wenn die Belegschaft den Unternehmenswandel und den damit einhergehenden Kulturwandel frühzeitig und langfristig aktiv mitgestaltet.

Dies erfordert natürlich die Bereitschaft der Führungsspitze zur regelmäßigen Auseinandersetzung mit den erreichten Fortschritten im Change-Prozess und den Mut zu Belohnung bzw. Sanktionierung, sofern vereinbarte Ziele bzw. getroffene Vereinbarungen von den Organisationsmitgliedern unzureichend oder gar nicht erfüllt wurden.

## **Herausforderungen an Business Transformation**

Wichtige Aspekte der Business Transformation sind Initiierung, Leitbild, Vision, Führung und Integration der Menschen / Mitarbeiter. Zielsetzung ist die nachhaltige Implementierung. An dieser Stelle ist unternehmerisches, wagemutiges Handeln gefordert. Die Stunde des charismatischen Entrepreneurs hat nun geschlagen.

Dieser ist entschlossen unternehmerisch zu handeln, fragt nicht lange um Erlaubnis, sondern nimmt Einfluss und gestaltet. Er weiß, dass er anderen auf die Füße treten wird – und scheut davor nicht zurück. Ihm ist klar, dass es immer wieder unterschiedliche, zum Teil auch völlig gegenläufige Interessen geben wird. Es reizt ihn geradezu, sich solchen Auseinandersetzungen zu stellen. Er geht davon aus, dass ihm nichts geschenkt wird. Er weiß, es gibt viele Widerstände und Trägheit zu überwinden – bei den Beteiligten und bei ihm selbst. Für ihn sind Widerstände aber

kein Stoppschild, er handelt vielmehr nach dem Motto eines guten Verkäufers: „Beim Nein des Kunden fängt der Verkauf erst an“ – vorher ist es nur ein Verteilen.

### **Profil: Business Transformation Manager**

Der Business Transformation Manager ist zugleich Wertschöpfungs- und Systemarchitekt, Katalysator, Trainer und Spielführer, der die Mannschaft richtig einsetzt und zum Aufstieg in die Champions League führt. Er erkennt Zusammenhänge und Vernetzungen und handelt entsprechend.

Entscheidende Voraussetzung ist die deutliche Bereitschaft zur Selbstverantwortung: nicht auf Anweisungen warten, sondern eigenständig Sinn und Freude in der Arbeit entdecken – und bestrebt, andere anzustecken. Kein sturer Vollstrecker, sondern offen für neue Entwicklungen – in der Strategie, in der eigenen Qualifikation, im Umfeld.

Er braucht zwingend Praxis in komplexen Veränderungsprozessen. Von den Auslösern und Treibern über die Formulierung einer Transformationsstrategie bis zur Implementierung unter Anwendung geeigneter Tools und Methoden.

Konkret ist folgendes Anforderungsprofil gefordert:

- Sollte umfassende und zielgerichteter Schlüsselkompetenzen aufzeigen können
- Braucht Praxis in komplexen Veränderungsprozessen. Von den Auslösern und Treibern über die Formulierung einer Transformationsstrategie bis zur Implementierung unter Anwendung geeigneter Tools und Methoden
- Muss Veränderungen aktiv steuern und institutionalisieren
- In der Lage sein, Gestaltungsfelder des Transformationsprozesses zu definieren und den Nutzen bewerten zu können
- Den Masterplan in allen Facetten planen zu können:
  - Identifikation und Deutung von internen und externen Veränderungsimpulsen
  - Formulierung und Abstimmung einer aussagekräftigen und tragfähigen Change-Management-Strategie
  - Auswahl und Anwendung geeigneter Managementtools zur Projektierung, Ausgestaltung und Steuerung von Veränderungsvorhaben
  - Führung und Organisation von Mitarbeitern
  - Kompetente Begleitung des gesamten Transformationsprozesses, von der Ableitung einer Vision bis zur Implementierungsphase

Doch was müssen nun Business Transformation Manager beherzigen, die neu im Unternehmen sind und den Wandel herbeiführen wollen? Die drei größten Herausforderungen sind:

- die bestehende Firmenkultur schnellstens zu inhalieren und zu analysieren
- hierauf aufbauend die strategische Neuorientierung aufzusetzen
- die neue Unternehmenskultur verständlich gegenüber allen Mitarbeitern zu kommunizieren.

Wer also längerfristig in einem Unternehmen etwas verändern möchte, muss sich notwendigerweise mit kulturellen Fragen beschäftigen. Ein gesunder Appetit auf strategische Ziele und strategisches Management ist gut, die wichtigste Mahlzeit des Tages bleibt aber das Frühstück. Denn der Nährboden jeder Veränderung ist die Kultur – oder eben «culture eats strategy for breakfast».