

Neue Vortragsreihe des VDE AK Unternehmensmanagement Transformationsmanagement – Kernkompetenz für Technologieunternehmen

Eindrucksvoll wird uns derzeit vor Augen geführt, wie intensiv Technologie und Information ganze Unternehmen und Wirtschaftszweige verändern: Die Schlagzeilen zum Internet der Dinge überschlagen sich zum Jahresanfang 2014. Auf der Elektronikmesse CES in Las Vegas haben überraschend die Automobilisten ihren großen Auftritt und verkünden das Auto als den ultimativen mobilen Computer. Diese Verbindung von mobiler Kommunikation mit Sensortechnik hält nicht nur im Automobil Einzug, sondern ergreift unsere Lebensbereiche im Haushalt, in der Energieversorgung, in der Industrie sowie dem Gesundheits- und Sozialwesen. Das Internet der Dinge hält Einzug.

Daher hat der VDE-AK Unternehmensmanagement mit dem Thema „Transformationsmanagement“ im letzten Jahr eine neue Vortragsreihe gestartet, die sich in 2014 mit weiteren spannenden Themen rund um Technologiemanagement fortsetzt.

Transformationen sind eine höchst herausfordernde und vielschichtige Managementherausforderung. Sie fordern vom zentralen Transformationsmanagement viele fachliche und emotionale Fähigkeiten sowie klare, eindeutige Führung. Viele Transformationen bleiben daher wegen der Unterschätzung der Anforderungen in Ergebnis, Budgeteinhaltung und vor allem dem Zeitaufwand hinter den Erwartungen zurück.

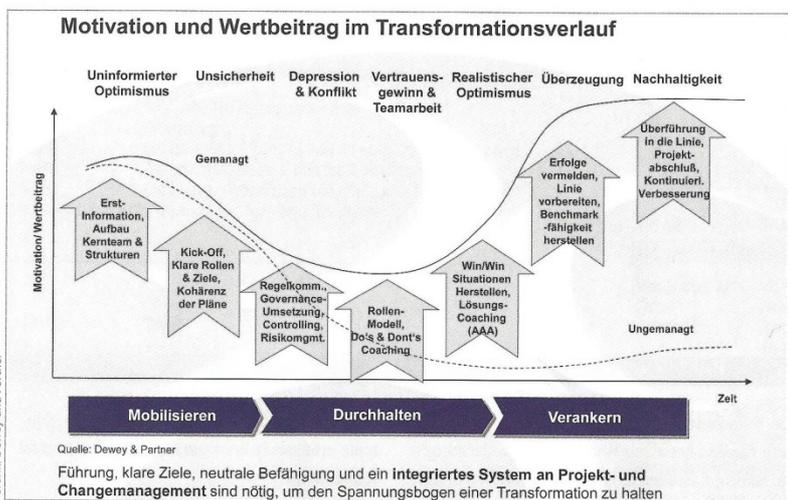
- Nachlaufendem statt antizipierendem Projektcontrolling
 - Fehlender ‚neutraler‘ Moderation und Vermittlung
 - Zu geringer Adressierung der Einstellungsveränderung von Mitarbeitern sowie des Teambuildings
 - Nicht angemessenen Methodiken der Situationsanalyse, der Problemlösung sowie der Entscheidungsfindung
 - Mangelnder Konsequenz, tolerierte Abnahme von Änderungsgeschwindigkeit
- Folgende Aspekte sollten daher vor Start einer Transformation klar und erschöpfend beantwortet werden können:

- Was sind die kritischen Voraussetzungen, die erfüllt sein sollten, bevor Vorstände, Geschäftsführer bzw. Eigentümer eine Transformation initiieren?
- Welche Führungs- und Teamvoraussetzungen sollten für unterschiedliche Qualitäten von Transformationen (revolutionär/ evolutionär, Teile des Unternehmens oder das ganze Unternehmen erfassend) existieren?
- Worin liegt der Mehrwert für das Unternehmen sowie für die kritischen Stakeholdergruppen?
- Wie sehen Instrumente des Change Managements in Transformationen aus?
- Wie können die Konzepte operationalisiert werden? Wie granular sollten Pläne sein? Welche Multiprojektmanagementmethoden können hier wie genutzt werden, um vorausschauend die Umsetzung zu führen?

Die Grafik stellt schematisch den Effekt von bewusstem und qualitativem Management entlang des Transformationsprozesses – Mobilisieren, Durchhalten, Verankern – auf Motivation der Mitarbeiter und Wertbeitrag der Transformation dar.

Diese zusammengefasste und sehr komprimierte Bestandsaufnahme zum Thema Transformationsmanagement auf Basis zahlreicher Fallbeispiele aus dem Industrie- und Beratungsalltag zeigt, dass hier vielfach dringender Handlungsbedarf gegeben ist.

Christoph Dewey
Dewey & Partner



Jedoch ist Markterfolg zunehmend nicht durch die Produktinnovation alleine gegeben. Vernetzung und Globalisierung führen zunehmend zu einer Verlagerung erfolgreicher Wettbewerbsstrategien von meist zeitbegrenzten Produktvorteilen hin zu nachhaltig überlegenen Geschäftssystemen; letzteres sei als ein sorgsam auf den Marktbedarf adjustiertes, schwer kopierbares System von Erfolgsfaktoren definiert. So werden zum Beispiel neue Mehrwertdienste um das Produkt wichtiger, Händler- und Servicenetze müssen verändert werden. Die ‚Was‘ Strategie (Produkt) bleibt zwar die Eintrittskarte, die ‚Wie‘ Strategie (Geschäftssystem) entscheidet jedoch, wer schneller, flexibler und kollaborativer die Marktbedürfnisse befriedigen kann. Innovation treibt also die Veränderung ganzer Unternehmen, Transformationsmanagement wird somit zur Kernkompetenz.

Mangelnde Umsetzungsgeschwindigkeit und fehlende disziplinierte Nachhaltigkeit sowie nicht vorhandene Transparenz über den Änderungsfortschritt lassen Transformationen oftmals auf halbem Wege stecken bleiben. Resultierende Frustration führt dann zum Abbruch. Ein erneutes Anfahren ist im Allgemeinen nicht möglich. Der strategische Handlungsraum des Unternehmens wird in der Folge enger.

Während die Unternehmensleitungen im Allgemeinen inzwischen ihre Sponsorenrolle und Vorbildfunktion in diesen herausfordernden Transformationssituationen oftmals ausfüllen, sind die Gründe für mangelnde Zielerreichung im Wesentlichen zu finden in:

- Mangelhaftem organisatorischem Projektaufsatz
- Nur begrenzter Mobilisierung der Belegschaft
- Mangelnder Planungsqualität und Granularität

INFORMATIONEN

INFO

Der vollständige Vortrag mit Vorgehensmodellen und Lösungsansätzen kann unter www.dp-mc.de/news heruntergeladen werden.