



Auf dem Weg zum agilen Unternehmen

Die Neupositionierung der Personalarbeit weckt hohe Ansprüche und Erwartungshaltungen in der Unternehmensleitung. Das HR-Management ist gefordert, mit attraktiven, konkreten Inhalten diese neue Wertpartnerschaft zu untermauern, soll das Leistungsversprechen an den internen Kunden nicht nur ein Lippenbekenntnis sein. Gefragt sind Beiträge aus der Unternehmens- und Personalentwicklung, beispielsweise in Gestalt der „Transformation Factory“.

Die Globalisierung vieler Wirtschaftsbe-
reiche führt zunehmend zu einer Ver-
lagerung erfolgreicher Wettbewerbsstrategien
von meist zeitbegrenzten Produktvorteilen
hin zu nachhaltig überlegenen Geschäfts-
systemen; letzteres sei als ein sorgsam auf
den Marktbedarf bezogenes, schwer kopier-
bares System von Erfolgsfaktoren definiert.
Die „Was“-Strategie (Produkt) bleibt zwar
die Eintrittskarte, die „Wie“-Strategie
(Geschäftssystem) entscheidet jedoch, wer
schneller, flexibler und kollaborativer die
Marktbedürfnisse befriedigen kann.
Die Erfolgsbilanz der Unternehmen zur
punktgenauen Realisierung von Transformati-
onen in Ergebnis, Budgeteinhaltung und
vor allem Zeit ist jedoch eher bescheiden. Oft-
mals bleibt wegen mangelnder Umsetzungs-
geschwindigkeit und fehlender, disziplinier-
ter Nachhaltigkeit sowie Transparenz die
Transformation auf halbem Wege stecken.
Resultierende Frustration führt oftmals zum
Abbruch. Ein erneutes Anfahren ist im All-

gemeinen nicht möglich. Der strategische
Handlungsraum des Unternehmens wird
enger.

Sponsor und Vorbild zugleich

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

- mangelhaftem organisatorischem Projektaufsatz,
- begrenzter Mobilisierung der Belegschaft,
- mangelnder Planungsqualität und Granularität,
- nachlaufendem statt antizipierendem Projektcontrolling,
- fehlender neutraler Moderation und Vermittlung,
- zu geringer Adressierung der Einstellungsveränderung von Mitarbeitern sowie des Teambuildings,

- unangemessenen Methoden der Situationsanalyse, der Problemlösung sowie der Entscheidungsfindung sowie

- mangelnder Konsequenz und tolerierter Abnahme von Geschwindigkeit.

Die Abbildung 1 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 auf Basis zahlreicher Fallbeispiele aus dem Industrie- und Beratungsalltag zeigt, dass hier vielfach dringender Handlungsbedarf gegeben ist.

Bei der Entwicklung eines Lösungskonzepts sind folgende Kernfragen vorab im Unternehmen zu klären:

- Soll die Transformation zentral oder dezentral geführt werden?
- Kann es bei dezentraler Führung Interes-

Dewey, Plegge & Raff Managementberater Partnerschaft

sens- oder Ressourcenkonflikte sowie Akzeptanzprobleme geben?

- Wieviel Check & Balance benötigt die Transformation, um auf Kurs zu bleiben?
- Wie können die notwendigen Fähigkeiten und Anforderungen an das Transformationsmanagement zur späteren Erfolgskontrolle genau beschrieben werden?
- Wie sollen die Transformationsmanagementfähigkeiten aufgebaut werden?

Während innovative Firmen die Notwendigkeit von befähigenden Eigenschaften zu Veränderungen längst erkannt sowie Einzelmaßnahmen, zum Beispiel in der Ausbildung professioneller Moderatoren, Change Agents oder Multiprojektmanagern, ergriffen haben, fehlt häufig ein geschäftssystematischer Ansatz.

Mit dem Werkzeug in der Hand

Aber gerade in diesem systemischen Bedarf liegt der unternehmensentwicklerische Mehrwert, in der neuen Ausrichtung des HR-Managements. Sie liefert keine Liste neuer Fortbildungskurse für einzelne Managementfähigkeiten, sondern einen integrierten Geschäftsnutzen durch ein sorgsam entwick-

keltes Konzept an Governance, Methoden, Werkzeugen und Mitarbeitern, eingebettet in ein Nachwuchskräfteentwicklungsprogramm. Das Ergebnis sind ein Pool ausgebildeter Transformationsmanager mit ihrer Werkzeugkiste und entsprechender Perspektive im Unternehmen.

Folgende Blaupause einer „Transformation Factory“ soll nun dem „neuen“ HR-Management Anregung geben, um über einen systematischen Ansatz nicht nur die strategische Kompetenzlücke im Unternehmen zu schließen, sondern auch seine neue Positionierung als Wertpartner zu unterstreichen.

Umfangreiche Projekterfahrungen zeigen, dass ein dezentrales, „delegiertes“ Management zur Transformationsumsetzung selten zum Erfolg führt. Zu groß ist der Änderungsbedarf, der Glaube an alte Erfolgsrezepte sowie oftmals auch die Unsicherheit über die Richtigkeit der neuen Ausrichtung. Hinzu kommt, dass jede Transformation auch Gewinner und Verlierer hat, das heißt, über der Projektleitung liegt immer der Vorwurf der Parteinahme.

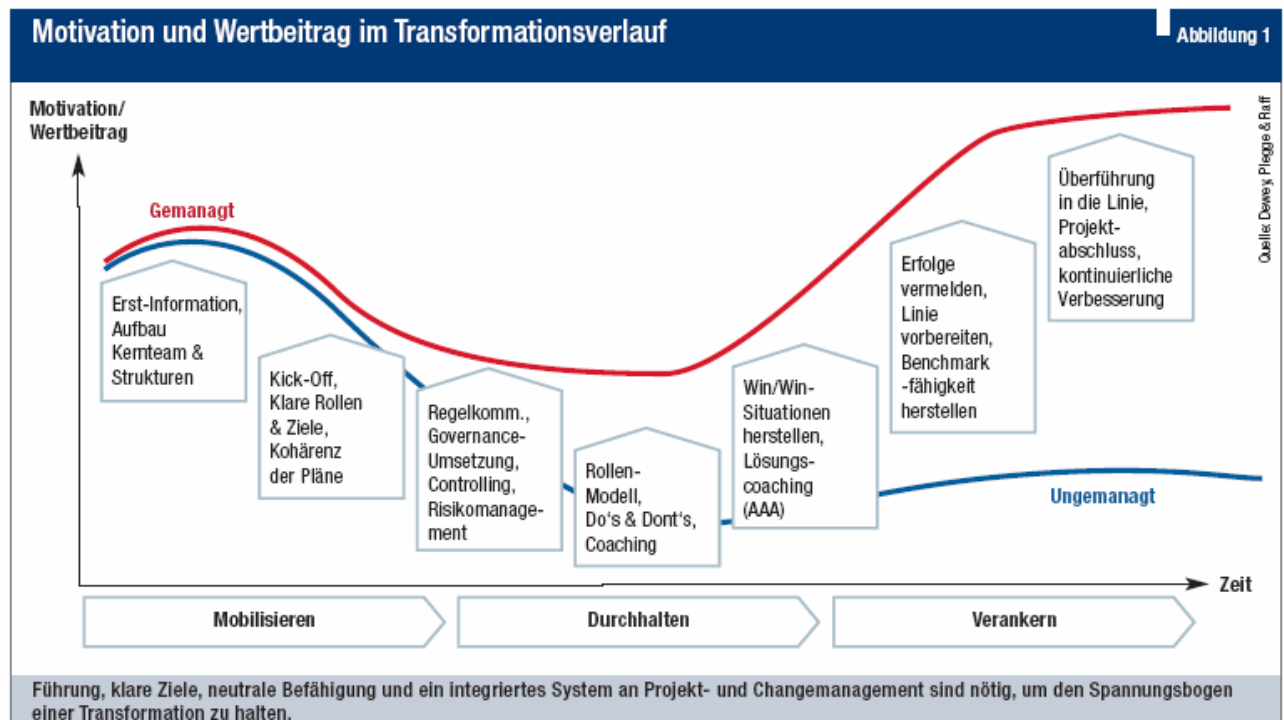
Daher schlagen wir neben der klaren Sponsorenschaft auf Unternehmens- oder Geschäftsleitungsebene für Transformati-

onsprojekte den Aufbau einer zentralen „Transformation Factory“ vor. Dabei heißt zentral nicht entrückt. Nur wer das Geschäft kennt und lebt, kann auch erfolgreich und akzeptiert transformieren. Vielmehr heißt zentral in diesem Zusammenhang eine koordinierte, möglichst konfliktfreie Instanz. Sie ist als Dienstleister für die Unternehmensleitung, die Geschäftsfelder und Zentralfunktionen des Unternehmens zu führen, das heißt, sie erbringt Leistungen auf der Grundlage einer klaren Auftragsbeschreibung und verrechnet auf entsprechende Projektkostenträger.

Nachwuchskräfte vorbereiten

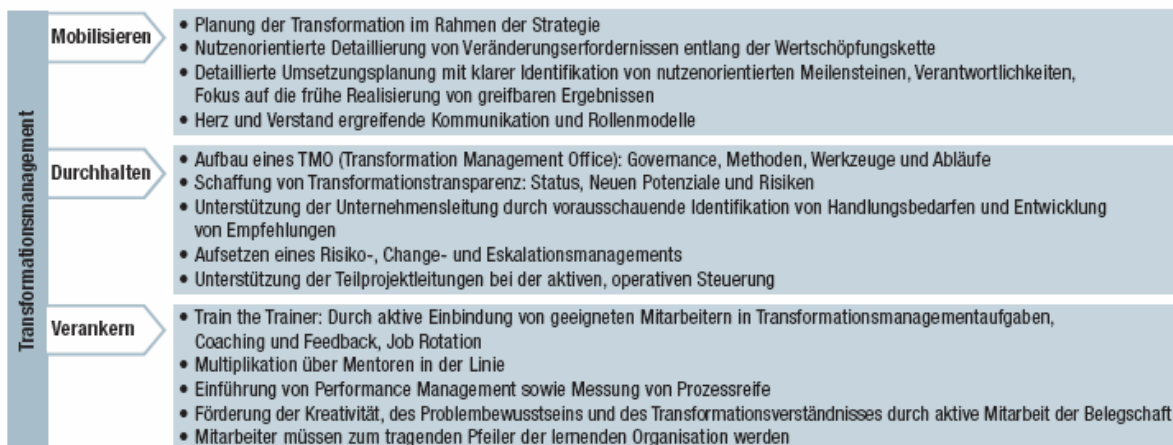
Für das HR-Management bedeutet dies, dass Mitarbeiter sorgsam vor einem Einsatz in der ‚Transformation Factory‘ nach ihren analytischen, sozialen und persönlichen Fähigkeiten beurteilt und ausgewählt werden müssen. Nachwuchskräfte, die erfolgreich Transformationsprojekte punktgenau gemanagt haben, sind bestens für die nächsten Aufgaben in der Linie vorbereitet.

Ein weiterer, zentraler Erfolgsfaktor für die „Transformation Factory“ ist die Ausbildung der selektierten Transformationsmanager.



Aufgaben eines Transformationsbüros entlang der drei Transformationsphasen

Abbildung 2



Quelle: Dewey, Plegge & Raff

Der Transformationsmanager muss auf Basis eines fein adjustierten Werkzeugkoffers mit ständiger Präsenz und hohem Urteilsvermögen die strategische Zielerreichung sicherstellen.

Auf Basis unserer Erfahrung in Transformationsprojekten hat sich folgende fein abgestimmte Kombination von inhaltlichen Fähigkeitenbereichen bewährt, die solide auf Basis von Governance, Methodiken, Werkzeugen und Arbeitsabläufen des Geschäftssystems „Transformation Factory“ zu trainieren sind:

- PMI (Project Management Institute) nahes Multiprojektmanagement,
- vorausschauendes, methodenbasiertes Transformationscontrolling,
- Führen und Reporten mittels vorstandsgerechter Status-Reports und Transformations-Scorecards,
- akzeptierte, ergebnisorientierte Moderation,
- Change-Management: Kommunikation, Einstellungsveränderung, Teambuilding und Umgang mit Konflikten,
- Situations- und Problemanalyse zur Auflösung ‚Gordischer Knoten‘, Problemlösungsverfahren und
- Entscheidungsverfahren.

Einhergehend mit dem typischen Transformationsprozess „Mobilisieren-Durchhalten-Verankern“ sowie seinen kritischen Erfolgsfaktoren zeigt Abbildung 2 eine exemplarische Aufgabenbeschreibung für die „Transformation Factory“. Wie das in der Praxis aussehen kann, zeigt folgendes Beispiel.

Ein europäischer, multinationaler Konzern stand vor der Herausforderung, wegen tiefgreifender Veränderungen im Marktumfeld sein Unternehmen agiler aufzustellen. Dem Informationsmanagement kam dabei eine Schlüsselrolle zu. Um jedoch die notwendigen Innovationen im Geschäftssystem finanzieren zu können, musste das Informationsmanagement des Konzerns selbst strategisch neu ausgerichtet werden.

Information als Schlüssel zum Erfolg

Der entwickelte Lösungsansatz sah den Aufbau eines europäischen IT-Shared-Services vor. Über 300 zunächst primär standortbezogen arbeitende Experten mussten sich in kürzester Zeit in einer neuen, europaweiten Competence-Center-Struktur zurechtfinden und in neuen Teamzusammensetzungen zügig Höchstleistungsfähigkeit erreichen. Über 20 Teilprojekte zum Aufbau neuer Fähigkeiten bei gleichzeitiger Komplexitätsreduktion durch Standardisierung und Harmonisierung in der IT-Infrastruktur mussten durch die Teams innerhalb von 18 Monaten realisiert werden. Dies brachte umfangreiche Konflikte bei der Auswahl bester Systemlösungen und Praktiken aus vormaligen parallelen Organisationen bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung von Betrieb und Services.

Die Transformationsteams des Konzerns schafften es mit Unterstützung eines zentralen Transformationsmanagement-Büros und dem beschriebenen, fein adjustierten System von Governance, Methoden und Werkzeugen, bereits im ersten Jahr die notwendigen Mittel aus den bilanzwirksamen Einsparungen zu refinanzieren und darüber hinaus wiederkehrende, jährliche Einsparungen in zweistelliger Millionenhöhe zu realisieren. Das Unternehmen verfügt nun über eine schlagfertige IT-Organisation, um ihre strategischen Ziele im Geschäftssystem zu realisieren.

Für die Nachhaltigkeit der Transformation wurden gleichzeitig alle wesentlichen, kritischen Erfolgsfaktoren der neuen Shared-Service-Organisation entwickelt und als Train-the-Trainer-Konzept an das interne Management zur Fortführung übergeben. Diese Organisation kann nun ihr eigenes Geschäftssystem entlang des Wertbeitrags professionalisieren.



Autor
Christoph Dewey
 Managing Partner Dewey, Plegge & Raff Managementberatung
 christoph.dewey@dprp-con-sult.com



dprp Artikelbeitrag

‘Auf dem Weg zum agilen Unternehmen’ –

Aufbau von Transformationskompetenz in Unternehmen

im Managementmagazin

„Personalwirtschaft“

Ausgabe 01/2007