



MARKUSHOTZ

White Paper:

Business Transformation – mehr als Veränderung
Unternehmen entwickeln sich in dem Ausmass, in
dem deren Mitarbeitende dies tun

Personal breakthroughs lead to business
breakthroughs

Warum Business Transformation?

- Dynamik und Volatilität der Märkte nehmen schnell zu und werden immer unberechenbarer.
- Businessmodelle und Organisationsstrukturen basieren oft auf alten Grundpfeilern. In dieser Welt des rasanten Fortschritts werden sie sich nur schwer den Geschwindigkeiten der Märkte anpassen können.
- Führungsarbeit wird grundlegend anders funktionieren als gestern und heute.
- Transformierte Unternehmen erreichen einen Agilitätsgrad, um schneller zu navigieren und erfolgreicher zu wirtschaften.
- Agile und dynamische Organisationen bilden den Nährboden für Innovation, Kreativität und Potenzialentwicklung von Mitarbeitenden und Teams.

Business Transformation findet primär **auf drei Ebenen** statt:

1. **In der Organisation.** Erst wenn Businessmodelle, Organisationsstrukturen und Wertschöpfungsprozesse den Bedürfnissen von Kunden und Märkten angepasst werden, ist Business Transformation möglich.
 - a. Gemeinsam mit dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung analysieren und adaptieren wir Businessmodelle und Organisationsstrukturen .
2. **Beim Menschen.** Erst wenn alle Mitarbeitenden und Führungspersonen bereit sind, sich laufend weiterzuentwickeln und neuen, noch unbekanntem Herausforderungen zu stellen, ist Business Transformation möglich.
 - a. Damit die Mitarbeitenden aktuelle und neue Herausforderungen erfolgreich meistern können, analysieren und entwickeln wir deren Haltung, Verhalten und Fähigkeiten und trainieren Führungspersonen.
3. **Im Team.** Erst wenn die Mitarbeitenden in Kompetenzteams optimal miteinander harmonisieren, ist Business Transformation möglich.
 - a. Gemeinsam analysieren und entwickeln wir Teams und fördern die Team-Dynamik und -Effektivität.

Wann ist Business Transformation erfolgreich?

- Wenn Verwaltungsrat und Geschäftsleitung die Zeichen der Zeit erkannt haben und den Business Transformationsprozess aktiv unterstützen.
- Wenn Führungskräfte bereit sind, ihre Führungsrolle zu überdenken und den Bedürfnissen der Stakeholder anzupassen und zu entwickeln.
- Wenn allen im Business Transformationsprozess beteiligten Personen klar ist, warum dieser Prozess stattfindet, wie die Umsetzung erfolgt, wer welche Aufgabe zu erledigen hat und wer welche Verantwortung trägt.
- Wenn der Wille und die Fähigkeit, sich weiterzuentwickeln bei den involvierten Personen vorhanden ist.
- Wenn jede und jeder im Prozess bereit ist, auch neue und unangenehme Situationen auszuhalten.
- Wenn die nötige Zeit und Energie und das Budget für den Business Transformationsprozess bereitgestellt werden.

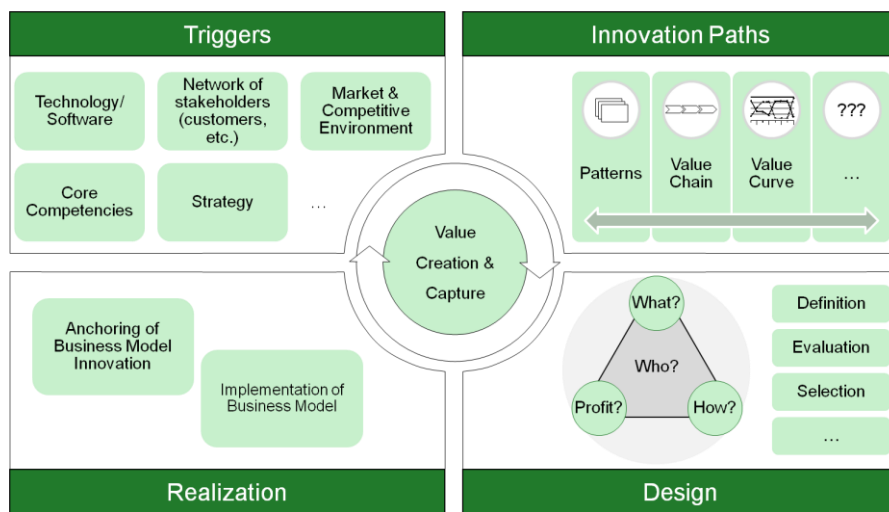
Business Transformation auf der Ebene Organisation:

Wer es schafft, in seiner Firma eine kundenorientierte Haltung und Wertschöpfungsdenken zu etablieren, hat grosse Chancen, auch in unberechenbaren, individualisierten und komplexen Märkten weiterhin erfolgreich zu bestehen.

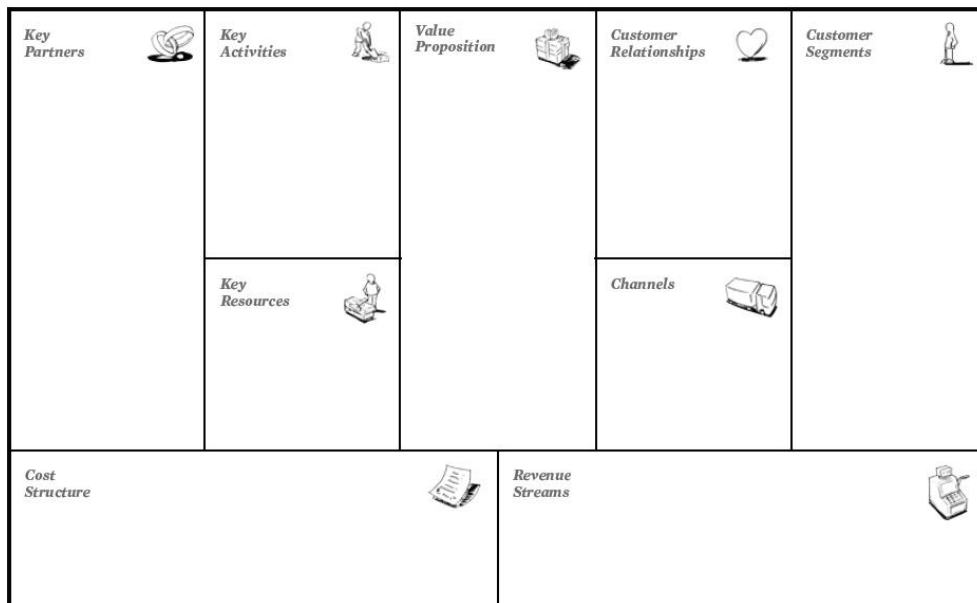
Es gilt dabei zu prüfen, inwiefern Businessmodell, Produkt- oder Dienstleistungsangebot sowie Organisationsstrukturen den individuellen Bedürfnissen der Stakeholder noch gerecht werden.

Als erster Schritt wird das Businessmodell analysiert, hinterfragt und - wo nötig - angepasst. Wir nutzen dafür das HSG Business Model Innovation Framework oder das Business Modell Canvas.

ITEM-HSG Business Model Innovation Framework



Copyright: BMI-Lab AG, HSG St. Gallen



Copyright: Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Sobald die Basis - das Businessmodell - entwickelt ist, gehen wir wie folgt vor:

Grundsätzlich gilt es zu klären, warum die Firma tut, was sie tut. Die berühmte Frage nach dem „**Warum**“: Hier kommen die Vision, die Ziele, die Kultur und die Strategie ins Spiel. Sobald das „**Warum**“ glasklar ist, stellen wir die Frage nach dem „**Wie**“: Wir definieren, welche Werte, Prinzipien und Kultur etabliert werden sollen, damit Vision und Zielerreichung möglich sind. Zentral ist dabei auch die Haltung jedes einzelnen. Haltung begründet Handlung. Je klarer die Haltung, desto klarer die Handlung. Im nächsten Schritt wird das „**Was**“ geklärt: Welche operativen Aufgaben werden von wem erledigt? Welche Prozesse und Strukturen müssen etabliert werden, um die Strategie optimal umzusetzen? Welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Verhalten müssen auf Führungs- und Mitarbeiterenebene entwickelt und trainiert werden? Zum Schluss stellen wir uns die Frage zum „**Wer**“, also wer die Umsetzung sicherstellt und in welcher Konstellation die Menschen in der Firma zusammenarbeiten. Hier geht es um die Entwicklung von Mitarbeitenden, Teams und Führungspersonen.

Diese Analyse und „Auslegeordnung“ wird zunächst auf der höchsten Führungsebene erstellt. Erst wenn auf dieser Ebene bei allen Beteiligten Klarheit und Konsens herrscht, kann der Business Transformations-Prozess mit allen Führungskräften und Mitarbeitenden beginnen.

Business Transformation auf der Ebene Mensch:

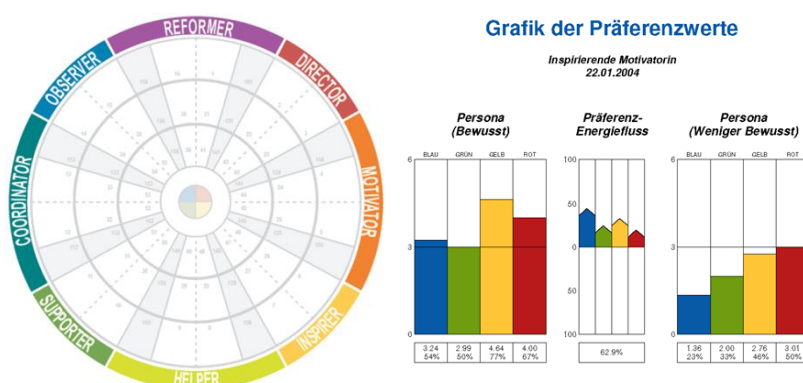
Sobald Verwaltungsrat und Geschäftsleitung auf der Ebene Organisation Klarheit geschaffen haben und Führungscoalitionen für den Transformationsprozess gebildet wurden, arbeiten wir auf der Ebene Mensch. Zunächst werden alle Führungspersonen anhand der neuen Ausrichtung gezielt entwickelt, damit sie ihre Führungsarbeit in der Phase des Wandels kompetent wahrnehmen können. Erst wenn die Führungspersonen bereit und fit sind, können sie den Transformationsprozess unterstützen und gemeinsam mit den Mitarbeitenden Rollen und Aufgaben klären, neu definieren oder weiterentwickeln. Eine zentrale Führungsaufgabe wird das Entwickeln von Kompetenzteams sein. Diese Teams garantieren die Umsetzung der Strategie und das Erreichen der Ziele.

Leitende Personen werden sich mit der integralen und transformationalen Führung sowie den letzten Erkenntnissen aus der Hirnforschung auseinandersetzen und die Führungsstile weiter optimieren.

Parallel oder leicht zeitversetzt werden bereits auf der Stufe Mitarbeitende erste Massnahmen definiert. Hier stehen folgende Fragen im Raum:

Was treibt die einzelnen Mitarbeitenden an? Warum tun sie, was sie tun? Welches sind die wahren Treiber ihres Handelns? Wie gut passen die persönlichen Werte, Prinzipien und die persönliche Haltung zur neuen Ausrichtung der Firma? Wie sieht es mit der persönlichen Vision im Zusammenhang mit der Firmenvision aus? Wie kann das persönliche Potenzial optimal genutzt und weiterentwickelt werden? Wie gehen die einzelnen Mitarbeitenden mit zusätzlichen Herausforderungen um und wie „funktionieren“ sie ausserhalb der Komfortzone und des Gewohnten? Transformationsprozesse scheitern oft, weil auf Stufe Mitarbeitenden diese Fragen nie gestellt werden und massgeschneiderte Entwicklungsprogramme fehlen.

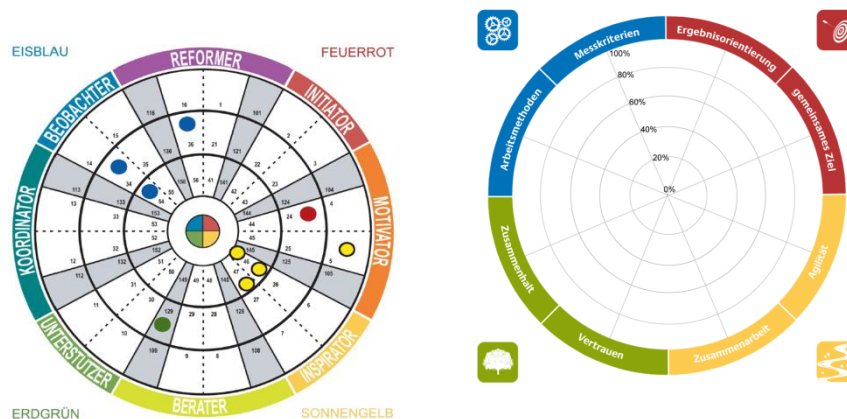
In einem strukturierten Vorgehen werden Persönliche Verhaltenspräferenzen und Potenziale der Mitarbeitenden analysiert und sichtbar gemacht. Nach der Analyse werden die Mitarbeitenden individuell und zielgerichtet entwickelt und trainiert. Mit den neuen Fähigkeiten und Kompetenzen können alle Beteiligten den Wandel unterstützen und so Mehrwert für sich und andere schaffen.



© The Insights Group Ltd, 2009. All rights reserved.

Business Transformation auf der Ebene Team:

Die Entwicklung der einzelnen Mitarbeitenden bedeutet grundsätzlich auch die Entwicklung von Teams. Eine der Kernkompetenzen „moderner“ Führungskräfte ist das Formen, Entwickeln und Führen von motivierten, leistungsfähigen und leistungswilligen Kompetenzteams. Dabei gilt es zwei Ebenen zu beachten: Zum einen die Ebene der Teamdynamik (Verhaltenspräferenzen von einzelnen Mitarbeitenden im Team) und zum anderen die Team-Effektivität (die Klarheit über die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen) der einzelnen Teammitglieder.



© The Insights Group Ltd, 2009. All rights reserved.

Anhand von Teamanalysen wird sichtbar gemacht, was unterschwellig in Teams und unter den Mitarbeitenden wirkt. Es geht darum, sich selbst und andere besser zu verstehen, mit Andersartigkeiten optimal umzugehen und diese nutzen zu können. Ein optimales Zusammenspiel zwischen Einzelpersonen und Teams ist ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg.

Die Führungspersonen unterstützen die Teams während der Phase des Wandels in der Entwicklung von Innovation und Autonomie in der Problemlösung.

Der Acht-Stufen-Prozess für die Umsetzung tiefgreifenden Wandels:

(Quelle John P. Kotter, Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Manager).

Für Business Transformation nutzen wir mehrheitlich den Acht-Stufen-Prozess von John P. Kotter.

1. Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

- a. Untersuchung der Markt- und Wettbewerbsrealitäten
- b. Identifizierung und Diskussion von Krisen, potenziellen Problemsituationen und grundsätzlichen Chancen

2. Eine Führungskoalition aufbauen

- a. Zusammenstellung einer Gruppe mit ausreichender Kompetenz, um den Wandel zu führen
- b. Die Gruppe zu Teamarbeit motivieren

3. Vision und Strategie entwickeln

- a. Eine für den Wandel richtungsweisende Vision schaffen
- b. Strategien für die Umsetzung der Vision entwickeln

4. Vision des Wandels kommunizieren

- a. Kommunikation der neuen Vision und der Strategien durch alle verfügbaren Kommunikationskanäle erarbeiten
- b. Die Vision wird den Mitarbeitenden von der Führungskoalition vorgelebt

5. Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen

- a. Hindernisse beseitigen
- b. Ändern von Systemen oder Strukturen, die der Vision des Wandels nicht entsprechen
- c. Zur Risikobereitschaft und zu ungewöhnlichen Ideen, Aktivitäten und Handlungen ermutigen

6. Schnelle Erfolge erzielen

- a. Sichtbare Leistungsverbesserungen oder „Erfolge“ planen
- b. Diese Erfolge erreichen
- c. Die Menschen, die diese Erfolge ermöglichen, für alle sichtbar anerkennen und auszeichnen

7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten

- a. Die wachsende Glaubwürdigkeit dazu nutzen, alle Systeme, Strukturen und Verfahren zu verändern, die nicht zusammenpassen und nicht der Vision des Wandels entsprechen
- b. Menschen, die die Vision des Wandels umsetzen können, einstellen, befördern und entwickeln
- c. Den Prozess mit neuen Projekten, Themen und Change Agents wiederbeleben

8. Ansätze in der Kultur verankern

- a. Erreichen der Leistungsverbesserung durch kunden- und produktivitätsorientiertes Verhalten, intensivere und bessere Führung sowie effektiveres Management
- b. Die Beziehung zwischen neuem Verhalten und Unternehmenserfolg herstellen
- c. Erarbeiten von Massnahmen, die Führungsentwicklung und –nachfolge sicherstellen