

CAS in Business Transformation in der Praxis

Die HWZ Hochschule für Wirtschaft in Zürich hat Anfang 2018 einen neuen CAS Business Transformation lanciert, um Unternehmen mehr «Domain-Know-how» in Form von Modellen, Methoden, aber auch konkreten Tools für die Praxis mitzugeben.

VON MICHAEL MERZ*

Im März 1995 hat John P. Kotter im «Harvard Business Manager» seinen Text «8 Kardinalfehler der Transformation» veröffentlicht. Heute, 24 Jahre später, hat man den Eindruck, dass die Unternehmen immer noch die gleichen Fehler begehen wie damals. 70 bis 80 Prozent der Unternehmen scheitern an systemrelevanten Projekten, Unternehmensbereiche zu transformieren.

Einer der Gründe, weshalb Unternehmen scheitern, liegt im systematischen Unterschätzen der Vielfalt der Themen, die bei Transformationen ans Tageslicht kommen. Häufig werden dann eben Geschäftstransformationen mit den Methoden des Change Managements angegangen. «Für sich betrachtet», so Marc Pfyffer, Studiengangleiter CAS Business Transformation an der HWZ, «sind aber Transformation und Veränderungsmanagement zwei unterschiedliche Gebiete.»

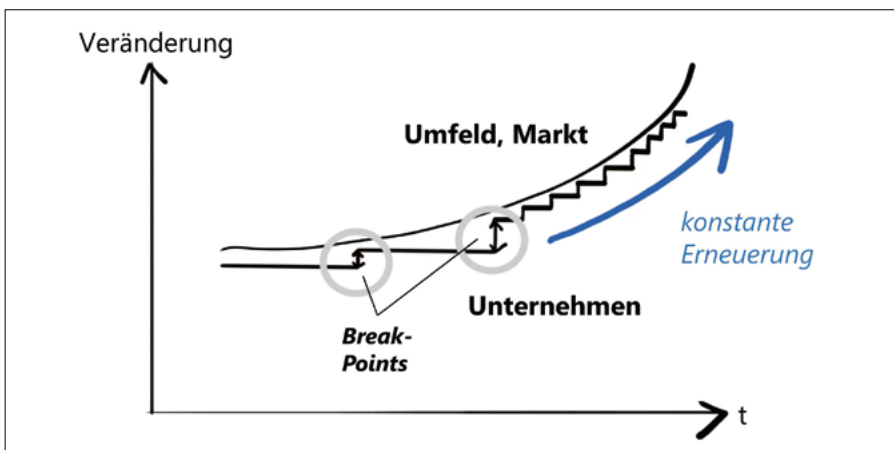


Abb. 1: Weil Veränderungen in Umfeld und Markt exponentiell zunehmen, reicht eine etappenweise Anpassung nicht mehr aus, um die Lücken zu schliessen. Heute muss laufend verändert werden.

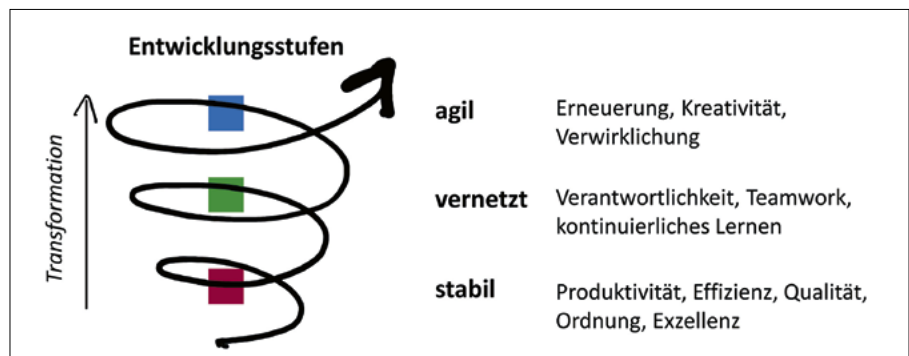


Abb. 2: Neue Veränderungsfähigkeiten ermöglichen der Organisation, sich von innen heraus konstant zu erneuern.

Fundament für «Transformations-Design». Bei der Durchführung einer Transformation stellt sich für den Architekten bei der Initialisierung seines Transformationsvorhabens bereits eine grosse Herausforderung – nämlich die zu Beginn noch relativ abstrakten Themen wie «Transformations-Design», «Change Management», «Strategie», «Kooperation», «Kultur» oder «Zusammenarbeit» zu verstehen, respektive zu vermitteln. Des-

wegen und auch, um konkrete Probleme in Unternehmen, welche die neue Arbeitswelt hervorruft, zu durchleuchten, bietet der Studienleiter CAS Business Transformation optimierte Tools für Führungspersönlichkeiten und Mitarbeitende typisch schweizerischer Unternehmen von Banken bis zu IT-Unternehmen, von Architekturbüros bis zu Transportunternehmen.

Im Gegensatz zum Change Management liegt bei einer Transformation der Fokus auf der ganzheitlichen Entwicklung der Organisation auf eine neue Entwicklungsstufe.

«Hierbei geht es nicht um die Transformation von einer Matrixorganisation in eine Linienorganisation oder just um eine Implementierung eines neuen CRM. Es gibt hierzu genügend Anleitungen, Checklisten und Best-Practice-Literatur. Das Thema Transformation ist fundamentaler», unterstreicht der Studienleiter.

«Hier sprechen wir nicht von der Umsetzung überschaubarer und vermeintlich planbarer Vorhaben, sondern von einem Portfolio von sich gegenseitig beeinflussenden Effekten. Transfor-

mation bedeutet wörtlich: etwas umformen bis hin zur völligen Aufgabe des Bestehenden.»

Das Business Transformation Model.

Was bedeutet eine solche Entscheidung für die Organisation, ihre Mitarbeitenden, die Prozesse und Technologien sowie die Kunden und Lieferantenbeziehungen? «Es gilt, aus Betroffenen Beteiligte zu machen», heisst es in einer Mitteilung der Studienleiter. Der CAS Business Transformation bietet daher auch eine ideale Hilfestellung, «Transformationskompetenzen» zu entwickeln, um im eigenen Bereich aktiv zu werden.»

Für eine ganzheitliche Business Transformation sind mindestens drei Elemente notwendig:

1. Designs des Geschäftsmodells
2. Design von neuen Führungs- und Organisationsformen
3. Design von Lern- und Entwicklungsprozessen

Die Konzentration auf nur eines der Elemente kann zwar zu Beginn eines

Veränderungsprozesses Erfolge bringen, dürfte langfristig in den meisten Fällen aber scheitern. So gibt es zahlreiche Beispiele aus der Praxis, wo Organisationen auf breiter Front agile Arbeitsmethoden und Teamstrukturen, beispielsweise nach SCRUM, reorganisieren.

Wo die Teams aber nach wie vor innerhalb der klassischen Linienorganisation (Bsp. Trennung von Business-Funktionen und IT) funktionieren, bleibt die Wirkung der Reorganisation begrenzt. Erst die konsequente Umstellung auf eine Produkteorganisation, mit autonomen Teams, welche selbstverantwortlich Kundennutzen erzielen können, bringt Unternehmen einen Schritt weiter. Eine derart umfassende Veränderung geht weit über agile Arbeitsmethoden hinaus und stellt Organisationsformen und letztlich auch Führungsaufgaben infrage.

Übergeordnetes Ziel. Das übergeordnete Ziel des Transformationsprozesses ist daher die Neuerfindung eines Ge-

schäftsmodells oder gar des Unternehmens. Eine Transformation kann daher nicht als Teilproblem angesehen werden. «Es geht vielmehr um eine tektonische Verschiebung einer jahrelang gelebten Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur und Unternehmensstruktur», so Peter Statz, ein weiterer Studiengangleiter des neuen CAS.

Gravierende Transformationsprozesse am eigenen Verhalten spüren auch die Unternehmen, die am HWZ New Work Forum teilnehmen. Hierbei geht es zum Beispiel nicht nur um typische Fragen wie «Was können wir als Bank cleverer machen?» oder um Überzeugungsarbeit, sondern auch um klare Methoden (z.B. Methoden zur Visualisierung) und Hilfestellungen (Definition von Handlungsfeldern).

«Eine erfolgreiche Business Transformation kann nur gelingen, wenn man gleichzeitig das zukünftige Führungsverständnis, die Innovationskompetenz der Organisation und letztendlich eine klare Vorstellung über die zukünftige Unternehmenskultur entwickelt», erklärt Statz.

In einer Transformation eines bestehenden Geschäftsmodells werden also alle Beziehungen des Unternehmens analysiert und gegebenenfalls neu definiert. Die Qualität der Zusammenarbeit geht daher immer mit dem Design von Organisationsformen einher. Im CAS werden daher diverse am Markt erhältliche Frameworks für Agilität, aber auch Kooperationen (z.B. mit Stakeholdern) berücksichtigt. Letztendlich soll die Auseinandersetzung mit Kernfragen wie zum Beispiel «Wie gliedern Sie die Abstraktionslevels des agilen Arbeitens auf ein Portfolio und auf der strategischen Ebene?» zu einer neuen oder besseren Organisationsstruktur führen.

Der CAS Business Transformation komplementiert Studien in den Bereichen Digital Business oder Business Intelligence. Er ist ein Pflicht-CAS des Studienganges MAS Business Transformation (www.fh-hwz.ch).

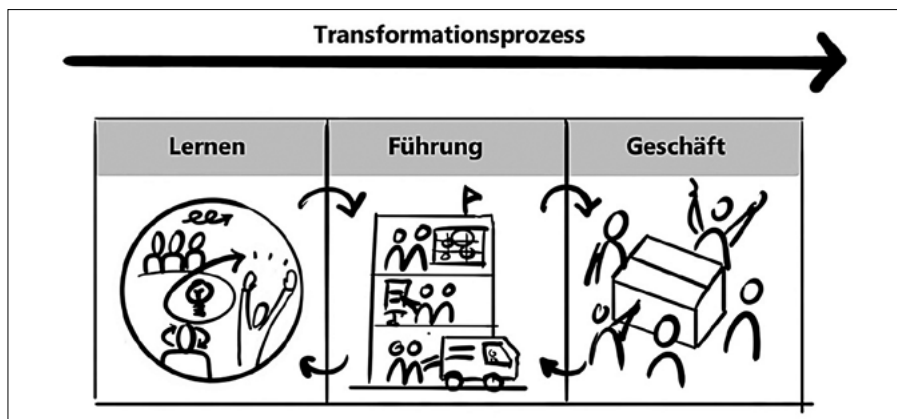


Abb. 3: Eine ganzheitliche Transformation erfolgt in den drei Bereichen Geschäft, Führung und Lernen.

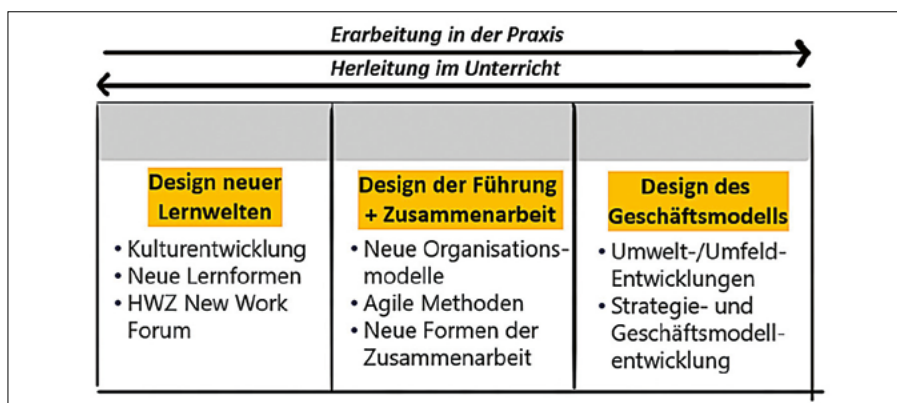


Abb. 4: Kursdesign des CAS Business Transformation.

MICHAEL MERZ
ist Redaktor bei Galledia Fachmedien AG. Er schreibt im Verlag über Risk-, Management- und Umweltthemen.