



iTM - ein neues Konzept für Unternehmen im steten Wandel

Die digitale Transformation hat uns viele Annehmlichkeiten beschert. Aber auch komplexe unternehmerische Herausforderungen, die mit gängigen Unternehmensführungskonzepten nicht mehr bewältigt werden können. Ein Ansatz bietet das integrale Transformationsmanagement (iTM). Wie funktioniert Ihr Unternehmen im Wandel?

Autor: Pascal Helfer, Bildungsmanager der WKS KV Bildung AG

Die meisten heutigen Unternehmerinnen und Unternehmer gehören zu der Generation, die Mitte der Achtziger erlebt hat, wie heftig sich die **Arbeitsweise** veränderte, als das erste Faxgerät mit Thermopapier ins Büro gestellt wurde. Wo früher mindestens ein Arbeitstag für die Postzustellung wichtiger Dokumente eingeplant werden konnte, wurde man auf einmal aufgefordert, dies unmittelbar am selben Tag zu erledigen.

Unternehmer benötigen neue Kompetenzen

Mit der digitalen Transformation hat sich die **Reaktionszeit verkürzt. Darüber hinaus hat sich die Komplexität enorm erhöht.** Kunden fordern von den Unternehmern einerseits Transparenz über ihr Geschäftsgebaren und andererseits auch die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen. Das **Entscheidungsverhalten** der Kunden basiert längst nicht mehr nur darauf, welches Produkt das Unternehmen anbietet, sondern auch darauf, wie das Produkt deklariert wird und unter welchen Umständen es produziert wurde. Nachweise über Lieferketten bis hin zu Nachhaltigkeitsberichten bedeuten zusätzliche Aufwände, **die mit dem ursprünglichen Geschäftsprozess nur noch wenig zu tun haben.** Selbst traditionsstarke, gut situierte Unternehmen sind gefordert, ihr Handeln bezüglich der Unternehmensführung zu überdenken. Denn auch sie haben festgestellt, dass das für das Meistern der unmittelbaren neuen Krisen nicht mehr mit dem Meistern von alten Krisen gemein hat.

Krise ist nicht gleich Krise

Damit ein Unternehmen in einer Krise richtig reagieren kann, muss es in einem ersten Schritt erkennen, um welche Art Krise es sich überhaupt handelt. Laut den Krisenforschern Grunwald & Grunwald können in einem Unternehmen grob drei Krisen unterschieden werden: die Liquiditätskrise, die Erfolgskrise und die Strategiekrise.

Eine **Liquiditätskrise** bedingt ein unmittelbares Handeln. Mittels Business Reengineering werden kurzerhand die überlebenswichtigen Aktivitäten, Prozesse und Kompetenzen eruiert, die für den Fortbestand des Unternehmens notwendig sind. Die Organisation wird anschliessend deutlich entschlackt. Ist die Liquiditätskrise überwunden, folgt die nächste Herausforderung: Wie werden wir wieder erfolgreich?

Einer **Erfolgs- und Strategiekrise** wird entgegengewirkt, indem in einer Strategie das Produktportfolio optimiert und neue Geschäftsfelder avisiert werden. Neue Geschäftsmodelle werden konzipiert. Für die Umsetzung werden zur operativen Tätigkeit Strategieprojekte lanciert, die während Jahren grosse Ressourcen absorbieren. Jeder Unternehmende und jeder Mitarbeitende kennt die ZerreiSSprobe, die dabei stattfindet. Sie führt nicht selten zum Eklat, wenn bereits wieder eine neue Strategie angekündigt wird, bevor mit der aktuellen Strategie erste Erfolge verzeichnet werden konnten. Wo vor zwanzig Jahren noch fünf bis neun Jahre für eine Strategie-

umsetzung geplant waren, sprechen Unternehmer und Manager heute von ein bis drei Jahren. Domino gleich, fällt ein Strategie-Stein auf den nächsten und so weiter. Latente Ohnmacht und Überforderung von Unternehmensführung, Führungskräften und Mitarbeitenden nimmt zunehmend zu.

Die Bewältigung von strategischen Krisen reicht spürbar nicht mehr aus. Eine weitere Krise hat Einzug gehalten, nämlich die **Entwicklungskrise**. Eine Krise, die in Bezug auf die Unternehmensführung einen **Paradigmenwechsel** notwendig macht.

Bei Entwicklungskrisen das gesamte Unternehmensnetz einbeziehen

«Komplexe Probleme bedingen komplexe Lösungssysteme». Dieser Satz stammt von Professor Peter Kruse, dem deutschen Organisationspsychologen und Zukunftsforscher. In zahlreichen Referaten führt er weiter aus, dass uns in Entwicklungskrisen eine Trivialisierung nicht weiterhilft. Doch wie könnte ein solches Lösungssystem aussehen? Ein Unternehmer hat zuallererst eine **grosse persönliche Hürde** zu nehmen: Er muss das Denkmuster fallen lassen, Entwicklungsschritte permanent zentralisiert steuern zu wollen. Als Grundprinzip gilt: **Die Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Unternehmen soll durch Mitarbeitende, Partner, Lieferanten, Kunden und Experten ermöglicht und mitgestaltet werden**. Um dies erreichen zu können, gibt es bereits heute verschiedene Ansätze der organisationalen Entwicklung. Hierzu zählen beispielsweise Total Quality Management, Lernende Organisationen, neue Ansätze der Open Innovation oder etwa integrales Transformationsmanagement (ITM), ein Unternehmensführungskonzept, das die verschiedenen Ansätze zusammenführt.

iTM vereint System-, Kultur- und Selbstmanagement

Vorne weg eine Richtigstellung: Organisationaler Wandel (Transformation) erfolgt nicht dann, wenn das Management ihre geplanten Vorhaben einer Reorganisation kommunizieren, sondern dann, wenn die Individuen, also die Mitarbeitenden eines Unternehmens, **ihre Verhalten im Sinne der Herausforderung verändert und angepasst haben**. Oder noch einprägsamer: «Es» (das Unternehmen) verändert sich erst dann, wenn «Wir» als Führungskräfte und Teams erlauben, dass «Ich» mich als Mitarbeitender verändern kann. Um dem integralen Anspruch, also dem Anspruch der Ganzheitlichkeit, möglichst gerecht zu werden, werden im ITM deshalb die drei Managementbereiche vereint und miteinander in Wechselwirkung gebracht:

- Systemmanagement (Prozesse, Strukturen, Instrumente),
- Kulturmanagement (gemeinsame Werte, Visionen und Bilder)
- und Selbstmanagement (individuelle Werte und Fähigkeiten).

Integrales Transformationsmanagement (iTM) – ein neues Konzept

Das iTM basiert auf dem integralen Vier-Quadranten-Modell des Philosophen Ken Wilber und wurde seit 2005 von Pascal Helfer gemeinsam mit anderen Unternehmensentwicklern stetig weiterentwickelt. Dabei wurden die heute bekannten Ansätze der Organisationsentwicklung mit den neu aufkommenden Ansätzen des Open Innovation vereint.

Als Ergebnis aus dieser Arbeit entstanden das 360°-Transformations-Modell (siehe Abb. 1) sowie der Transformationsprofiler, ein Test, welcher es Unternehmern erlaubt, Ihre Organisation einfach und rasch einzuschätzen. ITM beginnt also mit dem Anerkennen des eigenen Transformationsprofils und führt umgehend zum Bewusstwerden der dominanten Unternehmenswerte. Auf dieser Basis lassen sich Entwicklungsmassnahmen ableiten und planen, die für eine nachhaltigere Organisationsentwicklung geeignet sind.

Das 360°-Transformations-Modell

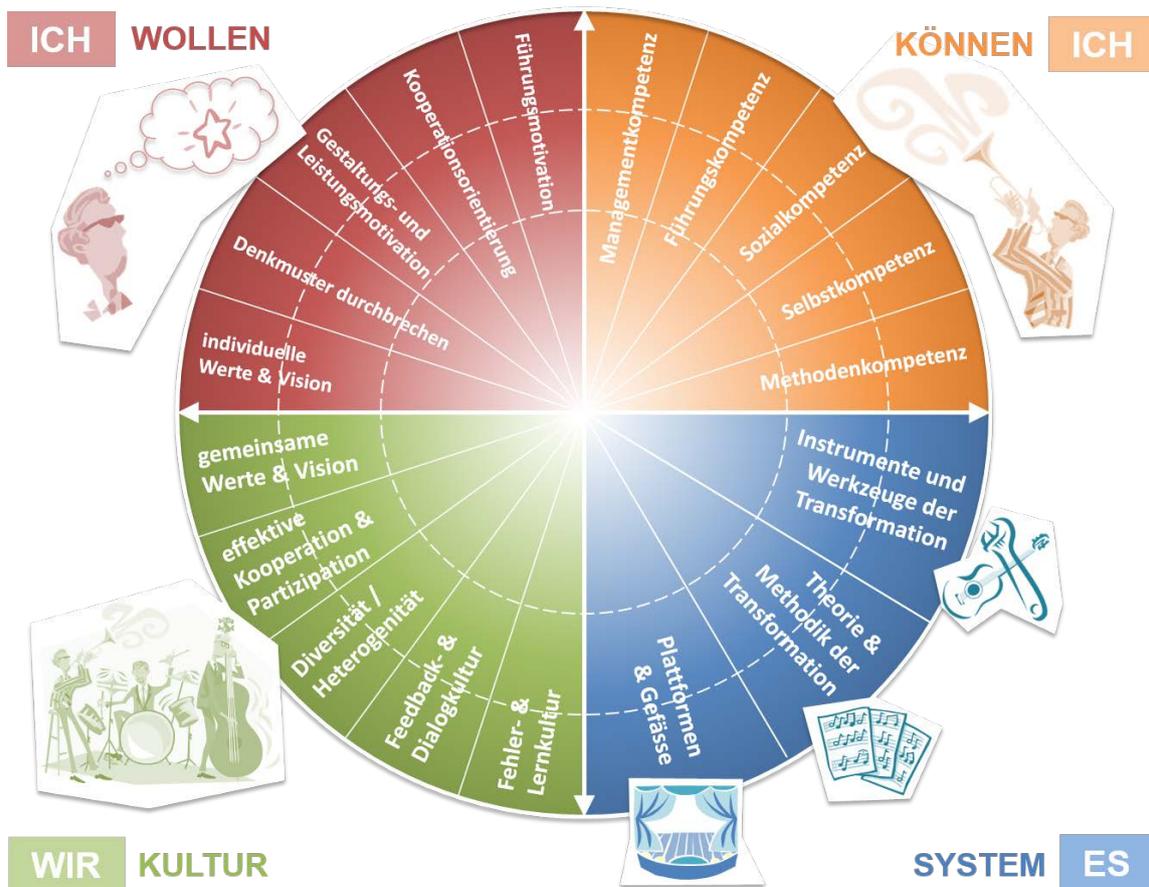


Abbildung 1: Mit dem Integralen 360°-Transformations-Modell lässt sich das Transformationsprofil eines Unternehmens übersichtlich darstellen und bildet somit die besten Voraussetzungen für den Wandel.

Das Transformationsprofil

Ähnlich wie bei einem Windrad gilt es im Transformationsprofil dafür zu sorgen, dass die vier Flügel bzw. Quadranten ausgewogen entwickelt sind. Damit soll der Wind der Veränderung früher und reibungsloser im Unternehmen aufgenommen und effektiver für sich genutzt werden.

Bei den meisten KMUs zeigt sich eine Lücke, wenn es darum geht, sich für Innovationen gegenüber Mitarbeitenden, Partnern, Lieferanten und Kunden zu öffnen und diese daran teilhaben zu lassen. Dies gelingt am besten mit sogenannten «**Crowdsourcing-Projekten**», mittels welchen alle Beteiligten erleben, wie ein aktuelles Problem des Unternehmens binnen kurzer Frist gelöst werden kann.

Integrales Transformationsmanagement ist ein mehrjähriges Unterfangen, was den Vorteil hat, dass zeitliche und finanzielle Ressourcen über einen langen Zeitraum investiert werden können. Ein langer Zeitraum birgt allerdings auch die Gefahr von zeitweiligen Entwicklungshemmungen und Widerständen. Hat sich ein Unternehmer für ein integrales Transformationsmanagement entschieden, hilft in solchen Fällen ein gemeinsames Zukunftsbild als eine Art **Vision der Transformation** dabei, dem Neuen immer wieder Kraft zu verleihen und auf Kurs zu bleiben. Mit dem integralen Transformationsmanagement kann ein Unternehmensführungskonzept gedeihen, das den Herausforderungen von morgen gerecht wird.

5 Kernfragen des integralen Transformationsmanagements

Um uns integrales Transformationsmanagement besser vor Augen führen zu können, stellen wir 5 Kernfragen – und bedienen uns dabei der Analogie der Musik:

1. Wollen die Musiker neue Klänge und Lieder schreiben und spielen?
⇒ *ICH-Ebene «Wollen»: Fördern der wichtigsten motivationalen Faktoren der Mitarbeitenden bezüglich Wandlungsbereitschaft.*
2. Haben die Musiker die passenden Instrumente?
⇒ *ES-Ebene «Instrumente & Werkzeuge»: Bereitstellen der richtigen Instrumente für einen permanenten und wirkungsvollen Wandel.*
3. Beherrschen die Musiker diese Instrumente?
⇒ *ICH-Ebene «Können»: Befähigen den Mitarbeitenden im Umgang mit den Instrumenten und Werkzeugen.*
4. Erhalten die Musiker ausreichend Bühnen, auf welchen sie die neue Musik performen können?
⇒ *ES-Ebene «Plattformen & Gefässe»: Schaffen von Freiräumen und Projekten, um den Wandel vollziehen zu können.*
5. Was will die Band mit der neuen Musik bewirken?
⇒ *WIR-Ebene «Kultur»: Bewusstwerden gemeinsamer Werte und schaffen verbindender Zukunftsbilder, die eine hohe Resonanz bei den Mitarbeitenden erzeugen.*

Jede Kernfrage steht beim iTM in einer hohen Wechselwirkung zu den anderen, weshalb diese nie gesondert beantwortet werden sollen. In der Gesamtschau zeigt sich erst, ob die Wandlungsfähigkeit ausgewogen entwickelt wird.

Transformations-Typen in der Praxis

In der Praxis lassen sich anhand des **360°-Transformations-Modell** Unternehmen in vier unterschiedliche Transformationsprofile einteilen:



Instrumenten-Profis:

Dieses Unternehmen funktioniert wie ein Orchester. Top ausgebildete Musiker beherrschen verschiedenste Instrumente. Minuziös ausgestaltete Prozesse sorgen dafür, dass der Dirigent als Vorgesetzter sein Vorhaben umsetzen kann. Durch den Intendanten oder die Intendantin und die Geschäftsleitung wird das Programm strategisch sorgfältig zusammengestellt. Die Herausforderungen hinsichtlich eines ITM bestehen bei Instrumenten-Profis darin, dass sie die nicht greifbaren, kulturellen Aspekte sowie die individuellen motivationalen Faktoren ihrer Musiker mit einbeziehen, um ihre Veränderungsfähigkeit zu vergrößern. Der Typ «Instrumenten-Profis» findet sich oft in IT- und ICT-Unternehmen.



Guggenmusiker:

Unternehmen dieses Typs stellen ein Gegenpol zu den Instrumenten-Profis dar. Sie setzen sich intensiv mit dem Ausleben gemeinsamer Werte auseinander und versuchen, permanent das Wir-Gefühl zu stärken. Soziale Gefässe und Anlässe werden als sehr wichtig erachtet. Dialog ist ein starkes Mittel, um gemeinsame Bilder und Ziele zu entwickeln. Es herrscht eine hohe Kooperations- und Lernkultur. Die Herausforderung bei Guggenmusikern besteht in der Akzeptanz und

Integration geeigneter Instrumente, Methoden und Prozesse, welche eine zielgerichtete Weiterentwicklung beschleunigen. Guggenmusiker finden sich beispielsweise bei Nonprofit-Organisationen und Werbeagenturen.

Novizen:

Dieser Typ findet sich in allen Branchen und kann zusammenfassend so beschrieben werden, dass das Musizieren im Sinne von Transformation und Innovation in diesen KMUs bislang noch keine ernst zu nehmende Rolle gespielt hat. Sämtliche Dimensionen der vier Quadranten des Transformationsprofils sind tief ausgeprägt. Auf Veränderungen ihres Umfeldes reagieren diese Unternehmen meist mit einer Haltung «mehr vom selben», was meist dazu führt, dass Prozesse weiter optimiert und Kernprodukte noch billiger produziert werden sollen. Die Herausforderung bei Novizen liegt prioritär im Durchbrechen von alten Denkmustern und dem Betreten von neuen Pfaden. Wichtig dabei ist, dass die Unternehmer in einem Transformations-Projekt selbst erleben, welche Kräfte durch verändertes Handeln frei werden. So beispielsweise bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen oder dem Partizipieren von Mitarbeitenden und Kunden in Entwicklungsprozessen. Der Typ «Novizen» ist branchenunabhängig weit verbreitet in Produktionsbetrieben.

Newcomer:

Dieser Typ blickt meist auf eine erfolgreiche aber noch kurze Unternehmensgeschichte zurück. Ein innovatives Produkt oder eine findige Geschäftsidee besicherte diesen Erfolg. Diese virtuosen Unternehmer sind oft charismatisch, unkonventionell und kreativ. Mit dem Erfolg wuchs auch die Zahl der Musiker, welche selber Fan der Ursprungsband waren und das unkonventionelle, improvisierte Musizieren lieben. Doch das starke Wachstum fordert insofern seinen Tribut, indem die System-Ebene kaum ausgestaltet wurde. Die Herausforderung der Newcomer liegt darin, weitere Instrumente, Methoden und Bühnen bereitzustellen, die den neuen Gegebenheiten eines Kollektives mit vielen verschiedenen, schnell wechselnden Formationen gerecht werden. Dieser Typ zeigt sich vor allem bei ehemaligen Startup-KMUs, die ihre kritische Unternehmensgrösse von zwanzig und mehr Mitarbeitenden erreicht haben.

Zum Autor

Pascal Helfer (46) ist Bildungsmanager bei der WKS KV Bildung AG und Inhaber des Unternehmens integral access helfer in Bern. Als Berater hat er sich auf die Begleitung von KMU im Bereich Innovations- und Transformationsmanagement spezialisiert. Er ist in der WKS KV Bildung AG verantwortlich für das agile Angebot und bietet in diesem Gebiet Entwicklungs-Workshops und Referate an.

WKS KV Bildung AG
Pascal Helfer
Bildungsmanager agiles Angebot
Effingerstrasse 70
3007 Bern
Tel.: +41 31 380 39 85
Mail: pascal.helfer@wksbern.ch