




Spotlight

**Transformationen gestalten
zur anpassungsfähigen
High Performance
Organisation**



Unternehmen stehen unter permanentem Veränderungsdruck. Geopolitische Rahmenbedingungen, konjunkturelle Schwankungen sowie neue Kundenbedürfnisse, gesellschaftliche Anforderungen oder Technologien verlangen von ihnen, sich stetig zu verbessern oder gar neu zu erfinden. Oft bedarf es dazu fundamentaler strategischer und organisatorischer Neuausrichtungen. Die Fähigkeit zur Transformation ist zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor der High Performance Organisation geworden.



 **Volker Schemmann**
Associate Partner
T +41 79 579 42 86
volker.schemmann@hpo.ch

Die Business Transformation ist ein tiefgreifender Veränderungsprozess, der darauf abzielt, die Leistungsfähigkeit der Organisation dauerhaft zu sichern oder zu steigern. Eine Transformation ist erfolgreich, wenn das gesetzte unternehmerische Ziel nachhaltig erreicht wurde. Mögliche Absichten einer Transformation sind beispielsweise:

- **Strategische Neuausrichtung** auf neue Kunden und Märkte
- Grundlegende **Erweiterung des Produkt- oder Serviceportfolios**
- Nutzung und Entwicklung **neuer Technologien** im Unternehmen

- **Digitalisierung** der Geschäftsprozesse und Einführung neuer IT-Systeme
- Wegfall oder Einbindung von **strategischen Partnern**

Diese erfordern jeweils anspruchsvolle Anpassungen in Teamstrukturen, Arbeitsweisen und Fähigkeiten. Letztendlich werden Aspekte der Unternehmenskultur in Frage gestellt. Um den Transformationsprozess in seiner Komplexität erfolgreich zu steuern, braucht es ein ganzheitliches Verständnis der strategischen, organisatorischen, technischen und sozialen Dimensionen sowie eine systematische Vorgehensweise.

Grundlegende Änderungen in einer Organisation erzeugen auf emotionaler Ebene häufig folgende Reaktionen:

- **Zuversicht** («Endlich ändert sich mal!»)
- **Verweigerung** («Wir sind doch schon sehr erfolgreich!»)
- **Ängste** («Was wird aus meinem Job? Gibt es meine Position dann noch?»)
- **Rückzug** («Schon wieder eine Reorganisation! Naja, wird auch vorbeigehen.»)

Dabei weichen die Zuversicht und der Enthusiasmus des Top-Managements und der früh beteiligten Projektmitarbeitenden häufig stark vom Rest der Organisation ab. Die Betroffenen verweigern sich dem Änderungsbedarf, haben diffuse Ängste vor dem Kommenden und reagieren mit Rückzug. Dies sollte vom Projektmanagement berücksichtigt werden. Eine reine Top-down-Kommunikation der Zielsetzung und der groben Vorgehensweise kann keine positiven Emotionen gegenüber dem Wandel erzeugen.

Das Resultat ist im besten Fall eine unvollständige Umsetzung und kann im schlimmsten Fall den Unternehmenserfolg gefährden.

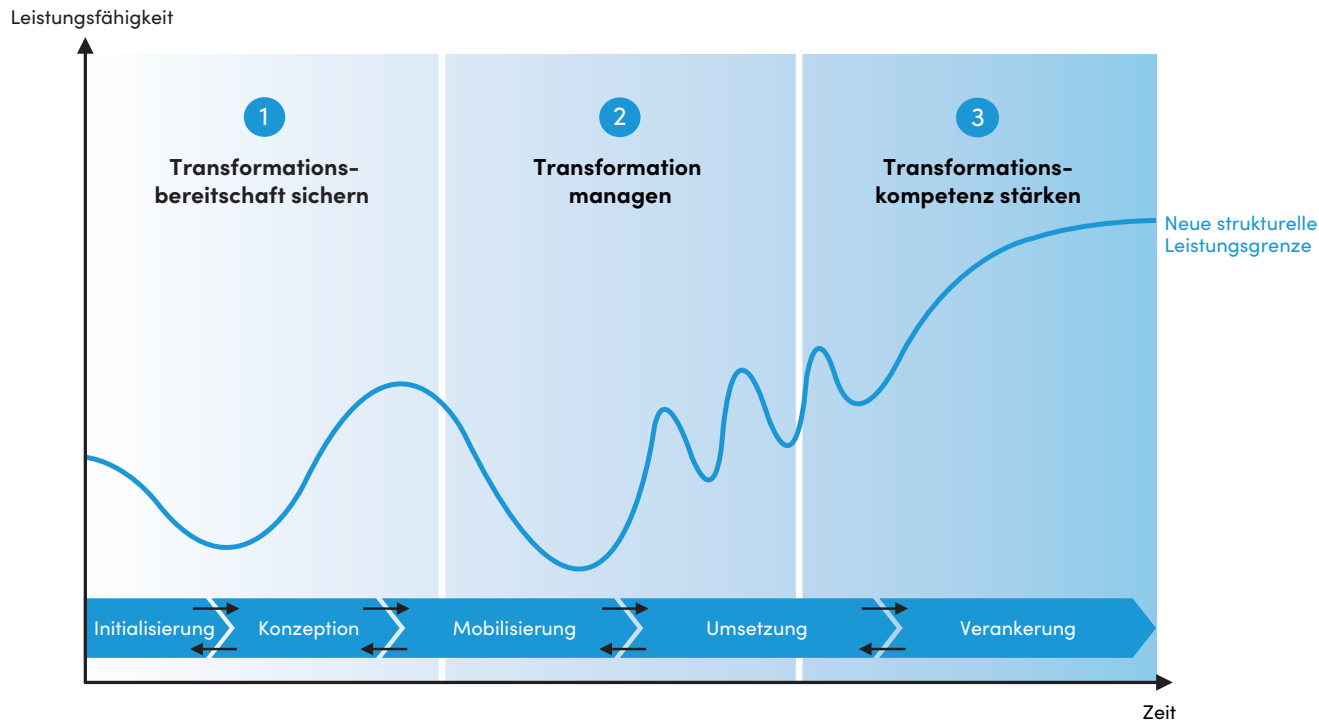
Bei einem zielgerichteten Vorgehen zur Unternehmens-
transformation sollten die wichtigsten Herausforderungen
bewusst adressiert werden.

- **Unklarheit über Ziele:** Ziele werden nicht geteilt und
können nicht erreicht werden
- **Interner Fokus auf Veränderung im Unternehmen:**
Kundenzentrierung geht verloren
- **Fehlende Umsetzungsgeschwindigkeit:** Transforma-
tion wird nicht spürbar und somit nicht vollzogen
- **Verlust von Schlüsselpersonen:** Leistungsfähigkeit der
verbleibenden Teams sinkt
- **Unzureichender Detaillierungsgrad neuer Vorgehens-
weisen:** Arbeit wird weiterhin im alten Modus erledigt

Durch eine klare Haltung des Managements und das
Zeigen von Leadership können Risiken im Transforma-
tionsprozess minimiert werden. Hierzu gehören eine
sorgfältige sowie flexible Planung und Vorbereitung, ein
systematisches und ganzheitliches Vorgehen und der
konsequente Einbezug der Stakeholder in die Lösungs-
entwicklung und -umsetzung.

Transformationsbereitschaft sichern, Transformation managen und Veränderungen verankern

hpo unterscheidet drei Stufen des Transformations-
managements:



1. Transformationsbereitschaft sichern

- Gemeinsame Sicht von Ist-Zustand und Zukunftsvision
schaffen: aktive Einbindung von Entscheidungs-,
Wissens- und Meinungsträgern in die Projektarbeit
- Notwendiges Mindset und Führungsverständnis
illustrieren
- Fehlende Ressourcen und deren Erlangung klar
adressieren (Kapazität, Fähigkeiten, finanzielle Mittel,
Zulieferer und externe Dienstleister)
- Transformation ganzheitlich und aufeinander abge-
stimmt planen (Strategie, Geschäftsmodell, Prozesse,
Organisation, Technologie, Kultur)

2. Transformation managen

- Leadership in der gesamten Organisation sicherstellen
und aktiv unterstützen
- Transparente Kommunikation und Förderung des
Dialogs
- Quick Wins sichtbar machen durch «Leuchtturm-
umsetzungen»
- Widerstände adressieren und Konflikte aktiv nutzen
- Kontinuierliche Abwägung von Konzept, Zielsetzung
und Umsetzbarkeit
- Kultur- und Verhaltensentwicklung begleiten

3. Transformationskompetenz stärken, Veränderungen verankern

- Leadership und Vorbildfunktion wahrnehmen
- Umsetzung und Wirkung messen und gezielt nach-
steuern
- Learnings des Transformationsprozesses erarbeiten
und Anpassungsfähigkeit sicherstellen
- Neue Prozesse, Verhaltensweisen und Kultur im
Geschäftsalltag verankern

Fallbeispiel: Strategische Neuausrichtung in einem mittelständischen Industrieunternehmen

Ausgangslage

In einem mittelständischen Industrieunternehmen mit über 1000 Mitarbeitenden hatte ein kleiner Kreis von Geschäftsleitungsmitgliedern und Consultants eine neue Strategie entwickelt. Die Ankündigung stiess in der Organisation auf Zurückhaltung – Vorbehalte und Anliegen der Mitarbeitenden wurden jedoch nicht zur Diskussion zugelassen. Stattdessen sollte ein engmaschiges Projektmanagement die Umsetzung sicherstellen, wobei der Fokus laut Mitarbeitenden auf der Termineinhaltung lag. Nach Projektabschluss feierte das Top-Management den Erfolg – bei den Mitarbeitenden machte sich Erleichterung breit, dass sich «ja nicht so viel geändert habe». Finanzielle Performance und Marktposition des Unternehmens blieben unverändert.

Lösungsansatz

Um eine wirksame Transformation zur High Performance Organisation sicherzustellen, wurde die Strategie in Workshops nachgeschärft. Dazu wurden eine erweiterte Anzahl von Schlüsselpersonen involviert. In mehreren Teilprojekten wurde

die konkretisierte Lösung schliesslich auf die Arbeitsebene heruntergebrochen und in Zusammenarbeit mit den Betroffenen in der Organisation verankert:

- In einem Unternehmensbereich wurde das Zielmodell lokal ausgerollt. Die sichtbaren Verbesserungen stärkten das Vertrauen der Gesamtorganisation in die neue Strategie.
- Ein innovationsfreudiger Kunde wurde einbezogen, um eine neue Dienstleistung in Zusammenarbeit mit der Serviceabteilung weiterzuentwickeln und zu optimieren.
- Unternehmensleitung, Projektteam und HR pflegten einen engen Austausch zum Fortschritt der Transformation und konnten unerwartete Herausforderungen frühzeitig erkennen und adressieren.

Im Rahmen der Teilprojekte wurden ausgewählte Führungskräfte gezielt befähigt, die weitere Umsetzung ohne Begleitung der Consultants sicherzustellen.

hpo – Ihr Partner für die Transformation zur High Performance Organisation

hpo verbindet jahrzehntelange Erfahrung in der Steuerung und Begleitung von Transformationsprozessen mit einem partnerschaftlichen Beratungs- und Lösungsansatz. Das Prinzip, Betroffene zu Beteiligten zu machen, wenden wir konsequent in all unseren Projekten an, sei es bei einer strategischen Neuausrichtung des Gesamtunternehmens, der Änderung des Geschäftsmodells oder der Optimierung einer Supply Chain. Eingebettet in das ganzheitliche Organisationsdesign sorgt dieses Vorgehen für einen hohen Umsetzungserfolg.



unlocking performance

Wer ist hpo?

hpo steht für High Performance Organisations. Als Experten für Strategie, Geschäftsprozesse, Organisation und Transformation begleiten wir national und global tätige Kunden seit 1995 dabei, Leistungspotenziale freizusetzen und Strategien in messbare Resultate zu verwandeln. Mit unserem ganzheitlichen und partnerschaftlichen Beratungsansatz führen wir sie zuverlässig zum Ziel: einer durchgängig gestalteten und nachhaltig wirksamen High Performance Organisation – zukunftsfähig und mit klarem Wettbewerbsvorteil.

**Jetzt anrufen:
+41 44 787 60 00**

hpo management consulting ag | hpo.ch | +41 44 787 60 00
Uetlibergstrasse 132 | CH-8045 Zürich