

LEADING TRANSFORMATION - GO BEYOND!

In diesem Leitartikel können Sie sich über innovative und progressive Vorgehensmodelle für Ihre Transformationsvorhaben informieren, sei es als Manager*in mit Verantwortung, Person im Beirat oder Aufsichtsrat. Diese Methodologie beruht auf über 30 Jahren Erfahrungen mit komplexen Transformationen in großen Unternehmungen. Im Mittelpunkt der Ausführungen steht der speziell holistisch agierende Chief Transformation Officer (CTO) mit seinem CTO-Team. Auf den nächsten 5 Seiten werden dazu das Leitbild und die ersten Schritte auf dem Weg zum CTO näher ausgeführt.

TRANSFORMATIONEN ELEMENTAR, JEDOCH UNGEWOLLT!



P

hantasie ist wichtiger als Wissen, den Wissen ist beschränkt.

(Albert Einstein)

Es ist vertrackt wie Albert Einstein es selbst auch festgestellt hat. Um etwas Neues voranzubringen, muss ich meine bisherigen Grenzen überschreiten.

“Wir müssen aus fachlichen und nicht-fachlichen Komfortzonen raus! Wir benötigen Vorstellungskraft, Vertrauen, Mut, konstruktive Konfliktfähigkeiten und die Bereitschaft über fachliche und nicht-fachliche Grenzen hinauszugehen. Für unsere Unternehmungen!”



Chief Transformation Officer (CTO)
Michael Hennschen

Founder & Owner of HMC
Management Consulting

www.hennschen-consulting.de

Die Folge ist, dass es meist sehr unangenehm wird. Sind wir doch evolutionär und in der modernen Gesellschaft noch viel mehr auf Sicherheit sozialisiert. Und wir sind bequem geworden, denn wir haben für vieles unsere Dienstleistenden. Je nach Management-Modeerscheinungen wurden Probleme ins Outsourcing gegeben, neue Kostenvorgaben gemacht, die berühmten “alles-minus-25%-Vor gehen” und agile Wundermethoden ins Spiel gebracht. Nunmehr soll die künstliche Intelligenz, die Cloud oder ähnliche unterstützende Technologien die Arbeit abnehmen und alles besser machen.

Es gibt daher eine unangenehme Wahrheit. Transformation ist unglaublich arbeitsreich, anstrengend bis mühevoll, äußerst belastend und das Wichtigste zum Schluss: Es bedarf vieler Gespräche, Koordinationen und Abstimmungen auf vielen verschiedenen Ebenen mit verschiedenen Beteiligten. Ein Gemengelage aus unterschiedlichen Interessen, Konflikten und fachlichen Auseinandersetzungen sind

vorprogrammiert. Das wird auch in Zukunft von keiner künstlichen Intelligenz abgenommen, es sei denn wir schaffen uns als Mensch selbst ab.

Je mehr wir uns mit unfassbar gigantischen Schritten in die neuen Technologien stürzen und überwiegend auf Effizienz, Effektivität und Profit konzentrieren, um so mehr benötigen wir die Basis. Die Orchestrierung der fachlichen und nicht-fachlichen Themenstellungen, welche entscheidend sind für die existenziellen Transformationen. Alleine mit Mrd. von Euros oder Dollars ist das nicht zu lösen.

Es bedarf neuer Wege, ohne dass alter Wein in neuen Schläuchen verkauft wird. Wichtige Basisarbeiten, ohne Schnicknack, und Tamtam - darin liegt aktuell und in der nächsten Dekade der wichtige Schlüssel für erfolgreiche Transformationen.

TRANSFORMATIONEN DEUTLICH MEHR ALS VERÄNDERUNG!

D

as Schönste, was wir erleben können ist das Geheimnisvolle.

(Albert Einstein)

Wenn wir mit den Transformationen in den Unternehmungen starten, wird qua Publikum keine Person sagen, dass die Lust auf die nächste Transformation gegen Null geht, obwohl viele so empfinden

“Wir bewegen uns gesellschaftlich und unternehmerisch in völlig neue Welten. Die Digitalisierung, die neuen KI-Welten und neue Arbeitsweisen sind nur ein Teil davon. Es wird elementar sein, sich auf wichtige, fundamentale Basisarbeiten zu konzentrieren. Bei den viele fachlichen Spezialist*innen ist es von höchster Bedeutung, ganzheitliche, bereichsübergreifende Exzellenz durch ein CTO-Team in die Mannschaft zu bringen. Für ein produktives und gutes Miteinander, statt Gegeneinander!”



Es ist auch allzu menschlich, denn die meisten Menschen begreifen Transformationsreisen mit den vielen Unsicherheiten und ungewissen Ausgängen weder als etwas Schönes oder gar Geheimnisvolles.

Kennen Sie die unternehmensinternen Veränderungsveranstaltungen, in denen wir zunehmend daran gearbeitet haben möglichst viele, am besten alle auf die Reisen mitzunehmen? Aus meiner Sicht sind wir an den Grenzen der nicht-fachlichen Veränderungsbemühungen angekommen, die sich ausschließlich auf die weichen Faktoren konzentriert haben. Und das ist gut so. Denn es zeigt sich eines sehr deutlich: wir sind über die Sättigungsphase hinausgekommen.

Warum Transformation mehr als Veränderung ist zeigt sich am besten am sportlichen Beispiel: Eine Person im Spitzensport muss beides haben, um immer wieder im Wettbewerb zu bestehen und im besten Fall Nr. 1 zu werden und sich dort auch halten zu können. Mentale Stärke, seelische Ausgeglichenheit, körperliche Fitness sind elementar und dazu kommt: Diese Person muss etwas von ihrem sportlichen Handwerk auf höchstem Niveau verstehen. Im Mannschaftsumfeld wird dies noch einmal komplexer. Das liegt sicherlich auf der Hand. Dieses Austarieren von fachlichen und nicht-fachlichen Herausforderungen ist der Schlüssel für unsere nächsten Dekaden.

Denn die Komplexität und die Black-Box durch neue Technologien wird zunehmen! Daher ist aus meiner Sicht die Zeit gekommen, dass wir in Ihren Unternehmungen wieder zu den wichtigen Basisarbeiten in den Transformationen zurückkommen und progressive Strukturen und Vorgehensweisen etablieren, die über das Ziel der nächsten Transformation hinausgehen. Im Zentrum dieser Entwicklung steht ein internes Chief Transformation Officer-Team (CTO-Team), das die vielen Spezialist*innen in den Business- und Stabseinheiten durch ganzheitlich fundierte Arbeit in allen Dimensionen ergänzt.

Mit diesem kleinen internen CTO-Team werden in den komplexen Transformations-Programmen eindrucksvolle Mehrwerte geschaffen, die über den aktuellen Auftrag hinausgehen: Expertisen, Fähigkeiten und Menschen werden mit gemeinsamen Ideen und neuen netzwerkorientierten Verbindungsintelligenzen weiterentwickelt.

Dies bleibt darüber hinaus für die nächsten Herausforderungen erhalten – ein unschätzbare Wert für die Zukunft. Denn die nächste Transformation kommt mit großer Sicherheit.

DAS INTERNE CTO-TEAM

PROFESSIONALISIEREN SIE IHRE TRANSFORMATIONEN!

L

ernen ist Erfahrung. Alles andere ist nur Information.

(Albert Einstein)

Es bleibt dabei. Es war so, es ist so, und mit sehr hoher Sicherheit wird es so bleiben, dass alles was wir uns in der Schule, in der Aus- und Fortbildung oder im Studium erarbeitet haben ausschließlich eines ist: Information.

Daher ist die erlebte und gelebte Erfahrung gerade in den mit zukunftsgerichteten und ambitionierten Transformationen von grundlegender Bedeutung. Nahezu 100% der Transformationsbeteiligten sind Teilzeit-Projektteilnehmende oder nur für eine gewisse Zeit abkommandiert. Die Linienfunktionen und Rollen bleiben fast immer bestehen. Somit ist Transformation für

die meisten Beteiligten eine Art Nebenberuf. Dazu kommt ein weiterer wichtiger Punkt. Wir haben bereits im Arbeitsalltag mit viel mehr Dimensionen als den fachlichen Prozessen zu tun. In den mehr als anspruchsvollen Transformationen verschärfen sich die Anforderungen für eine ganzheitliche Exzellenz aus fachlichen und nicht-fachlichen Herausforderungen auf das Äußerste. Es liegt in der Natur der Sache, dass das Transformationsgeschäft ein eigenes Business mit eigenen inneren Logiken darstellt.

Es ist Fakt, dass zwar in vielen Unternehmungen bereits viele verschiedene Transformationen gelaufen sind. Jedoch laufen diese meist in bewährten Muster ab: Ein*e externe*r Manager*in, welche*r als Heilbringende und neue Gallionsfigur bekannt gegeben wird, kommt ins Haus. Externe Beratende werden beauftragt, ein Programm-Organigramm wird entworfen und Posten verteilt. Es werden im stillen

Kämmerlein neue Konzepte erarbeitet. Währenddessen warten schon die Mitarbeitenden und deren Führungskräfte in Ruhe die Situation ab. Denn bisher hat man alles doch meist wieder ganz gut auf bewährte Pfade hinbekommen.

Was fehlt? Es fehlt an interner Verantwortung, Verbindlichkeit und Identifikation. Transformationsgeschäfte werden als nervendes Nebenprodukt und notwendiges Übel behandelt. Transformationen sind jedoch ein einschneidendes Geschäft innerhalb der Unternehmungen, die den ganzen persönlichen Einsatz, Know-how und Fähigkeiten erfordern, die über den Arbeitstag hinausgehen. Es fehlt daher auch an Bewusstsein, wie sehr im Business der Transformationen ein*e ganzheitlich, crossfunktional agierende*r CTO mit internen CTO-Team aktuelle und zukünftige Transformationen deutlich erfolgreicher machen wird: Professionalisieren Sie Ihr Transformationsgeschehen!

LEADING CTO TRANSFORMATION VORLEBEN!



P

robleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die diese entstanden sind.
(Albert Einstein)

Der Satz von Albert Einstein hat mich von allen dargestellten am meisten inspiriert. Auf meinem damaligen Weg zum CFO und CIO ist mir mit ca. 33 Jahren zum ersten Mal aufgefallen, wie

Informieren Sie sich auf der nächsten Seite bitte gerne, welche vorbereitende Fragen und Gedanken auf dem Weg zum/zur CTO und dem integrativen CTO-Team wichtig sind. Es sind im ersten Schritt fünf wesentliche Themen-Bausteine, die im Fokus stehen. Sprechen Sie mich gerne an, wenn Sie über Ihre Anliegen einen Dialog führen möchten. Ich freue mich darauf!

sehr wir in unseren Unternehmungen in Muster verfangen sind. Und immer wieder in dieselben oder sehr ähnlichen Denkweisen hineingehen. In dieser Zeit hatte ich das große Glück renommierte Managementberatende kennenlernen zu dürfen, und ich konnte mit Ihnen zusammen an wichtigen Transformationen arbeiten, um das eigene Unternehmen wieder auf richtigen Kurs zu bringen. Das war der Anfang für die intensive Auseinandersetzung und den Erfahrungsaufbau für die weichen, kulturellen Change-Themen und den menschlichen Beziehungsgeflechten zwischen Führungskräften, Mitarbeitenden und Teams. Diese Kombination aus fachlichen und nicht-fachlichen Herausforderungen waren der Schlüssel zur Lösung elementarer Herausforderungen.

Seit über 13 Jahren arbeite ich als Berater für renommierte Unternehmungen. Mir ist aufgefallen, dass keine dieser Unternehmen konsequent das interne Transformations-Business in Ihre Aufbau-

und Ablauforganisation integriert hat. Als ehemaliger Change Manager habe ich sehr gezielt an den nicht-fachlichen Dimensionen gearbeitet, damit auch auf der fachlichen Seite die grundlegenden Meilensteine erreicht werden. Jedoch: Je komplexer das Transformationsgeschehen wird, um so deutlicher benötigen wir eine ganzheitliche, integrierte Vorgehensweise.

Daher spreche ich aus tiefgehender und umfangreicher Erfahrung, dass für die nächste Dekade diese speziellen, holistisch agierenden CTOs und CTO-Teams benötigt werden, um harte und weiche Herausforderungen erfolgreich zu lösen. Nur mit Veränderungsinitiativen wird dies nicht möglich sein. Die rasanten technologischen Entwicklungen verschärfen dies massiv. Es ist Zeit, dies jetzt anzupacken. Sprechen Sie mich bitte gerne auf einen Transformations-Klönsschnack an!

DER WEG ZUM CTO

VOM LEITBILD ZU ERSTEN SCHRITTEN!

L

eitbilder kommen und gehen, wenn diese nicht ins Leben gebracht und gezielt gefördert werden. Daher:

Eine Handvoll von Themenschwerpunkten bestimmen wichtige vorbereitende Abstimmungen auf dem Weg zum CTO. An dieser Stelle kann heute nur kurz im Überflug darauf eingegangen werden. Sprechen Sie mich gerne auf Ihr individuelles Anliegen an:

Es gibt zunächst eine wichtige, fundamentale Frage zu beantworten: "Hat Ihre Unternehmung den Entwicklungsreifegrad für den agierenden CTO und das CTO-Team? Eine Unternehmung, die dieses evolutionären nächsten Schritt gehen will, sollte bereits über Prozesse, Techniken und Fähigkeiten im Projekt- und Programm-Geschäft verfügen. Und eines ist auch wichtig: es sollte eine ehrliche Selbsteinschätzung sein.

Muss diese Frage mit "Nein" beantwortet werden, sind zunächst individuelle Entwicklungen anzustoßen, die den Reifegrad hin zu einer CTO-Organisation fördern.

Ist Ihre Unternehmung bereit? Dann geht es in die wichtige Fragestellung, wie Ihr*e CTO und Ihr CTO-Team in die Organisation integriert wird. Jede Unternehmung hat ihre speziellen Besonderheiten, Fähigkeiten und Lösungsräume. Es gibt jedoch einen wichtigen Schlüssel. Für eine erfolgreiche Umsetzung empfehle ich Ihnen eine atmende CTO-Implementation. D.h., es wird eine kleines CTO-Kernteam geben, dass je nach Transformation vergrößert bzw. wieder verkleinert wird.

Ein sehr häufiger Fehler besteht darin, dass Transformationen, obwohl hoch dynamisch, im Rahmen einer starrfixierten Aufbau- und Ablauforganisation geführt wird. Es ist die Organisation in der Organisation! Um den flexiblen-adaptiven Charakter einer Transformation deutlicher zu unterstützen, ist die Einführung einer

dynamisierenden Verbindungsintelligenz mit dem/der CTO und einem eigenen Team von enormer Bedeutung. Das heißt, dass sehr gezielt eine Drehscheibe geschaffen wird, die verbindet, statt abgrenzt und trennt.

Dies wird im Grunde bereits durch eine weitere wichtige Vorbereitung erreicht. Der/die CTO und das Team entstehen nicht durch ein Black-Box-Verfahren. Bei der Konzeption werden alle wichtigen Stakeholder ausgewählt und einzelne Schlüsselpersonen einbezogen. Dazu gehören u.a. auch der Betriebsrat, Business-Verantwortliche oder HR. Alles entsteht durch Beteiligung!

Und schließlich: Konsequenz und verbindlich umsetzen, statt schwadronieren ist die Devise! Kennen Sie die nicht selten zähen, sich gefühlt endlos ziehenden Diskussionen, die nicht weiterführen? Es macht keinen Sinn neue Player ins Spiel zu bringen, die diese Lage noch mehr verschärfen. Sie selbst müssen 100% klar, verbindlich und konsequent sein!