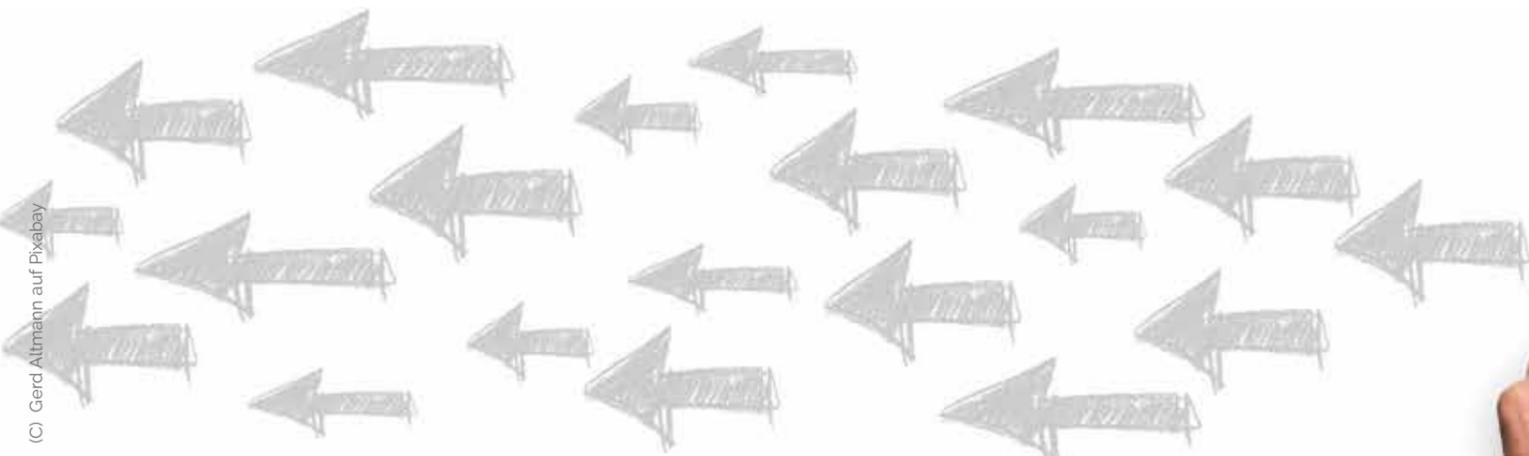


# Sehen, begreifen, verstehen: Changeprozesse visualisieren



(C) Gerd Altmann auf Pixabay



**Viele Unternehmen werden sich neu aufstellen müssen, um fit für eine noch ungewisse Post-Corona-Zukunft zu werden. Dies betrifft nicht nur neue Geschäftsmodelle, sondern auch die organisationalen Strukturen, das Führungshandeln und die Personalentwicklung. Ein Transformation Canvas kann helfen, die dazugehörigen Prozesse sichtbar zu machen.**

Corona gilt bereits jetzt als Game-Changer von Wirtschaft und Arbeitsleben. Digitalisierung und Selbstorganisation haben mit hohem Tempo Fahrt aufgenommen. Weitläufig hat sich gezeigt, wie wertvoll die Mitarbeiter wirklich sind, wie engagiert und verantwortungsvoll sie agieren, wenn man sie unternehmerisch miteinbezieht und autonom arbeiten lässt. Neues Führungsverhalten wurde zum Muss, wohingegen alt-hergebrachte Command & Control-Mechanismen untauglich waren.

Es gibt keinen Grund, nach der Krise zu altem Vorgehen zurückzukehren. Ganz im Gegenteil. Längst zeichnet sich ab, dass in vielen Bereichen die Notwendigkeit einer klassischen Präsenzkultur sinkt, wohingegen sich die virtuelle Zusammenarbeit weiter verstärkt. Dies verlangt zwangsläufig ein organisationale Neuausrichtung und im Zuge dessen auch neue Kompetenzbedarfe, neue Lernformate und neue Personalentwicklungsmaßnahmen.

## Post-Corona braucht ein Company Redesign

Für die Post-Corona-Zeit wird es nicht reichen, nur an ein paar Stellschrauben zu drehen. Vielmehr ist ein Company Redesign angeraten, um mit den Ungewissheiten einer sich immer schneller verändernden Zukunft Schritt halten zu können. Ein zentrales Element

hierbei ist Partizipation, also die aktive Beteiligung aller im Unternehmen. Dazu braucht es umfassende Mitgestaltungsmöglichkeiten – und Transparenz.

Transparenz impliziert: Veränderungsinitiativen und ihr Fortschritt werden bereichs- und hierarchieübergreifend auf einem digitalen oder physischen Statusboard veröffentlicht und so für alle sichtbar gemacht. Auch die regelmäßige Aktualisierung ist allen zugänglich. Dies erleichtert interdisziplinäre Abstimmungsprozesse und garantiert Synergien. Außerdem: Wenn alles transparent ist, trocknet die Gerüchteküche aus.

Die fortlaufende Visualisierung von Maßnahmen und Tätigkeiten ist in operativen Bereichen schon länger Usus: Pinnwände, White- und Kanban-Boards sind Beispiele dafür. Ergänzt wird dies nun um ein Tool, das strategische Vorgehensweisen kompakt auf einer Seite darlegt. Es ist als Business Model Canvas bekannt geworden. Auf Basis dieser Vorlage lässt sich auch für die Personalentwicklung ein Transformation Canvas erstellen.

## Der Ursprung der Visualisierung durch ein Canvas

Die Idee, für die Entwicklung von Geschäftsmodellen ein Canvas, also eine Leinwand, zu nutzen, geht auf den Schweizer Business-Strategen Alexander Osterwalder zurück. Kernpunkt ist die Visualisierung auf einer einzi-

gen Übersichtsseite, wodurch im Gegensatz zum langatmigen & textlastigen klassischen Business-Plan alles Wesentliche auf einen Blick sichtbar wird. So hilft diese Methode, sich strukturiert von einer Grundidee bis zum fertigen Geschäftsmodell vorzuarbeiten. Sie hat sich zu einem weltweiten Standard für Start-ups entwickelt und wird mittlerweile auch von großen Marktplayern eingesetzt.

Das ursprüngliche Business Model Canvas zeigt in neun definierten Feldern baukastenartig das Grundgerüst und die zentralen Faktoren, die bei einem Geschäftsmodell zu berücksichtigen sind. So kann man sich einen schnellen Überblick über die einzelnen Aspekte und ihr Zusammenwirken verschaffen. Auf die jeweiligen Felder werden beschriebene verschiedenfarbige Post-its geheftet. Diese lassen sich bei Bedarf jederzeit entfernen, verschieben oder ergänzen. Auf diese Weise können notwendige Überarbeitungen und angestrebte Weiterentwicklungen flexibel und sehr einfach aufgezeigt werden.

## Wie ein Transformation Canvas aufgebaut wird

Für eine übersichtliche Illustration der wesentlichen Schritte eines organisationalen oder personalentwick-

lungspolitischen Transformationsprozesses habe ich auf Basis des Osterwalder-Modells ein abgewandeltes Transformation Canvas entwickelt. So können auf einem einzigen großen Board, am besten im DIN-A0-Format (84,1 x 118,9 cm), die einzelnen Aktivitäten und die dazugehörigen Überlegungen festgehalten und jederzeit gemeinsam mit den Beteiligten bearbeitet werden.

Zunächst definieren Sie die Ziele des Transformationsprojekts. Dann analysieren Sie die dazugehörigen Chancen & Risiken und halten Sie auf Haftzetteln fest. Hiernach werden die Maßnahmen bestimmt, die zum Projekt gehören. Anschließend folgt die Auflistung der Umsetzungsaufgaben. Das Monitoring beschreibt Messzahlen, Verantwortliche, Zeitachsen und Ergebnisse. Vor den Augen aller entsteht so offen und transparent ein stets wandelbares Gesamtbild mit den dazugehörigen Elementen.

Die Anzahl der Transformationsvorhaben muss überschaubar bleiben, Aktionismus sorgt nur für Verzettlung. Zum Start empfehle ich maximal fünf Maßnahmenfelder.

Die Personen, die an den einzelnen Themen arbeiten, schreiben ihre Ideen und Vorgehensweisen auf Haftzettel und kleben diese in das entsprechende Feld.

Die Farbe der Haftzettel folgt einer festzulegenden Systematik, Durchnummerierungen zeigen die Prioritäten.

Felder, die zunächst noch nicht in die Bearbeitung gehen, bleiben frei.

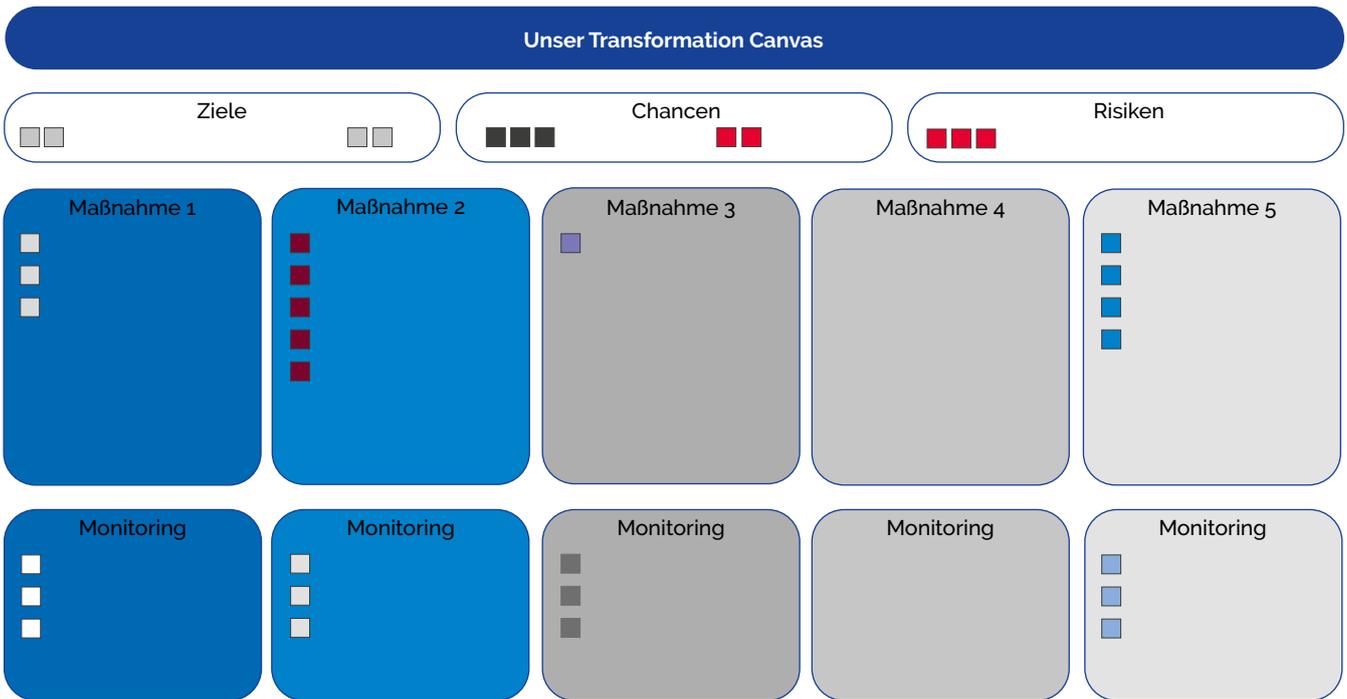
Die einzelnen Maßnahmen, die einen Transformationsprozess determinieren und somit auf das Canvas gehören, sind von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Jede Firma muss ihren eigenen Weg für sich finden, experimentieren und ausprobieren.



## Das Buch zum Thema – auch als Hörbuch erhältlich

Anne M. Schüller, Alex T. Steffen  
**Die Orbit-Organisation: In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft**

312 Seiten, 34,90 Euro, ISBN: 978-3-869-36899-3, Gabal Verlag 2019  
 +++ Finalist beim International Book Award 2019 +++



(C) Anne M. Schüller

Alle Schritte von Veränderungsprozessen auf einen Blick: Transformation Canvases sorgen für Überblick & Transparenz

**Weitere Anwendungsmöglichkeiten eines Canvas**

Ein derartiges Canvas ist in vielen weiteren Bereichen einsetzbar. So kann jede Führungskraft für sich selbst ein Leadership Canvas erstellen, um die notwendigen Schritte des eigenen Wandlungsprozesses aufzuzeigen. Dieses Canvas wird offen an eine Wand im Büro aufgehängt. Kommen Mitarbeiter, Kollegen oder höhere Vorgesetzte vorbei, kann man den Inhalt diskutieren.

Canvases werden jedoch nicht in abgeschotteten elitären Zirkeln entwickelt. Viel ergiebiger ist eine cross-

funktionale Beteiligung über alle Hierarchiestufen hinweg. Machen Sie dabei vor allem die hellsten jungen Köpfe zu engen Beratern.

Die Internetgeneration verändert die Spielregeln in sämtlichen Branchen. Sie definiert unsere Zukunft – und auch den Handlungsspielraum, den die Anbieter darin haben. Sich von jungen Gedanken, frischen Ideen und ganz neuen Vorgehensweisen durch den Wandel lotsen zu lassen, genau das macht die Unternehmen zu zukünftigen Überfliegern der Wirtschaft.

**Die Autorin:**



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Veranstaltungen und Fachkongressen. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und vom Business-Netzwerk Xing zum Spitzenwriter 2018 gekürt. Ihr aktuelles Buch „Die Orbit-Organisation“ wurde Finalist beim International Book Award 2019. Zudem wurde sie mit dem Best Business Book Award 2019 ausgezeichnet. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager sowie zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus.

✉ schueller@wissensmanagement.net