

Strategie-Tools

# Transformationsprozesse mit Canvas visualisieren

Corona ist nicht nur Beschleuniger für Digitalisierung und Agilität. Die Krise zwingt viele Unternehmen dazu, sich als Ganzes neu aufzustellen. Das betrifft Geschäftsmodelle, organisationale Strukturen und Führungsverhalten. Ein Transformation Canvas kann helfen, die dazugehörigen Prozesse für alle im Unternehmen sichtbar zu machen.

› Anne M. Schüller

Die Corona-Krise hat das Handeln vieler Unternehmen grundlegend verändert. Weitläufig hat sich gezeigt, wie wertvoll die Mitarbeiter wirklich sind, wie engagiert und verantwortungsvoll sie agieren, wenn man sie unternehmerisch miteinbezieht und tatsächlich selbstorganisiert arbeiten lässt. Es gibt keinen Grund, nach der Krise zu altem Vorgehen zurückzukehren.

Ganz im Gegenteil. Längst zeichnet sich etwa ab, dass das Homeoffice nicht mehr wegzudenken ist. Auch Videokonferenzen werden uns erhalten bleiben. Das Führungsverhalten wird sich hierdurch zwangsläufig wandeln, Selbstorganisation, Agilisierung und Digitalisierung legen weiter an Tempo zu. All das wird auch die organisationalen Strukturen in den Unternehmen verändern.

## Company-Redesign notwendig

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.

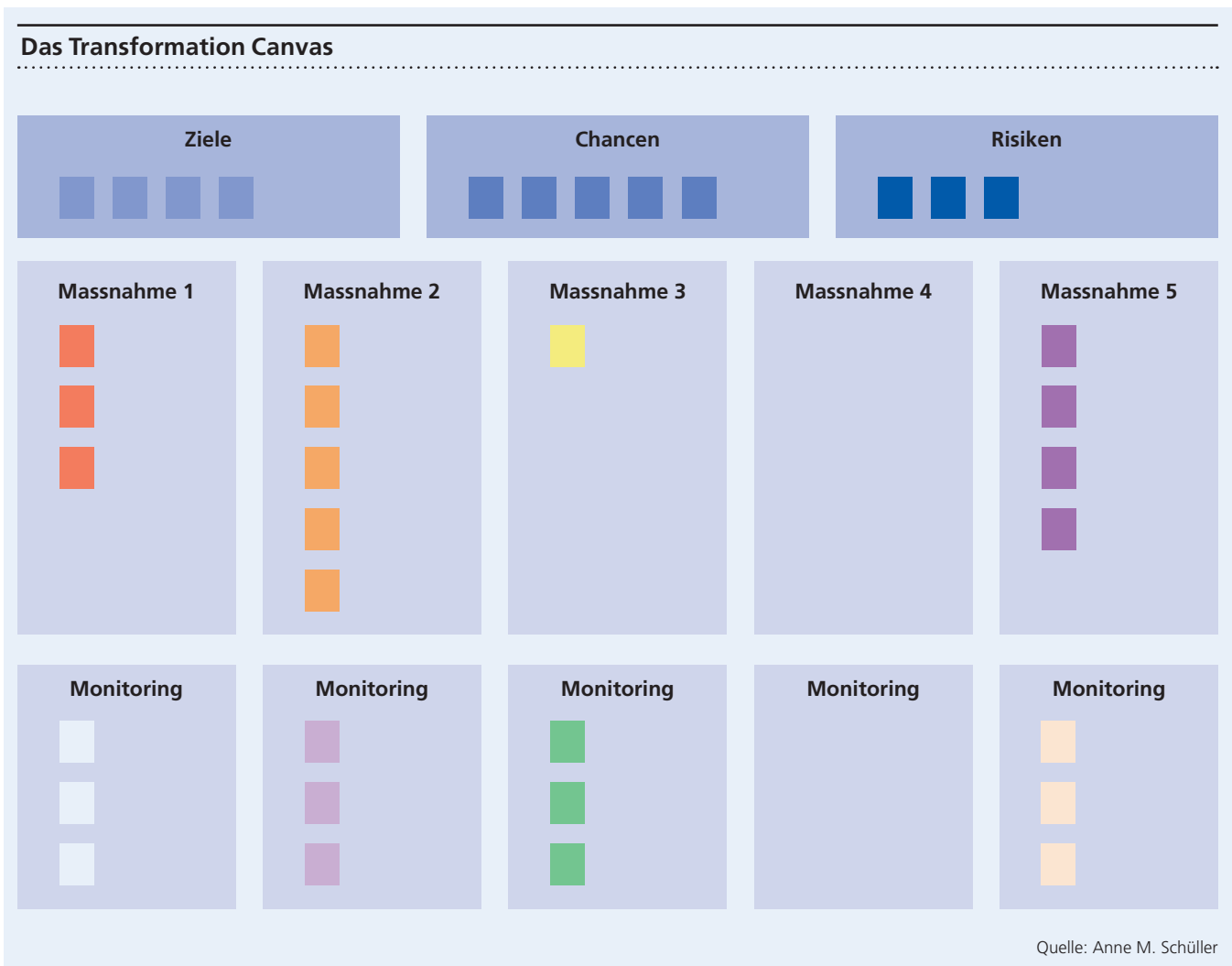
Transparenz impliziert, dass Veränderungsinitiativen und ihr Fortschritt bereichs- und hierarchieübergreifend auf einem digitalen oder physischen Statusboard veröffentlicht und so für alle sichtbar gemacht werden. Auch die regelmäßige Aktualisierung ist allen zugänglich. Dies erleichtert interdisziplinäre 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, Whiteboards und Kanbanboards 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 ein Transformation Canvas erstellen.

## Der Canvas-Ursprung

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 einzigen Übersichtsseite, wodurch im Gegensatz zum langatmigen und 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 bausteinartig 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.

## Der Aufbau

Für eine übersichtliche Illustration der wesentlichen Schritte des organisationalen 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 × 118,9 cm), die einzelnen Aktivitäten und die dazugehörigen Überlegungen festgehalten und jederzeit gemeinsam mit den Beteiligten bearbeitet werden.

Dazu werden zunächst die Ziele des Transformationsprojekts definiert. Dann werden die dazugehörigen Chancen und Risiken analysiert und auf Haftzetteln festgehalten. Hiernach werden die Massnahmen bestimmt, die zum Projekt gehören. Anschliessend werden die Umsetzungsaufgaben gelistet. 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. Inhaltliche Blaupausen kann es deshalb nicht geben.

Sie sind sogar höchst gefährlich. Denn keine zwei Firmen sind gleich. Branchen und Märkte sind genauso individuell wie Geschäftsmodelle, Unternehmenskulturen und Kundenstrukturen. Jede Firma muss ihren eigenen Weg für sich finden, experimentieren und ausprobieren.

## Die Anwendungsmöglichkeiten

Das Canvas ist auf vielerlei Weise einsetzbar. Jede Führungskraft kann auf Basis dieser Vorlage für sich selbst ein Leadership Canvas erstellen, um den Weg und die dazu notwendigen Schritte des eigenen Wandlungsprozesses aufzuzeigen. Dieses Canvas wird offen an einer Wand im Büro aufgehängt. Kommen Mitarbeiter, Kollegen oder höhere Vorgesetzte vorbei, kann man den Inhalt diskutieren und bereichern. Im Innovationsmanagement ist ein Trend Canvas sinnvoll, um die gesellschaftlichen Trends, die für das Unternehmen von Bedeutung sind, sichtbar zu machen. Zudem kann eine Übersicht der in Arbeit befindlichen Innovationen entstehen. Im HR-Bereich kann ein entsprechendes Canvas genutzt werden, um

die Personalentwicklungsmassnahmen, die den Transformationsprozess des Unternehmens begleiten, offen darzustellen.

Canvases werden nicht in abgeschotteten elitären Zirkeln entwickelt. Viel ergiebiger ist eine crossfunktionale 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 Sie zu einem zukünftigen Überflieger der Wirtschaft. <<



### Literatur



#### Die Orbit-Organisation In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft

Anne M. Schüller, Alex T. Steffen  
Gabal Verlag 2019, Fester Einband  
312 Seiten, CHF 39.10  
ISBN: 978-3-869-36899-3



### Porträt



#### Anne M. Schüller Beraterin und Autorin

Diplom-Betriebswirtin Anne M. Schüller ist mehrfache Bestsellerautorin, Businesscoach und nach eigenen Angaben Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie hält Vorträge und Workshops zum Thema. Schüller ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur «Top-Voice 2017/2018» und vom Business-Netzwerk Xing zum «Xing-Spitzenwriter» 2018 gekürt. Ihr aktuelles Buch «Die Orbit-Organisation» wurde Finalist beim International Book Award.



### Kontakt

info@anneschueller.de  
www.anneschueller.de, www.touchpoint-management.de

# Inserat 1/3