

Transformationsprozesse erfolgreich managen – die Balanced Trans4mation



Zeitenwende 2025: Warum Unternehmen jetzt handeln müssen

Auch im Jahr 2025 leben wir mit einem Paradox: Die Pandemie ist offiziell vorbei, doch ihre Nachwirkungen bestimmen weiterhin den Alltag in Wirtschaft und Gesellschaft. Viele Organisationen schleppen hohe Krankheitsstände, gestörte Lieferketten und eine latente Erschöpfung ihrer Belegschaften mit sich. Parallel erschüttern gleich zwei Kriege – in der Ukraine und im Nahen Osten – das sicherheitspolitische Gefüge, treiben Energie- und Rohstoffpreise nach oben und erhöhen die Volatilität internationaler und nationaler Märkte.

Gleichzeitig steckt die deutsche Volkswirtschaft in einer Rezession, wie sie seit der Finanzkrise kaum erlebt wurde. Realeinkommen stagnieren, Investitionen werden verschoben, Margen bröckeln, die Zahl der Insolvenzen ist auf einem Zehnjahreshoch. Der politische Diskurs über mögliche Eskalationen mit Russland oder China sorgt für zusätzliche Planungsunsicherheit, während die Klimakatastrophe von einem abstrakten Zukunftsszenario zur spürbaren Gegenwart geworden ist: Extremwetterereignisse verursachen Milliarden-schäden und verschärfen regulatorischen Druck auf CO₂-Intensität und Lieferketten-Transparenz.

Der Arbeitsmarkt verschiebt sich dramatisch. Mit jedem Monat gehen mehr Baby-Boomer in Rente; bis 2030 fehlen laut Statistischem Bundesamt über fünf Millionen Fachkräfte. Gleichzeitig verändern junge Generationen die Spielregeln: Sie fordern Sinnhaftigkeit, Autonomie und eine radikale Flexi-

bilisierung der Arbeitszeit – bis hin zur Vier-Tage-Woche als neuen Standard. In dieser Lücke zwischen Anspruch und Angebot entscheidet Arbeitgeberattraktivität über Wettbewerbsfähigkeit.

Unterdessen beschleunigen Digitalisierung und Künstliche Intelligenz exponentiell. Generative KI schreibt Berichte, entwirft Software-Codes und erstellt Diagnosen schneller, als viele Unternehmen ihre Governance-Strukturen anpassen können. Wer jetzt nicht investiert, riskiert den Anschluss an globale Innovations-Ökosysteme. Zugleich ist absehbar, dass KI zu massiven Umwälzungen im Arbeitsmarkt führen wird, mit nicht absehbaren Folgen für Wohlstand und den sozialen Frieden. Gleichzeitig eröffnet Immigration – über 1,5 Millionen Menschen sind 2024 nach Deutschland gekommen – neue Chancen, den Fachkräftepool zu stabilisieren, verlangt aber aktive Integrations- und Qualifizierungsstrategien.

Quo vadis Sozialwirtschaft – Große Herausforderungen, aber auch interessante Trends

Und wie sieht es in der Sozialwirtschaft aus? Die steht erneut vor großen Herausforderungen. Der Fach- und Arbeitskräftemangel wird sich durch das bevorstehende Ausscheiden der Babyboomer weiter verschärfen. Und die oben aufgezeigten Entwicklungen werden sich auch hier mehr oder weniger auswirken. Hinzu kommt aber die Unsicherheit, ob und wie die neue Bundesregierung in den nächsten Jahren große Reformen und Änderungen in der Sozialgesetzgebung angehen wird. Eines steht aber schon fest. Auf Dauer werden

die heutigen Systeme in der Altenhilfe, Eingliederungshilfe etc. sich wirtschaftlich nicht tragen. Daher braucht es neue Geschäftsmodelle und neue Refinanzierungssysteme in nahezu allen Bereichen, so in der Krankenversicherung, der Pflegeversicherung, der Rentenversicherung oder auch der Sozialhilfe. Es gibt aber auch interessante Trends, die neue Optionen für die Sozialwirtschaft bieten. Beispielhaft seien 7 Szenarien und Trends in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

eine grundlegende Überprüfung der Gesamtstrategie. Krisen erzeugen Aufmerksamkeit im Top-Management, machen Veränderungsdruck messbar und öffnen das Bewusstsein für radikale Fragen:

- *Entspricht unsere Strategie, unsere Struktur und unser Leistungsprofil noch den künftigen Bedarfen unserer Kunden und Zielgruppen?*
- *Sind die heutigen Geschäftsmodelle und Refinanzierungssysteme langfristig tragfähig?*

Nr.	Szenario (Trend)	Kurzbeschreibung
1	Hybrid-Pflege & Betreuung als Normalfall	Haus- und teilstationäre Angebote verschmelzen. KI-basierte Planungstools vernetzen Angehörige, ambulante Dienste und Kurzzeitpflege; digitale Assistenzsysteme (Sturzsensoren, Tele-Visite) senken Präsenzzeiten ohne Qualitätsverlust.
2	Multikulturelle Teams kompensieren den Fachkräftemangel	Neues Punktesystem beschleunigt Anerkennung ausländischer Abschlüsse. Träger investieren in Sprach- und Integrationsprogramme; Diversity-Management wird HR-Kernaufgabe.
3	„Green Social Care“ gewinnt an Gewicht	Förderprogramme knüpfen Investitionen an CO ₂ - Reduktion. Neubauten sind klimaneutral, Bestandsimmobilien erhalten Solarfassaden und Wärmepumpen; Nachhaltigkeits-KPIs fließen in Vergütungsverhandlungen ein
4	Finanzierung wird outcome-basiert	Leistungsvereinbarungen enthalten Erfolgsindikatoren (Teilhabegrad, Verbleib zu Hause, Re-Integration). Gute Outcomes bringen Boni, schlechte führen zu Budgetkürzungen
5	Soziale Innovationen durch sektor-übergreifende Allianzen	Alten-, Eingliederungs- und Jugendhilfe kooperieren mit Wohnungswirtschaft, Sportvereinen und Tech-Start-ups. Quartierszentren bieten Prävention, Pflege, Bildung und Freizeit aus einer Hand; Finanzierung via kommunale Impact-Funds.
6	Agile Governance ersetzt starre Hierarchien	Träger organisieren sich in selbst-steuern Service-Units mit klaren Outcome-Zielen. Führungsrollen wandeln sich zu Coaching; datengestützte Dashboards machen Leistung transparent.
7	Klientinnen als Co-Designerinnen	Nutzer*innen gestalten Pflege- und Hilfsprozesse aktiv mit (App-basierte Wunsch-Dienstplanung, Peer-Advisory-Boards). Steigerung der Akzeptanz, Senkung der Fehlversorgung.

Was bedeutet das aber für die Entscheidungsträger der Sozialwirtschaft, die heute die Weichen für die Zukunft stellen müssen? Sie müssen vielfach ihre Geschäftsmodelle überdenken und ihr Unternehmen neu denken, um es für die Zukunft nachhaltig fit zu machen. Und Sie müssen sich auf einen echten Transformationsprozess Ihrer Organisation vorbereiten, der mehrere Jahre andauern wird und in dem Führungskräfte und Mitarbeitende mitgenommen und aktiv eingebunden werden müssen.

Kurzum: Auch die Unternehmen der Sozialwirtschaft stehen 2025 unter einem beispiellosen Mix aus Kosten-, Innovations- und Talentdruck – und müssen sich in einer volatilen und unsicheren Welt neu erfinden, um handlungsfähig zu bleiben.

2025 - Das Fenster zur strategischen Erneuerung

Gerade weil die Lage so volatil ist, lohnt sich jetzt

- *Können wir darauf vertrauen, dass wir dauerhaft qualitativ und quantitativ das Personal finden und binden können, das die größte Wertschöpfung erzielt?*
- *Wie können wir unsere Organisation so aufstellen, dass sie Dauertransformation als Normalzustand akzeptiert und aktiver Motor der Weiterentwicklungsprozesse wird?*

Die Unternehmensgeschichte zeigt, dass solche Phasen der Unsicherheit ideale Brutstätten für strategische Neusortierung sind. In den frühen 1990er Jahren war es die Balanced Scorecard aus der Harvard Business School, die Komplexität auf vier übersichtliche Perspektiven reduzierte – ein Durchbruch in einer Zeit, als Globalisierung und Technologie-Boom die Märkte aufwühlten. Führungskräfte wie Mitarbeitende hatten plötzlich einen klaren Orientierungsrahmen, der Unternehmensziele über alle Ebenen hinweg übersetzbar machte und Erfolge sichtbar verband.

Heute, mehr als drei Jahrzehnte später, stehen wir erneut vor einer Epochenwende. Die Fragen sind andere, die Grundlogik jedoch nicht: Erfolg braucht einen klaren, ganzheitlichen Kompass, der Komplexität reduziert, ohne sie zu simplifizieren.

Die „Balanced Trans4mation®“: 4 Perspektiven für nachhaltigen Unternehmenserfolg

Auf Basis unserer Projekterfahrungen in Sozialwirtschaft, Sport, Gesundheitswirtschaft und Mittelstand haben wir die Balanced-Scorecard-Idee weiterentwickelt und 2024 in einen zeitgemäßen Transformationskompass gegossen: die „Balanced Trans4mation®“. Sie fokussiert auf vier gleichgewichtige Zukunftsperspektiven, die untereinander ausbalanciert werden müssen, um dauerhaften Erfolg zu erzielen.

2. | Leistungsstärke

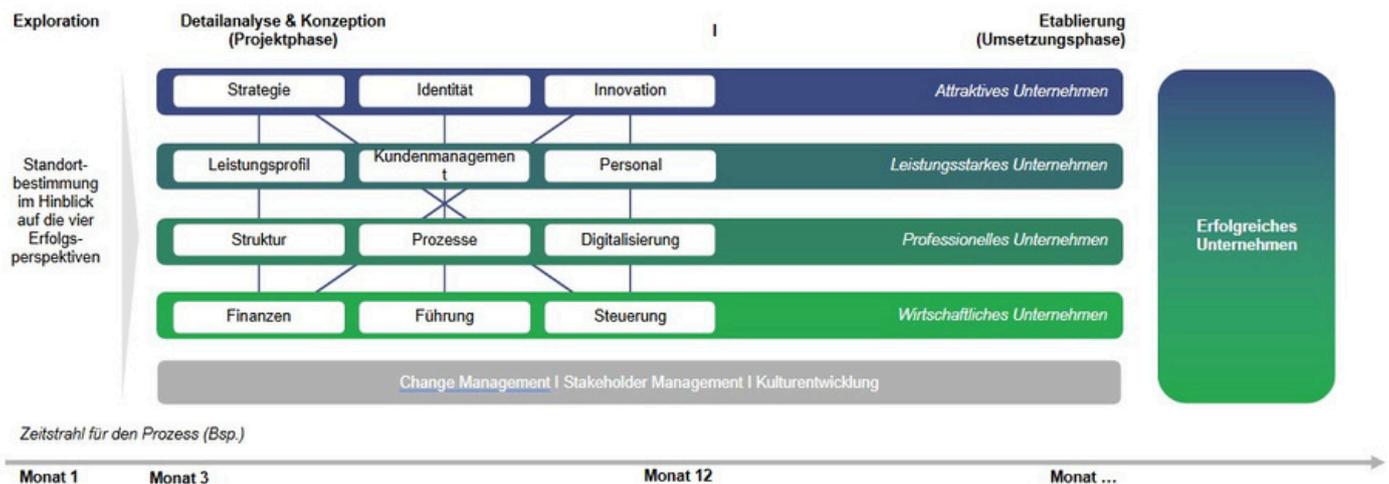
Marktpositionen sind vergänglich, wenn das Leistungsprofil nicht laufend an künftige Bedarfe angepasst wird. Die Balanced Trans4mation stellt deshalb das Angebot, das Kunden- und Zielgruppenmanagement sowie die Verfügbarkeit des richtigen Personals in den Mittelpunkt. In Zeiten struktureller Knappheit wird das Mitarbeiter-Erlebnis (Employee Experience) zum entscheidenden Hebel: Es entscheidet, ob Teams in Hochphasen skalieren oder Projekte mangels Man-Power scheitern.

3. | Professionalität

Strukturen, Prozesse und die konsequente Nutzung von Digitalisierung und KI bestimmen, wie effizient und zuverlässig Organisationen liefern können. Professionelle Abläufe sind End-to-End gedacht, automatisiert, datenbasiert gesteuert und kunden-



4 Perspektiven – 12 Handlungsfelder



1. | Attraktivität

Eine klare, glaubwürdige Strategie, eine starke Identität und gelebte Innovationskraft machen ein Unternehmen zum Magneten für die eigenen Führungskräfte und Mitarbeitenden sowie Kunden und Zielgruppen. Attraktivität beginnt bei einer kohärenten Purpose-Story, zeigt sich in konsistenten Teilstrategien (Markt, Leistungsangebot, Personal, Finanzen, Digitalisierung) und materialisiert sich in Innovation – ob Produkt-, Service- oder Geschäftsmodellneuheit.

zentriert geschnitten. Digitalisierung wird nicht als IT-Projekt verstanden, sondern als Haltung: Jeder Prozessschritt wird auf Automatisierungs- und Datenpotenzial geprüft, jede Führungskraft trägt Digital-Literacy als Kernkompetenz in die Teams.

4. | Effizienz

Langfristige Wirkung bedarf stabiler Finanzen, zukunftsgerichteter Kennzahlen und einer Führungskultur, die Vertrauen, Agilität und klare Verantwortlichkeiten vereint. Moderne Steuerungs-

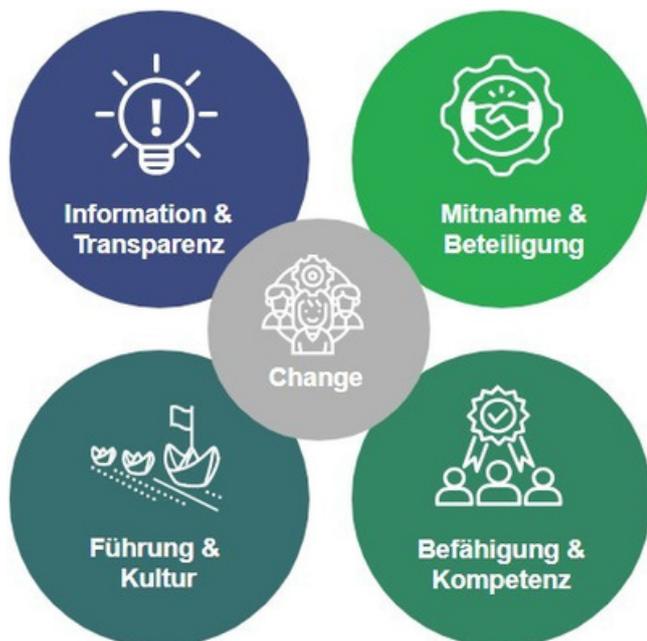
systeme – etwa Microsoft PowerBI oder KI-gestützte Prognose-Tools – liefern Echtzeitdaten, auf deren Basis Entscheidungen getroffen und Kurskorrekturen eingeleitet werden können. Die Balanced Trans4mation verzahnt damit Cash-Flow-Sicherheit, agile Führungsprinzipien und datengetriebene Steuerung zu einem harmonisierten Wertschöpfungssystem.

Balance als Erfolgskriterium

Herausragende Innovationsleistung ohne solide finanzielle Führung scheitert ebenso wie eine perfekte Kostenstruktur ohne attraktive Arbeitgebermarke. Die Kunst liegt darin, alle vier Perspektiven **gleichzeitig** zu entwickeln – nicht sequenziell. Wer nur einzelne Baustellen abarbeitet, erzeugt Schieflagen, die später teuer korrigiert werden müssen.

Change- und Stakeholder-Management: Der soziale Motor der Transformation

Strategische Programme scheitern selten an Konzepten, sondern fast immer an Akzeptanz und Umsetzung. Deshalb verankert die Balanced Trans4mation ein proaktives Change- und Stakeholder-Management von Beginn an.



Das Change-Management setzt bei den Führungskräften und Mitarbeitenden an und wirkt auf 4 Ebenen.

Information & Transparenz – Über kontinuierliche, klare Kommunikation der Ziele, des Fortschritts und die Auswirkungen der Transformation muss regelmäßig, klar und transparent informiert werden. Dies kann über Teamskanäle, Mitarbeiterportale, Mitarbeiterveranstaltungen oder kaskadische Informationen über die Führungsebenen hinweg erfolgen.

Mitnahme & Beteiligung – Über eine aktive Einbindung der Beteiligten werden diese aufgefordert, sich aktiv, kreativ und konstruktiv-kritisch am Prozess zu beteiligen, um Akzeptanz und Motivation zu sichern. Formate hierfür gibt es zuhauf: World Café, Open-Space-Konferenzen, Zukunftswerkstatt, Hackathon/Makeathon, Design-Thinking-Sprint, Barcamp, Liquid-Feedback-Voting, Enterprise Social Networks seien hier nur beispielhaft genannt. Außerdem empfiehlt sich der Einsatz von sog. Change Botschaftern, die sich aus Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen rekrutieren und die Weiterentwicklungsprozesse im Unternehmen durch Feedbacks und Multiplikatoren begleiten.

Führung & Kultur – Alle Führungskräfte sind die Multiplikatoren und Katalysatoren des Change-Prozesses. Sie müssen die zahlreichen Entscheidungen und Entwicklungen in Transformationsprozessen ins Unternehmen tragen und bei ihren eigenen Mitarbeitenden für Vertrauen, Akzeptanz und Unterstützungsbereitschaft sorgen. Sie sind somit auch Vorbilder, die die organisationsweite Kultur und den Wandel unterstützen. Mitarbeiterveranstaltungen oder kaskadische Informationen über die Führungsebenen hinweg erfolgen.

Befähigung & Kompetenz – In jedem Transformationsprozess müssen Führungskräfte und Mitarbeitende für die zukünftigen Anforderungen befähigt und in ihrer Kompetenz gestärkt werden. Dies wird häufig vernachlässigt. Vorausschauende Personalentwicklungskonzepte müssen entsprechend Befähigungs- und Weiterbildungsformate umsetzen. Neben fachlichen

Angeboten, insbesondere in der Arbeit mit neuen digitalen und KI-Lösungen müssen auch weiche Themen angeboten werden, z.B. Führung im Change-Prozess, Agiles Arbeiten im Team etc.

Transformation wird so zu einem dynamischen, transparenten Lernprozess, statt zu einem statischen Projektplan.

Fazit & Einladung

Die 2020er werden das Jahrzehnt der Dauertransformation. Wer es verschläft, zahlt einen hohen Preis – in Innovationskraft, Marktanteilen, Reputation und nicht zuletzt in Mitarbeiterbindung. Die Balanced Trans4mation liefert einen klaren Orientierungsrahmen, um Komplexität zu bändigen und zugleich Beweglichkeit zu steigern.

Sie verbindet:

- die analytische Klarheit der Balanced Scorecard,
- die 4 entscheidenden Perspektiven mit 12 relevanten Handlungsfeldern für nachhaltigen Unternehmenserfolg,
- die Schnelligkeit agiler Methoden,
- die Möglichkeiten der Digitalisierung & KI und
- die Tiefenwirkung eines proaktiven Change-Managements.

Unsere Empfehlung: Nutzen Sie die Balanced Trans4mation als Ansatz für die Zukunftssicherung Ihres Unternehmens. Prüfen Sie Ihr Unternehmen entlang der 4 Perspektiven Attraktivität, Leistungsstärke, Professionalität und Effizienz. Identifizieren Sie Unwuchten, priorisieren Sie Handlungsfelder und starten Sie einen fokussierten Transformationsprozess!

Wir unterstützen Sie gerne: vom ersten Reality-Check bis zur messbaren Verankerung neuer Routinen – praxisnah, partizipativ, wirksam. In der kommenden Ausgabe unseres Newsletters zeigen wir anhand dreier realer Fallstudien aus Sozialwirtschaft, Sport und Gesundheitswirtschaft, wie die Balanced Trans4mation aussehen kann.

„Balanced Trans4mation ist keine Reaktion auf Krisen, sondern Ihre Managemententscheidung für die Transformation in die Zukunft.“



Dr. Michael Rosenbaum
Gründer & Managing Partner
rosenbaum@rosenbaum-nagy.de