

Change Prozesse erfolgreich steuern

Normal ist heute nur noch der permanente Wandel!

Mit unserem sechsten Newsletter greifen wir wieder ein hochaktuelles Thema auf.

Change Prozesse in Unternehmen gehören heute zum Alltag. Trotzdem gibt es große Unsicherheiten im Vorgehen. Warum?

Veränderungsprozesse unterliegen vielfältigen Einflussfaktoren und Wechselwirkungen und zeichnen sich durch hohe Komplexität aus. Die gleichzeitige Veränderung von Strukturen, Strategien und Prozessen führt nur dann zum gewünschten wirtschaftlichen Erfolg, wenn sie von entsprechenden Verhaltens- und Einstellungsänderungen der beteiligten Mitarbeiter getragen wird. Und genau das macht das Handling so schwer. Wie kann man solche Prozesse dennoch methodisch steuern und evaluieren?

Ein Veränderungsprozess, z.B. eine Fusion ist nur dann erfolgreich, wenn es gelingt, Akzeptanz für eine neue Unternehmenskultur zu schaffen, die gelebt wird. Diese Akzeptanz wird damit zum absolut notwendigen Teilziel. Wie lässt sich aber überprüfen, ob es erreicht wurde? Hierfür gibt es keine Kennzahlen wie im Controlling. Ein ROI ist deshalb für die Verantwortlichen nicht messbar. Weil diese Faktoren eben so schwer greifbar sind, wird vielfach so getan, als hätten sie keine Relevanz. Man beschränkt sich lieber darauf, Beherrschbares anzupacken: Geschäftsprozesse optimieren, Costcutting, Synergien realisieren- alles was mit Hardfacts zu tun hat. Das, was den eigentlichen Veränderungsprozess ausmacht wird ausgeklammert: der Mensch und seine notwendige Verhaltensänderung.

Das hat zur Folge, dass gut 80% der Veränderungsprozesse scheitern (siehe Kotter et. al.). Am Beispiel von Fusionen haben wir das bereits in unseren früheren Newslettern aufgezeigt.

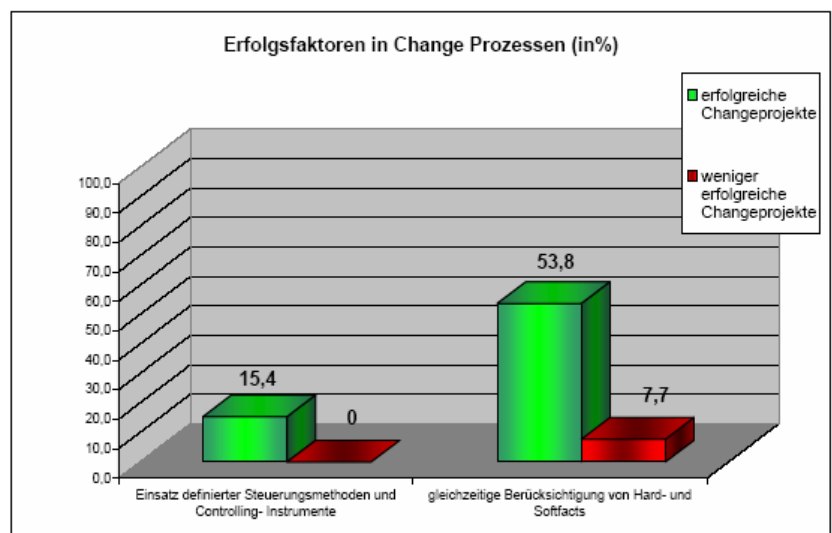
In dieser Ausgabe:

Normal ist heute nur noch der permanente Wandel!	1
Messen, Steuern, Regeln- der Blick auf die Zahlen statt auf die Menschen!?	1
Das ChangeController®-Konzept von HBC	2
Ein Beispiel zur Anwendung	3
Ihr Nutzen durch den Change-Controller®	3
Kommentare von Beraterkollegen und Kunden	4
Impressum	4

Messen, Steuern, Regeln-
der Blick auf die Zahlen statt auf die Menschen !?

Seit langem beschäftigt uns die Frage, wie man Veränderungsprozesse systematisch steuern und evaluieren kann. Zunächst ein Blick auf ausgewählte Kernaussagen von Change-Beratern¹⁾ über entscheidende Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen:

- Erfolgreiche Projekte unterscheiden sich von weniger erfolgreichen signifikant u. a. darin, dass Hard- und Softfacts nicht gleichermaßen gezielt berücksichtigt wurden (54% gegenüber 7%).



1) eigene Erhebungen im Rahmen des Forschungsprojektes ALUBIA der Universität Hamburg, Fachbereich ABU, Febr. 2004

Fortsetzung von Seite 1

- Immerhin wurden noch in 15% erfolgreicher Projekte definierte Steuerungsmethoden wie z.B. Controlling-Instrumente eingesetzt, bei erfolglosen Projekten jedoch in keinem Fall. Diese Ergebnisse sprechen für sich.

Im Rahmen eines Forschungsprojektes der Universität Hamburg (ALUBIA) haben wir mit erfahrenen internen und externen Change-Beraterkollegen untersucht, welche Methoden zur Evaluation und Steuerung von Changeprojekten genutzt werden. Es gibt zwar in der Fachliteratur zahlreiche Untersuchungen und theoretischen Modelle (z.B. die 8 Schritte der Transformation von John P. Kotter²⁾, Die logischen Ebenen der Veränderung von Dilts³⁾ oder die 5 Disziplinen der lernenden Organisation von Senge⁴⁾). Wie wir in diesem Rahmen feststellen konnten, werden diese Modelle jedoch kaum als praktische Steuerungsinstrumente genutzt, auch wenn sie bei vielen Experten zum theoretischen Grundlagenwissen zählen. Woran liegt das?



Wir haben kleine Bildschirme installiert,
weil sie all unsere Probleme
kleiner aussehen lassen

Hierzu einige Hypothesen:

- Entscheider in Unternehmen können kaum mit wissenschaftlich- theoretischen Modellen aus der Organisationsentwicklung überzeugt werden, die selbst für den Change-Experten einer ‚Übersetzungsleistung‘ für die Anwendung in die Praxis bedürfen, um sinnvoll eingesetzt werden zu können.
- Vorhandene Change-Modelle können die Komplexität derartiger Prozesse immer nur bedingt abbilden. Selbst wenn scheinbar alle Rahmenbedingungen eines theoretischen Modells in der Praxis gewährleistet wären (was wohl eher einer Utopie entspricht), ist der Erfolg deshalb noch lange nicht sicher.
- Veränderungsprozesse in Unternehmen unterliegen vielfältigen Einflussfaktoren und sind in ihrer Wechselwirkung nur bedingt analysierbar und steuerbar. Damit entziehen sie sich einer Messung im mathematischen bzw. betriebswirtschaftlichen Sinne, wie sie z.B. für die Optimierung von Produktionsprozessen möglich ist. Sie zielen auf qualitative Ergebnisse ab, z.B. Veränderung von Verhalten oder Integration unterschiedlicher Kulturen. Sofern diese Faktoren nicht in Zahlen einzufangen sondern allenfalls phänomenologisch beschreibbar sind, bleiben sie für betriebswirtschaftlich denkende Entscheider schwammig. Deshalb werden oft nur die Teilprozesse angepackt, die sich mit Kennzahlen kontrollieren lassen, wie z.B. greifbare, messbare Geschäftsprozesse, Costcutting, rechnerisch nachvollziehbare Synergien. Das, was den Changeprozess ausmacht- die Dimension Mensch und seine notwendigen Verhaltensänderungen- wird damit ausgeklammert. Und wie wir das aus der kritischen Analyse von Fusionsergebnissen kennen (siehe u. a. HBC-Newsletter Nr. 2 und 3) ist damit in vielen Veränderungsprozessen der erhoffte Erfolg in weite Ferne gerückt.

Wie also gelingt es, den Changeprozess in Gang zu bringen und Erfolge in den „weichen“ Teilprozessen sichtbar zu machen?

Um die Entscheider mit ins Boot zu holen, muss man den Changeprozess „übersetzen“ auf die Ebene nachvollziehbarer, messbarer Ziele und Ergebnisse. Das lässt sich erreichen, wenn man qualitative Ziele (z.B. „die Vision des Wandels kommunizieren“) operationalisiert und die einzelnen Schritte quantitativ greifbar macht.

Dazu haben wir bei HBC in der Praxis und für die Praxis den **ChangeController®** entwickelt.

Das ChangeController®-Konzept von HBC

Unser **ChangeController®** -Konzept basiert auf einer kreativen Kombination von bekannten Methoden aus dem Projektmanagement und der Problemlösungs- und Entscheidungstechnik sowie des Controlling. Diese Methoden haben wir in Bezug gesetzt zu

theoretischen Veränderungskonzepten wie z.B. den 8 Schritten der Transformation von Kotter. Mit dem **ChangeController®** überwinden wir die Eingangsbarriere in Veränderungsprozessen, die Verhaltens- und Einstellungsände-

rungen zum Ziel haben, indem wir:

- Den Veränderungsprozess steuerbar machen
- Erfolgskriterien des Prozesses (vor allem die qualitativen) so definieren, dass tatsächlich erkenn-

Expertenmeinungen zum ChangeController®

„Unsere umfangreichen Erfahrungen als Berater für Strategie, Organisation, Vertrieb und Prozesse in der Finanzwirtschaft haben uns immer wieder gezeigt, wie wichtig es ist, auch das Change Management im Auge zu haben. Vorstände schrecken leider häufig davor zurück, für den ‚psychologischen‘ Veränderungsprozess Geld auszugeben. Diese Ebene ist ihnen zu nebulös und zu wenig greifbar. Mit dem ChangeController® unseres Kooperationspartners HBC haben wir endlich ein überzeugendes Instrument zur Steuerung und Erfolgskontrolle in Changeprozessen.“

Rainer Lüghausen, Lüghausen & Partner, Unternehmensberatung Kreditinstitute

²⁾ Kotter, John P. (1996): Leading Change ³⁾ Dilts, Robert (1990): Changing belief systems with NLP.

⁴⁾ Senge, Peter M. (2003): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation

Fortsetzung von Seite 2

bar und messbar wird, was der Prozess konkret erreichen soll und erreicht hat

- Die Komplexität durch die Analyse einzelner Teilschritte reduzieren
- Methodisch die Erfolgseinschätzung mehrerer Entscheider (Geschäftsleitung, Lenkungsteam) gewichtet zusammenführen
- Und damit letztlich Ziele, Erfolgsfaktoren und Messkriterien transparent machen und dem Veränderungsprozess die Unwägbarkeit nehmen.

Die einzelnen Schritte bei der Anwendung des Konzeptes im Überblick:

In **Schritt 1** werden die quantitativen und

qualitativen Ziele des Veränderungsprozesses in einem Lenkungsgremium klar definiert.

Im **zweiten Schritt** werden die einzelnen Projektphasen, Teilziele und Meilensteine beschrieben und operationalisiert, auch qualitative Ziele: Woran kann erkannt werden, dass ein bestimmtes Ziel erreicht worden ist?

Im folgenden, **dritten Schritt** wird bewertet, wie wichtig das einzelne Erfolgskriterium für den Erfolg des Gesamtprozess ist.

Im Verlauf des Veränderungsprozesses (**4. Schritt**) reflektiert das Lenkungsteam, in welchem Umfang jedes vorher definierte und gewichtete Erfolgskriterium erreicht worden ist. Wenn es hier eine

gravierende Soll-Ist-Abweichung gibt, kann und muss ggf. im Prozess nachgesteuert werden. Am Ende des Prozesses kann man anhand solcher Abweichungen evaluieren, wodurch der Erfolg des gesamten Prozesses beeinträchtigt oder verzögert worden ist.

Die unterschiedlichen Einschätzungen über den Grad der Zielerreichung von den Mitgliedern im Lenkungsteam führen zu einer gewollten, intensiven und qualitativen Diskussion über die Steuerung des Prozesses. Sie werden im **5. und abschließenden Schritt** durch Mittelwertberechnungen im **Change-Controller®** (siehe gelbe Spalte der Grafik) letztlich synchronisiert.

Ein Beispiel zur Anwendung des ChangeController®-Konzeptes

Bewertung Lenkungsteam Projektleiter M.Muster	Start	Ende	Gewichtung in %	Ergebnis Zielerreichung in %	gewichtetes Ergebnis: Erreichungs- grad in %	qualitative Kriterien, Messfaktoren für Zielerreichung Beschreibung
Prozessphase 1: Bestandsaufnahme und Kulturanalyse			100		70,5	
Projektstart Vorstandsebene, Konkretisierung Ziele, Messkriterien	15.4.	20.4.	15,00	50%	7,5	Vorstand definiert klare Projektziele und Messkriterien, erkennt Komplexität, übernimmt Verantwortung für Gesamtprozess
Start Projektteam, Abstimmung Vorgehen, in- und externe Rolle, Abstimmung Fragebogen	3.5.	15.5.	10,00	90%	9,0	PT schafft klare Strukturen f. Prozess, definiert Meilensteine und Erfolgsfaktoren
Bestandsaufnahme, Interviews Führungsebene	20.5.	5.6.	10,00	80%	8,0	hohe Bereitschaft z. Teilnahme, offenes Gesprächsklima, kritische Selbstreflexion
strukturierte Auswertung, Feedback, Auseinandersetzung m. Ergebnissen	6.6.	30.6.	20,00	65%	13,0	Auswertung zeigt relevante Situationsmerkmale (positiv, negativ) auf, lässt Handlungsbedarfe und Zielrichtung erkennen
Kulturanalyse mit CIO, Beteiligung Führungsebene + ca. 10% MA	15.6.	30.6.	15,00	90%	13,5	Umfassende Beteiligung (Freiwilligkeit), positive Erwartungshaltung, erkennbare Veränderungsbereitschaft

Ihr Nutzen durch den ChangeController®

**Expertenmeinungen
zum ChangeController®**

„In unserem Projekt WIR („Wie Integration realisieren“) haben wir uns nach der Fusion in 2002 auf den Weg gemacht, aus den Unternehmenskulturen der Althäuser eine gemeinsame neue Kultur abzuleiten und in einem neuen Leitbild zu verankern. Natürlich wurden alle Prozessschritte, von Großgruppenveranstaltungen mit Mitarbeitern bis hin zu Führungskräfte-Workshops reflektiert und (anfangs eher intuitiv) bewertet. Mit dem Einsatz des ChangeController® unseres Change-Beraters HBC hatten wir dann ein Instrument, das uns eine systematische Steuerung und Erfolgsmessung ermöglichte. Damit konnten wir auch gegenüber unseren Vorständen den Nutzen einzelner Schritte im Veränderungsprozess überzeugend darlegen.“

Richard Schulte,
Leiter Vorstandssekretariat KSK Steinfurt

Vorteile der Anwendung:

Sie steigern bereits beim Start eines Veränderungsprozesses die Akzeptanz für das Veränderungsvorhaben deutlich. Auch Entscheider, die überwiegend zahlenorientiert sind, lassen sich für ein Projekt überzeugen, wenn Transparenz und Erfolgskontrolle sichergestellt sind und Ziele klar und verständlich kommuniziert werden können.

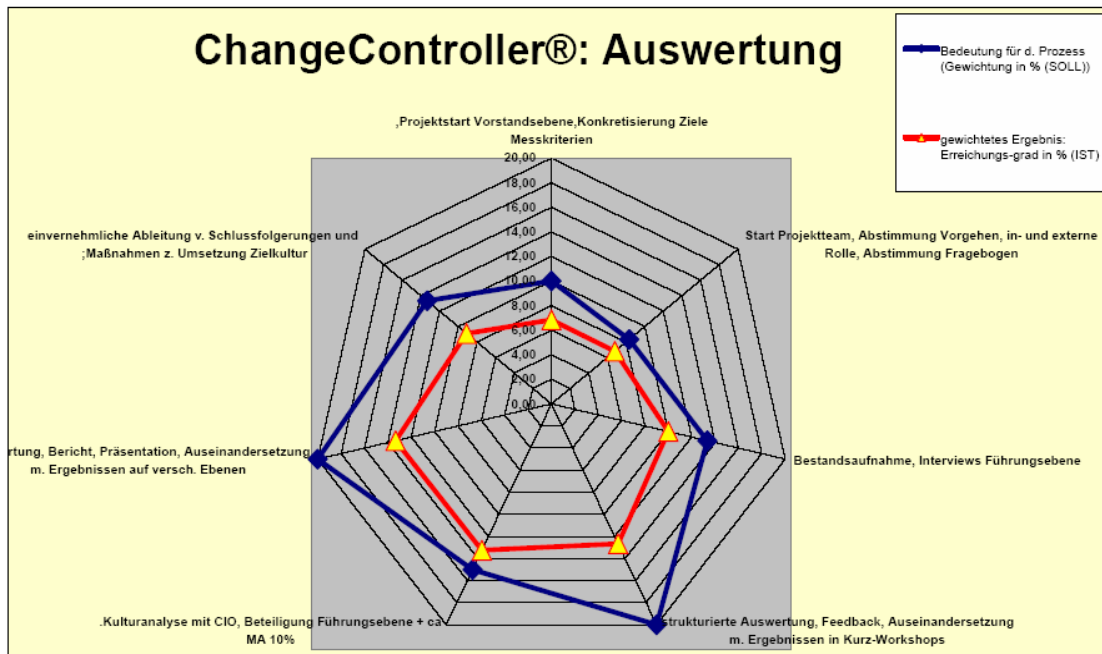
Während des Veränderungsprozesses bewerten Sie in den verschiedenen Phasen gemeinsam mit den Entscheidern Schritt für Schritt den Zielerreichungsgrad. Die Reflexion über die Erfolgsfaktoren und den Annäherungsgrad an die definierten Ziele in den einzelnen Schritten ist bereits ein wesentlicher Teil der angestrebten Veränderung. Sie sind mit Ihren Entschei-

Fortsetzung von Seite 3

den bereits auf dem Wege der Veränderung und haben diese im Boot. Im Detail können einzelne Phasen analysiert und ggf. Nachsteuerungsmaßnahmen aus der Soll-Ist-Abweichung abgeleitet werden. So

lässt sich der Prozess vorantreiben und optimieren. Zum Abschluss des Prozesses ist auf dieser Grundlage eine detaillierte Bewertung der stattgefundenen Veränderung und

der Prozessfaktoren, die zum Erfolg beigetragen haben möglich.



Kommentare von Beraterkollegen und Unternehmensvertretern Zum ChangeController®-Konzept

Bewertungen von Teilnehmern eines von uns moderierten Experten-Workshops:

- *Das Konzept besticht durch eine hohe Anschlussfähigkeit insbesondere bei überwiegend an Zahlen orientierten Unternehmen und Auftraggebern.*
- *Auch wenn ich selber mehr der rot/gelbe Typ bin und nicht der technisch- mathematische, blau/grüne, ist mir klar geworden: Muss ich nicht eigentlich ein Modell mit Zahlen zur Steuerung und Evaluation einsetzen, wo eben Zahlenmenschen sitzen? Da geht es ja nicht um mich, sondern da geht es ja um den Auftraggeber und die Mitarbeiter.*
- *Das Instrument ist sinnvoll, da es die Organisation dort abholt, wo sie gerade steht. Es kann nachvoll-*

zogen werden, wie Menschen zu unterschiedlichen Wertschätzungen kommen

Und von einem Projektleiter, der mit seinem Unternehmen mitten im Veränderungsprozess steckt:

- *Kommt für unser laufendes Projekt leider zu spät. Wenn wir dieses Instrument gehabt hätten, hätten wir unsere Probleme besser in den Griff bekommen. Ich werde im nächsten Changeprojekt das Konzept von HBC unbedingt ausprobieren.*

Impressum:
Hamburger BeraterContor GbR
 Office und Redaktion:
 Hinter den Tannen 10
 21509 Glinde
 Tel: 040 7107750
 Fax: 040 7107756
 Mail: info@hbcontor.de

HBC-Newsletter
 Ausgabe 6
 Jahrgang 2004
 Ausgabe Juni 2004
 Redaktion: Karin Will

SIE FINDEN UNS AUCH IM WEB:

WWW.HBCONTOR.DE

WWW.CHANGECONTROLLER.DE

Managing the change needs change in the mind of management

