

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# Leistungs- FREUDE

Lektionen aus dem Sport

## **Der Fan als Fluch und Segen**

Change bei Eintracht Frankfurt, VfL Wolfsburg, FC St. Pauli

## **Wie Spitzenteams wirklich funktionieren**

Erkenntnisse der Harvard-Professorin Amy Edmondson

## **Speed ist alles**

Change und Führung im Porsche Motorsport

3

## **Leiden/schaft Bundesliga**

Ein Gespräch mit Bernd Wahler, Ex-adidas/VfB Stuttgart

18

## **Müde Frösche**

Telekom CEO Tim Höttinges' Schlüssel zu Wandel

# KPIs für Veränderungsprojekte

## Change Monitoring zur Messung qualitativer Faktoren

Konrad Breit

*Ob ein Change-Prozess wirklich nachhaltig erfolgreich ist oder nicht, ist oft eine Frage, an der sich die Geister scheiden. Quantitative «Hard Facts» mit Kennzahlencharakter wie Durchlaufzeiten von Geschäftsprozessen, Output oder Produktivität lassen sich eben leichter messen als «Soft Facts», die qualitativen Zielcharakter haben. Sehr häufig geht es um das Erreichen einer strategiadäquaten Unternehmenskultur, um neue Werte und ähnliches. Schön und gut, aber zu abstrakt und zu wenig greifbar. Folgender Artikel soll Führungskräften und Beratern konkrete Hinweise geben, wie Veränderung konkret messbar wird, welche Kennzahlen es gibt, welche Erhebungs-Methoden dahinter stehen und wie Führungsleistung in Veränderungsprozessen bewertet werden kann.*

In klassischen Bilanzen oder Zielmanagementsystemen sind qualitative Faktoren die Ausnahme. Viele Initiativen der Organisationsentwicklung definieren sich aber über ihr Wirken in qualitativen, schwer messbaren Bereichen der Organisation wie Kultur, Führung und anderes (siehe Kasten links). Es ist notwendig, bei der Bewertung von Veränderungsprozessen einen Nachweis zu Erfolg oder Misserfolg der Projekte liefern zu können. Ein Ansatz, wie auch qualitative Faktoren gemessen werden können, ist das Change Monitoring.

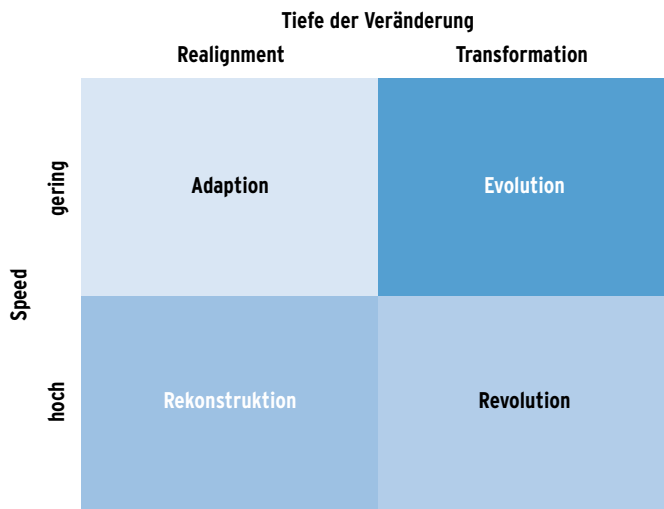
### Was ist Change Monitoring?

Change Monitoring (CM) ist ein Instrument zur Analyse, Steuerung und Evaluierung von Veränderungsprojekten. Erfasst wird der Erreichungsgrad angestrebter Veränderungsziele und definierter Erfolgsfaktoren (z. B. die Verbesserung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit). Um eine möglichst ganzheitliche Rückmeldung über den Verlauf eines Veränderungsprozesses zu bekommen, macht eine quantitative Erhebung in regelmäßigen Abständen von vier bis sechs Monaten Sinn. Ideale Messpunkte der Befragung werden mit Projektmeilensteinen synchronisiert (wie z. B. Change Awareness Trainings für Führungskräfte, Kommunikationskampagne der Ver-

### Beispiele für Monitoringfaktoren im Change

- Veränderungsfähigkeit des Unternehmens
- Qualität der Zusammenarbeit von Abteilungen und Teams
- Führungsverhalten | Vertrauen in die Führung | Effektivität von Führung
- Kommunikation | Impact und Transparenz von Kommunikation
- Commitment | Loyalität von Führungskräften und Mitarbeitenden
- Kundenorientierung | intern und extern
- Lernen aus Fehlern | Fehler- und Konfliktkultur
- Offenheit | Umgang mit Kritik, Feedback
- Teamgeist | Hierarchie- versus Teamkultur, shared leadership roles
- Pyramide | hierarchieübergreifendes und prozessorientiertes Denken und Handeln
- Meetings | Effizienz im Besprechungswesen
- Innovation | Wollen wir Querdenker? Schauen wir über den Tellerrand? «Thinking out of the box» Diversität | Wertigkeit von und Umgang mit Unterschieden
- Handlungsmuster | Aktionismus versus planendes Handeln
- Agilität | Wie proaktiv und antizipativ ticken wir? Wie lösen wir komplexe Probleme?
- Dogmen bei Veränderungen | Partizipationskultur

Abbildung 1  
Change-Typen



## Wozu Change Monitoring?

### Change Monitoring...

1. ... liefert Führungskräften steuerungsrelevante **Informationen zu Lücken zwischen Ist und Soll** bei der Erreichung von Veränderungs- und Kommunikationszielen.
2. ... ermöglicht eine **kontinuierliche Fortschrittsmessung** bei Performancesteigerungen der Organisation und vor allem von Organisationseinheiten (die immer mit unterschiedlichen Veränderungsgeschwindigkeiten unterwegs sind).
3. ... zeigt **Trends in der Entwicklung von Kultur- und Veränderungszielen** (bei welchen Zielen geht die Entwicklung schneller/langsamer voran?).
4. ... misst und präzisiert die **Wirkung von Change-Kommunikationsmaßnahmen** (Kommen die zentralen Botschaften auch dort überall an, wo sie sollten?).
5. ... **macht Unterschiede transparent**: Wie schaut die individuelle Führungsleistung einzelner Führungskräfte in ihren Rollen als Botschafter, Multiplikatoren und Change-Vorbilder aus?
6. ... sorgt für **Teambildung**: Wie hoch ist das «Alignment» zum Thema Change und Changeziele im Top Management?
7. ... **quantifiziert qualitative und kulturelle Ziele** und ermöglicht somit gezielte bzw. differenzierte Entscheidungsprozesse.
8. ... macht es möglich, **gezielte Maßnahmen** zu ergreifen. Das «Scheren über einen Kamm» ist Vergangenheit.

änderungsvision über die Organisationskaskade, Einführung einer neuen Matrixorganisation, etc.). Dadurch kann z. B. sehr genau evaluiert werden, welche Wirkung die Trainings hatten, welche Führungskräfte ihrer Kommunikationsaufgabe in welcher Qualität und Tiefe nachkommen und wie gut die Matrixorganisation bereits verstanden und/oder gelebt wird.

### Erste Schritte

Nach der Erarbeitung der Veränderungsvision und der Kommunikation der Notwendigkeit bzw. der Dringlichkeit der Veränderung wird im Change-Steuerteam eine Priorisierung vor allem auch der kulturellen Change-Ziele vorgenommen. Die Ziele, die Hard Facts betreffen (wie Effizienz, Effektivität, Prozessdurchlaufzeiten, Profitabilität, etc.), sind meist vor dem Change-Prozess schon klar (oder sind sogar meist Auslöser für einen «Sense of Urgency»). Nachdem die kulturellen Veränderungsziele klar und im Top Management abgestimmt sind, geht es darum, ein Bild vom so genannten Change-Typ zu bekommen (vgl. Abbildung 1).

Die Organisation soll, je nach Change-Typ, ...

- kontinuierlich verbessert werden (Adaption: TQM | KVP Typ)
- restrukturiert werden (Reconstruction: Sanierungstyp)
- eine offenere und innovativere Kultur bekommen (Lernende Organisation, Evolutionstyp)
- sowohl strategisch als auch kulturell verändert werden (Revolutionstyp, Transformation)

Um ein gemeinsames Bild vom Change-Typ und in der Folge von der daraus abzuleitenden Change-Architektur (also dem Vorgehensmodell) zu bekommen, empfiehlt sich der Einsatz eines Change-Typen Checks im Steuer-Team.

Zur Zielerreichungsmessung der kulturellen Veränderungsziele empfiehlt es sich – zusätzlich zu den konventionellen Methoden (wie Sounding Boards, Einzel- und/oder Gruppeninterviews, Fokusgruppen, ...) – ein Change Monitoring aufzusetzen. In regelmäßigen Zyklen werden Organisationsmitglieder befragt und – das ist besonders wichtig – nach verschiedenen Hierarchieebenen, Zielgruppen (Führungskräfte, Mitarbeitende, Dauer der Zugehörigkeit) und Organisationseinheiten (regional, funktional, Business Units, ...) ausgewertet. Die zentrale Erkenntnis für das Top Management wird sein: «Wo geht in welcher Geschwindigkeit etwas weiter und wo nicht?». Die Ableitung gezielter Maßnahmen sowohl auf der inhaltlichen als auch prozessualen Ebene ist eine logische Folge. Das macht professionelles und gezieltes Change Management erst möglich.

### Vorteile eines Change Monitoring

Die Ergebnisse eines CM werden zuerst im «Change Board» oder Steuer-Team präsentiert, diskutiert und dann werden Maß-

nahmen abgeleitet. Gezielt wird auf Abweichungen von den Veränderungszielen mit entsprechenden Ideen (z. B. «Quick Wins») reagiert, indem laufende Maßnahmen evaluiert, neue Arbeitspakete initiiert oder laufende Aktivitäten reflektiert werden. Zudem können Kommunikations- und Partizipationsmaßnahmen maßgeschneidert werden. Es ist zwar wichtig, die Ergebnisse der Befragungen an die Mitarbeitenden zurück zu spielen, aber viel wichtiger ist es, konkrete Maßnahmen aus der Befragung abzuleiten und durchzuführen. Glaubwürdiges Change Management wird nicht an Ankündigungen sondern an gezielten Aktionen gemessen. So sollte eine Standardfrage im Change Monitoring sein: «Wie zufrieden sind Sie mit den Maßnahmen, die aus der letzten Befragung abgeleitet wurden?». Ein weiterer großer Nutzen ist im Vorleben von Agilität zu sehen. Laufende Statusinformationen zum Changeprojekt machen prozessorientiertes Vorgehen erst wirklich real.

**Welche konkreten Kennzahlen kann ein Change Monitoring liefern?**

**Ist- und Soll-Unternehmenskultur (Cultural Consistency Factor: CCF)**

Vorgehen (siehe Abbildung 2)

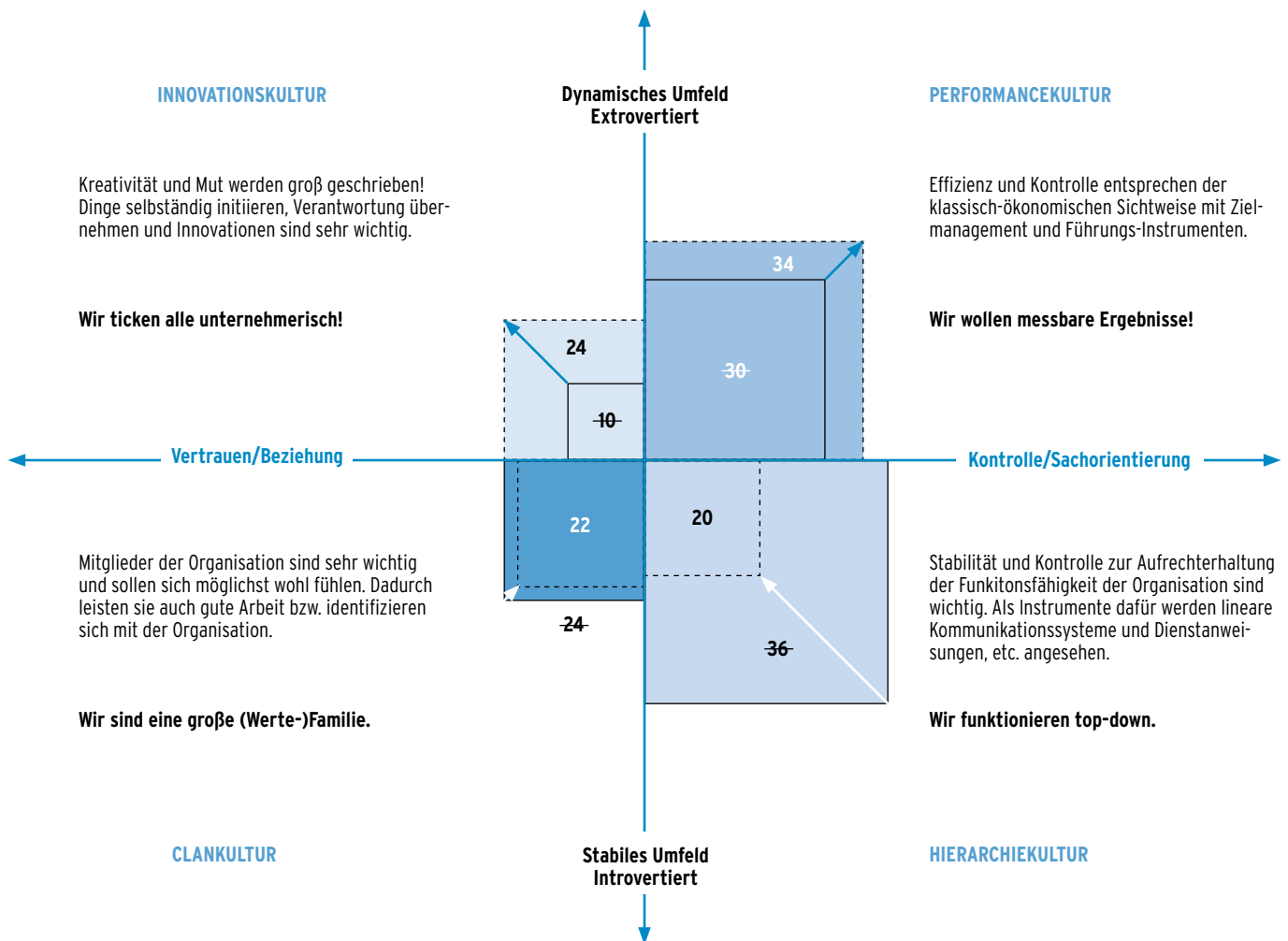
1 *Ist- und Soll-Kultur*

Über ein intelligentes Fragenset werden die derzeitige Kultur und die strategiekonforme Soll-Kultur berechnet (Legende hier im Beispiel: Ist-Kultur = solid line, Soll-Kultur = dotted line).

2 *Beispiel*

Hier im Beispiel ist die Ist-Kultur geprägt von einer Hierarchiekultur (36 von 100 Punkten). Um strategisch und nachhaltig erfolgreich zu sein, sind sowohl Performance- und

**Abbildung 2**  
**Kulturmodell** (abgeleitet von: Cameron & Quinn 2006: «Diagnosing and Changing Organizational Culture»)



Innovationskultur zu steigern. Eine weitere Erkenntnis: Wir sollten weg von einer Sachorientierung (66 Punkte im Ist, 54 im Soll: die beiden rechten Quadranten werden addiert) hin zu mehr Vertrauensorientierung gelangen.

### 3 Kulturkonsistenz

Daraus berechnet sich der Kulturkonsistenzfaktor (Cultural Consistency Factor: CCF), der das Gesamtdelta zwischen Ist- und Soll-Kultur ausdrückt (Hier im Beispiel: 18. Berechnung durch Kumulierung der Deltas; Idealwert = 0)

### 4 Konsequenz

Die Kulturdiagnose kann z. B. Grundlage für die Ausrichtung von Leadership-Development- Programmen und Corporate Communication-Maßnahmen sein. So wie auch sämtliche OE- und HR-Maßnahmen dazu gehören.

## Beteiligungsgrad am Change-Prozess (Change Participation Index: CPI)

Die Schlüsselfrage wie intensiv der Partizipationsgrad sein soll ist zum einen vom Change-Typ abhängig und kann zum anderen über folgende zweidimensionale Frage evaluiert werden:

- «Wie wichtig ist Ihnen die Beteiligung am Change-Projekt?» und
- «Wie weit ist sie tatsächlich realisiert?»

Dies liefert zum einen den jeweiligen Wichtigkeits- und Realisierungsgrad sowie – und meist noch aussagekräftiger – das Delta zwischen Wichtigkeits- und Realisierungsgrad. Im konkreten Projekt lag der Wichtigkeitsgrad bei allen Führungskräften bei 9.0 (bei einer Skala bis 10.0; die erste Führungsebene lag sogar bei 9.5, was auch so sein sollte). Die Realisierung war am Beginn bei 6.0. D. h. ein Delta von – 3.0 (es gab sogar Abteilungen, die in Richtung – 4.0 gingen, da deren Führungskräfte scheinbar noch gar nichts vom Veränderungsvorhaben kommuniziert haben oder nicht dahinter standen).

Als regelmäßig zu überprüfendes Ergebnis kann der CPI pro Region, pro Unit, pro Zielgruppe (FK, Nicht-FK, ...) ermittelt werden. Differenzierte Maßnahmen können abgeleitet werden.

## Messung des Erfolgs des Change-Programms (Change Success Index: CSI)

Wollten Sie als Change Manager (oder -Berater) nie wissen, ob und in welchen Wellen die Betroffenen in Richtung Veränderung mobilisiert werden können? Durch die Frage «Welche Aussage trifft im Moment auf Sie am ehesten zu ...?»

- ich weiß (vom Change-Programm) noch gar nichts (Stufe 1)
- ich weiß, dass sich etwas ändert (2)
- ich weiß, was es ist (3)
- ich kenne die Auswirkungen auf mich (4)
- wir (als Team, ...) setzen erste Maßnahmen bereits um (5)»

bekommen Entscheider sehr klare Aussagen zur Wirkung von Change-Initiativen in den jeweiligen Bereichen.

## Die Weiterempfehlungsrates des Unternehmens (MePS: More Than Checks Employee Promoter Score)

Auch aufgrund der Entwicklung des «Net Promoter Score» können Schlüsse über den Erfolg von Change-Programmen gezogen werden. Die Frage lautet «Wie wahrscheinlich ist es, dass ich mein Unternehmen meinen Freunden und Bekannten als Arbeitgeber weiter empfehle?» (1 = unwahrscheinlich, 10 = äußerst wahrscheinlich).

## Messung der Bekanntheit der neuen Vision und Mission (Strategy Comprehension Index: SCI)

In einem Strategie- und Visionsprozess will das Management oft wissen, inwieweit die neuen Unternehmensstrategien oder die Vision des Unternehmens auf den verschiedenen Unternehmensebenen und Organisationseinheiten (bereits) bekannt sind. In einem einfachen Stufenmodell, und zwar mit der Frage: «Bitte bewerten Sie Ihr Verständnis unserer Vision, Mission & Strategie, um die Ziele 2020 zu erreichen», wird die Durchdringung gemessen:

- Ich habe darüber noch nichts gehört
- Ich habe darüber gehört, aber ich verstehe es nicht wirklich
- Ich verstehe die neue Mission
- Ich verstehe die neue Mission und lebe sie

## Commitment der Führungskräfte zur Veränderung (Leaders Commitment Index: LCI)

Die Führungskräfte sind der wichtigste Hebel in Veränderungsprozessen. Folgende Frage dient der Messung deren Commitments: «Die Identifikation unserer Führungskräfte (oder meiner Führungskraft) schätze ich so ein, dass sie dabei sind (ist), weil ...»

- sie müssen (muss)
- sie überzeugt sind (ist)
- sie nicht auffallen möchten (möchte)»

Verteilen Sie 100 Punkte auf die 3 Aussagen.

Das Ergebnis führt sehr oft zu «wunderbaren» Erkenntnissen. Dazu ein konkretes Beispiel aus einem großen Unternehmen:

- War der Wert bei «Weil sie überzeugt sind» bei der ersten Befragung noch knapp unter 50 Punkten, so stieg dieser Wert 6 Monate später auf 64 Punkte, was im Modell einem LCI von 64 entspricht (wirklich gute Benchmarks beginnen bei > 90, gute liegen zwischen 70 und 90: d. h. in diesem Beispiel gab es noch einiges zu tun)
- Lag dieser Wert im Vertrieb beim ersten Messpunkt bei knapp 35, in der Technik bei 42 und in der Administration bei 52 Punkten, so bekam das Unternehmen einen klaren Hinweis, wo noch zu viele Führungskräfte «auf der Bremse stehen».

### Führungsindex (Leadership Promoter Score: LPS)

Zahlreiche Studien haben die Motive von wechselbereiten beziehungsweise Mitarbeitern, die ein Unternehmen verlassen haben, erhoben. Sehr häufig (wenn nicht sogar am häufigsten) ist die jeweilige Führungskraft die wesentliche Ursache. Mitarbeitende verlassen Unternehmen primär wegen ihrer Chefs (und nicht wegen Bezahlung, fehlender Perspektive, etc.). Daher haben wir die Frage «Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie von Ihren Mitarbeitern als Führungskraft weiterempfohlen werden?» in Anlehnung an den «Net Promoter Score» entwickelt. Üblicherweise sollte sich – trotz aller Dramatik und Unsicherheit in einem laufenden Changeprojekt – dieser positiv entwickeln. Die wirkliche Qualität von Menschen zeigt sich in Krisen- und Veränderungssituationen. Wenn es Führungskräften gelingt, in Veränderungsprozessen Führungsqualitäten zu zeigen, dann sind sie richtig gut.

### Welche sind die effektivsten (und) zielgruppenkonformen Kommunikationskanäle?

Jedes Change-Programm steht vor der Problemstellung die effektivsten Kommunikationskanäle für die jeweiligen Zielgruppen im Unternehmen zu identifizieren. Klingt doch recht anspruchsvoll. Ist es aber nicht. Fragen Sie einfach und designen Sie Ihren Medienmix dementsprechend.

Befragungen sind ein effektives und wichtiges Resonanz- und Analysetool. Unternehmen sind allerdings sehr befragungsmüde geworden. Zeitlich richtig getaktet und inhaltlich kompakt dosiert, unterstützen Befragungen dabei, dass Mitarbeitende sich zum einen ernst genommen fühlen und zum anderen laufend sensibilisiert und zielgruppengerecht über den Projektstatus informiert werden können, z. B. durch einen kompakten Statustext im Fragebogen.

Die Schlüsselaussage zum Erfolg ist: «Ob eine Befragung gut ist oder nicht, hängt vom Danach ab!»

### Welche Risiken gibt es im Change Monitoring?

- Transparenz über alle Abteilungen hinweg ist für schlecht performende Führungskräfte oft unerwünscht. Zu wenig Commitment oder schlechte Kommunikationsleistung werden sofort «aufgedeckt».
- Aufzupassen ist zudem, dass nicht zu viele Befragungen (gleichzeitig/nacheinander) durchgeführt werden. Die richtige Balance ist zu finden.
- Es heißt zwar so schön «Wer fragt, der führt», aber die Grenzen werden dem Management sehr schnell aufgezeigt: Nämlich dann, wenn auf viele Fragen auch Antworten im Sinne von Feedback und Aktionen gegeben werden müssen.



## Dr. Konrad Breit

Organisationsentwickler, Inhaber von Dr. Breit & Network und Gründer und Inhaber von More Than Checks

**Kontakt:**  
konrad.breit@morethanchecks.com

## Literatur

- **Balogun, J. & Hailey, V. H. (1999).** Exploring Strategic Change, Prentice Hall.
- **Breit, K. (2017).** Pro & Contra von Mitarbeiterbefragungen. Studie Managementecho:  
<http://www.konradbreit.com/de/e-book-mitarbeiterbefragungen-de/>
- **Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006).** Diagnosing and Changing Organizational Culture, John Wiley & Sons.