



Patricia Klarner

Center for Organizational Excellence (CORE)
Universität Genf, Doktorandin und
Research Associate

Kontakt: Universität Genf, HEC, Uni Mail,
Boulevard du Pont-d'Arve 40,
CH-1211 Genève 4,
E-Mail: patricia.klarner@hec.unige.ch



Dr. Sebastian Raisch

Center for Organizational Excellence (CORE)
Universität St. Gallen, Dozent und
Projektleiter

Kontakt: Universität St. Gallen, Institut
für Betriebswirtschaft, Dufourstrasse 40a,
CH-9000 St. Gallen,
E-Mail: sebastian.raisch@unisg.ch

Organisationalen Wandel messen

Erfolgreiche Veränderungen setzen geeignete Messinstrumente voraus

Wenn in Organisationen Wandelprogramme umgesetzt werden, stehen Manager vor der Herausforderung, den Fortschritt der Maßnahmen zu messen. Die Wahl der geeigneten Methode ist dabei für den späteren Erfolg entscheidend. Der folgende Beitrag gibt einen Überblick zu den verschiedenen Messinstrumenten des organisationalen Wandels und zeigt auf, in welchem Kontext die einzelnen Methoden den Erfolg von Veränderungsmaßnahmen unterstützen.

Bei einer Analystenkonferenz im Jahr 1999 betonte Dr. Wiedeking, CEO der Porsche AG, die zentrale Bedeutung eines kontinuierlichen Wandels für den Erfolg des Unternehmens: «Wir werden uns darum bemühen, unsere führende Position auch in Zukunft zu erhalten. Grundlegende Voraussetzung hierfür ist eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesseffizienz und die weitere Modernisierung der Unternehmensstrukturen.» Zur Unterstützung dieser Zielsetzung, so Wiedeking weiter, sollte das internationale Händlernetz des Sportwagenherstellers in eine Lernende Organisation umgewandelt werden. Um das international verstreute Wissensreservoir der einzelnen Vertragshändler besser zu nutzen, eta-

blierte Porsche kurz darauf eine Balanced Scorecard. Dank des weltweit standardisierten Berichtswesens aller Händler konnte Porsche fortan nicht nur erhebliche Kosten in der Administration einsparen, sondern vielmehr durch internes Benchmarking kontinuierlich weitere Verbesserungsmaßnahmen identifizieren. Zusätzlich wurde das Vertragshändlernetz weitflächig anhand von Kennzahlen überprüft, um langfristig eine effizientere Distribution zu erreichen. Letztlich ermöglichte die durch die neuen Kennzahlen erzielte Transparenz eine unternehmensweite Orientierung auf Best Practices und einen besseren Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens (vgl. Probst und Gunkel, 2003).

Das Beispiel von Porsche zeigt die Bedeutung der Messbarkeit von Wandel für den Erfolg von Veränderungsinitiativen auf. Ein effizientes Controlling des Wandelprozesses erfordert, dass von Anfang an konkrete Veränderungsmaßnahmen definiert werden. Die Festlegung von Teilzielen für den Wandelprozess verdeutlicht allen Mitarbeitern die Bedeutung der Veränderungsmaßnahmen und deren zeitlichen Rahmen. Darüber hinaus können Führungskräfte laufend den Fortschritt überprüfen und bei Planabweichungen frühzeitig korrigierend in den Wandlungsprozess eingreifen.

«Effizientes Controlling des Wandels erfordert von Anfang an die Definierung konkreter Veränderungsmaßnahmen.»

Doch welche Methoden sind besonders geeignet zur Messung des organisationalen Wandels? Im Folgenden präsentieren wir eine Vielzahl von Ansätzen, die in der Praxis eingesetzt werden. Wir unterscheiden dabei Konzepte, die harte Faktoren des Wandels, wie beispielsweise finanzielle Kenngrößen, messen und Ansätze, die weiche Faktoren des Wandels, wie die Motivation und Fähigkeit der Mitarbeiter zum Wandel, bewerten. Für beide Arten von Messkonzepten zeigen wir Ansätze für die drei grundlegenden Phasen eines Wandels – Planung, Umsetzung, und Verstetigung – auf. Abbildung 1 gibt einen Überblick zur Struktur des Beitrages und klassifiziert die gängigsten Methoden zur Messung von Wandel.

Harte Faktoren des Wandels: Nur was gemessen wird, kann auch verändert werden

Vielfach bezieht sich die Messung des organisationalen Wandels auf quantifizierbare Größen. In diesem Zusammenhang spricht die Literatur von harten Faktoren des Wandels, die aufgrund ihrer Messbarkeit relativ einfach und schnell evaluiert und gezielt durch die Unternehmensführung beeinflusst werden können. Bei diesen Faktoren handelt es sich um finanzielle Kennzahlen, wie beispielsweise die Profitabilität oder die Verschuldungsquote, sowie um operative Effizienzmaße wie erzielte Kosteneinsparungen oder reduzierte Fertigungskapazitäten. Konkrete Messgrößen ermöglichen ein zeitnahes Controlling der erreichten Verbesserungen (vgl. Schaffer und Thomson, 1992). Damit ein Wandlungsprozess nachhaltig erfolgreich ist, ist daher eine Messung von harten Faktoren in allen drei Phasen des Veränderungsprozesses unerlässlich.

Die Planungsphase: Wandlungsbedarf feststellen

Die Hauptaufgabe in der Planungsphase besteht darin, diejenigen Unternehmensbereiche zu identifizieren, in denen Notwendigkeit zum Wandel besteht und anschließend konkrete Ziele und Maßnahmen für den Wandelprozess zu definieren (Krüger, 2006). Ein geeignetes Instrument zur Ermittlung des Wandlungsbedarfs ist dabei die Einflussmatrix (Probst und Gomez, 1991, S. 13; siehe Abbildung 2). Hierbei werden zunächst die wichtigsten externen Einflussgrößen des Wandels ermittelt.

Abbildung 1
Messinstrumente für organisationalen Wandel

Phase des Wandels / Art der Messmethode	Planung	Umsetzung	Verstetigung
Harte Faktoren des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> Einflussmatrix Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> Meilensteinplanung Kennzahlenermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> Follow-up Controlling
Weiche Faktoren des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> Fragebogen zur organisationalen Energie/OE-Index 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter- und Kundenbefragung 	<ul style="list-style-type: none"> Lessons Learned OE-Index Mitarbeiterprofile
Integrierte Messinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> Balanced Scorecard 		

Beispiele für externe Einflussgrößen sind eine steigende Wettbewerbsintensität, kürzer werdende Innovationszyklen und veränderte Konsumentenbedürfnisse. Anschließend werden diese hinsichtlich ihrer Wirkung auf interne Unternehmensbereiche bewertet. Die spezifischen Auswirkungen werden in so genannten «Intensitätskennziffern» quantifiziert, die den Wandlungsbedarf in jedem einzelnen Unternehmensbereich widerspiegeln. Die Zeilensummen in der Einflussmatrix verdeutlichen dabei, wie stark ein externer Impuls auf das Unternehmen wirkt, während die Spaltensummen die Intensität des erforderlichen Wandels für jeden Unternehmensbereich aufzeigen. In einem letzten Schritt werden die Werte pro Spalte summiert, wodurch sich die einzelnen Unternehmensbereiche nach der Intensität ihrer Wandlungsnotwendigkeit klassifizieren lassen. Priorität in der Umsetzung haben die Bereiche mit der größten Notwendigkeit zum Wandel.

Die Einflussmatrix erreicht jedoch bei einer hohen Anzahl von Einflussfaktoren einen Komplexitätsgrad, der schwer zu handhaben ist. Daher sollte stets eine Priorisierung der wichtigsten externen Einflussfaktoren vorgenommen werden. Darüber hinaus sollte beachtet werden, dass die Bewertung einzelner Faktoren innerhalb des Unternehmens stark divergieren kann. Während die Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie weitgehend «top down» vorgenommen werden kann, sollte eine Bewertung der Auswirkung eines Faktors auf die Unternehmenskultur stets auf mehreren Hierarchieebenen erfolgen, um ein möglichst repräsentatives Bild zu erhalten. Mitarbeiterumfragen stellen hierbei ein geeignetes Tool dar.

«Das Erreichen kurzfristiger Ziele erhöht die Unterstützung der Mitarbeiter für weitere Wandlungsschritte.»

Ein alternatives Instrument zur Identifikation von Wandlungsbedarf ist das Benchmarking. Durch den Vergleich mit so genannten «Best Practices», die entweder unternehmensintern festgelegt werden oder sich extern aus einem Industrievergleich ergeben, kann ein Unternehmen seine Prozesse laufend bewerten und Schwachstellen identifizieren. Externes Benchmarking bringt dabei meist die größeren Impulse und zeigt Problembereiche zuverlässiger auf als interne Vergleiche. So zerlegen beispielsweise Automobilunternehmen im Rahmen des Benchmarking die erfolgreichsten Neuprodukte der Konkurrenz, um zu verstehen, wo genau der Innovationsanteil liegt und wie das eigene Unternehmen diese Innovationen für die Produktentwicklung nutzen kann. Nachteil des Benchmarking sind die damit verbundenen Kosten, die mit Dauer und Umfang des Projektes rapide ansteigen können. Vor allem für die Gewinnung von Best Practices ist es unerlässlich, direkt mit

Abbildung 2
Einflussmatrix zur Ermittlung des Wandlungsbedarfs

		Interne Einflussgrößen				
		Strategie	Struktur	Top-Management	Kultur	SUMME
Externe Einflussgrößen	Steigende Wettbewerbsintensität	3	3	2	2	10
	Kürzere Innovationszyklen	3	2	2	1	8
	Veränderte Konsumentenbedürfnisse	2	2	1	1	6
	Zunehmende Globalisierung	2	1	3	2	8
	Einstig neuer Anbieter	3	3	1	1	8
	SUMME	13	11	9	7	40

0 = kein Einfluss
1 = geringer Einfluss
2 = starker Einfluss
3 = sehr starker Einfluss

dem für die Implementierung zuständigen Team in Kontakt zu treten. Darüber hinaus kann die Identifikation geeigneter Best Practices sehr zeitaufwändig sein und den kostenintensiven Einsatz externer Berater erfordern.

Die Implementierungsphase: Controlling vorab fixierter Ziele

Ein Programm zum organisationalen Wandel ist nur dann erfolgreich, wenn es durch kurzfristig erkennbare Resultate legitimiert wird. Gerade bei langfristig angelegten Restrukturierungsprogrammen, wie der Integration eines akquirierten Unternehmens, besteht die Gefahr, dass die Eigendynamik des Wandels im Laufe der Zeit abnimmt und Mitarbeiter zunehmend Widerstand gegenüber dem Wandel zeigen. Um dies zu verhindern, muss die Unternehmensführung kurzfristige Ziele fixieren, die allen Mitarbeitern offen kommuniziert werden. Das Erreichen solcher Ziele zeigt die Notwendigkeit und Richtigkeit der eingesetzten Maßnahmen und erhöht die Unterstützung der Mitarbeiter für weitere Wandlungsschritte.

Zur laufenden Kontrolle des Programmfortschritts sollte daher in der Implementierungsphase überprüft werden, ob ge-

setzte Meilensteine erreicht wurden und die Kosten sich im Rahmen des zuvor vereinbarten Budgets bewegen. Dies war beispielsweise für das Controlling im Rahmen einer Post-Merger-Integration bei der UBS von höchster Bedeutung. Um zu überprüfen, ob die Integration innerhalb der Vorgaben erfolgte, definierte das Unternehmen zunächst wichtige Teilprozesse einer Integration. Diese wurden dann in einer detaillierten Terminplanung visualisiert, wodurch Verknüpfungen zwischen den verschiedenen Teilprozessen deutlich wurden und die Kontrolle des Projektfortschritts erleichtert wurde. Bei der Meilensteinplanung sollte jedoch beachtet werden, dass ein umfassender und detaillierter Zeitplan zu Beginn eines Wandlungsprogrammes der Dynamik von Wandel nicht gerecht wird. Vielmehr sollte die Grobplanung daher durch eine Feinplanung einzelner Aktivitäten in einem kürzeren Zeitfenster erfolgen.

Zusätzlich ist die Kontrolle durch ein Kennzahlensystem anzuraten, das auf die spezifischen Ziele des Wandlungsprogramms zugeschnitten ist. Krüger (2006) unterscheidet hierbei drei Arten von Kennzahlen: (1) Abbaukennzahlen, die der Kostenreduktion und Effizienzsteigerung dienen (z.B. Budgeteinsparungen, Abbau von Fertigungskapazität), (2) Umbaukennzahlen, die sich auf eine Veränderung der strategischen Ausrichtung beziehen können (z.B. Anzahl der Geschäftsfelder, Anzahl der Zulieferer), und (3) Aufbaukennzahlen, die auf den unternehmerischen Wachstumszielen beruhen (z.B. Umsatz aus dem Neugeschäft, Anzahl neuer Mitarbeiter). So genannte Leistungskennzahlen oder Key Performance Indicators (KPI) sind in diesem Zusammenhang besonders nützlich, um den Fortschritt einer Initiative bezüglich eines vorab festgelegten Ziels zu evaluieren. Die Auswahl solcher Leistungskennzahlen hängt vom konkreten Wandelprojekt ab.

Die offene Kommunikation von Kennzahlen dient nicht nur zur Verdeutlichung der Dringlichkeit der Lage gegenüber den eigenen Mitarbeitern, sondern auch der Transparenz geplanter Veränderungsmaßnahmen gegenüber den externen Anteilseignern. So verkündete beispielsweise Mark Hurd, Nachfolger von Carla Fiorina als Vorstandschef bei Hewlett-Packard, direkt nach der Amtsübernahme im Jahr 2005 eine tief greifende Umstrukturierung des Computer- und Drucker-geschäfts. Darüber hinaus gab er den Abbau von weltweit 14.500 Arbeitsplätzen und die Reduzierung der Pensionsbezüge in den USA bekannt, was zu Kosteneinsparungen von 1,9 Milliarden US-Dollar führen sollte. Die kontinuierliche Aufwärtstendenz des Börsenkurses seit Ankündigung des Restrukturierungsprogramms (von 22 US-Dollar auf 45 US-Dollar zwischen Juni 2005 und Juni 2007) zeigt, dass es Hewlett-Packard gelungen ist, durch die Transparenz in den anvisierten Kennzahlen und deren termingerechter Realisierung das Vertrauen der Anleger zurück zu gewinnen.

Probleme beim Einsatz von Key Performance Indicators ergeben sich meist dann, wenn ein komplexes und zu wenig

strukturiertes Kennzahlensystem etabliert wird. Um diese Probleme zu vermeiden, sollten nur Indikatoren ausgewählt werden, die kritisch für das Erreichen der Unternehmensziele sind. So kann die Anzahl der Indikatoren gering gehalten werden und ein unternehmensweiter Fokus auf dieselben Ziele unterstützt werden.

Die Verstetigungsphase: Nachhaltigen Wandel in der Organisation verankern

Ein erfolgreich abgeschlossenes Wandelprogramm ist zugleich der Ausgangspunkt für weitere Maßnahmen zur Verankerung des Wandels in der Organisation. Das Management sollte in dieser Phase beispielsweise Bereiche identifizieren, die weitere Nachbesserungen benötigen, Mitarbeiter, die in den Planungs- und Umsetzungsphasen hohes Engagement gezeigt haben, in Schlüsselpositionen befördern und Maßnahmen zur Anpassung der Unternehmenskultur an die neuen Verhaltensweisen ergreifen (vgl. Kotter, 1995). Bei der Verankerung des Wandels in der Organisation ist zu beachten, dass die Resultate eines Wandelprogramms, insbesondere bei kulturellen Veränderungen, häufig erst mit deutlicher zeitlicher Verzögerung erkennbar und messbar werden.

Ein langfristiges Wandelprogramm erfordert deshalb ein Follow-up Controlling, das in regelmäßigen Abständen immer wieder neu den Erfolg der Maßnahmen evaluiert. Nur durch die kontinuierliche Evaluation und die Berücksichtigung der daraus abgeleiteten Erkenntnisse kann die Unternehmensführung einen dauerhaften und nachhaltigen organisationalen Lernprozess gestalten (Mueller-Stewens und Lechner, 2005, S. 630f.). Ein Follow-up Controlling ist jedoch nur dann zielführend, wenn es an konkrete Maßnahmen gekoppelt ist. Evaluationsresultate sollten als Basis für die Beförderung von Mitarbeitern dienen, um rein politischen Entscheidungen entgegen zu wirken. Auch sollten erfolglose Maßnahmen schnellstmöglich modifiziert werden, um zu verdeutlichen, dass das Wandelprogramm nicht mit einmaligen Maßnahmen abgeschlossen ist und ein laufendes aktives Engagement von Mitarbeitern honoriert wird.

Weiche Faktoren als Herausforderung: Wie lassen sich schwer quantifizierbare Faktoren messen?

Klassische Ansätze des Managements von Wandel (vgl. Kotter, 1995) nennen eine offene Kommunikation durch das Management und eine frühzeitige Miteinbeziehung der Mitarbeiter als Grundvoraussetzungen für den Erfolg von Veränderungsprojekten. Gerade diese so genannten weichen Faktoren des Wandlungsprozesses, darunter die Motivation und aktive Un-

terstützung der Mitarbeiter für ein Wandelprogramm, sind jedoch schwer zu quantifizieren und werden daher in der Unternehmenspraxis häufig vernachlässigt. Aufgrund ihrer Bedeutung für den Erfolg eines Programms sollten sie jedoch in allen Phasen des Wandels gemessen werden. Eine einseitige Fokussierung auf quantitative Messsysteme birgt das Risiko, dass Mitarbeiter ihr Handeln nur noch auf die Erfüllung kurzfristiger Vorgaben ausrichten (vgl. Müller-Stewens und Lechner, 2005) und dadurch langfristig die organisationale Wandelfähigkeit verloren geht.

Die Planungsphase: Messung der Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel

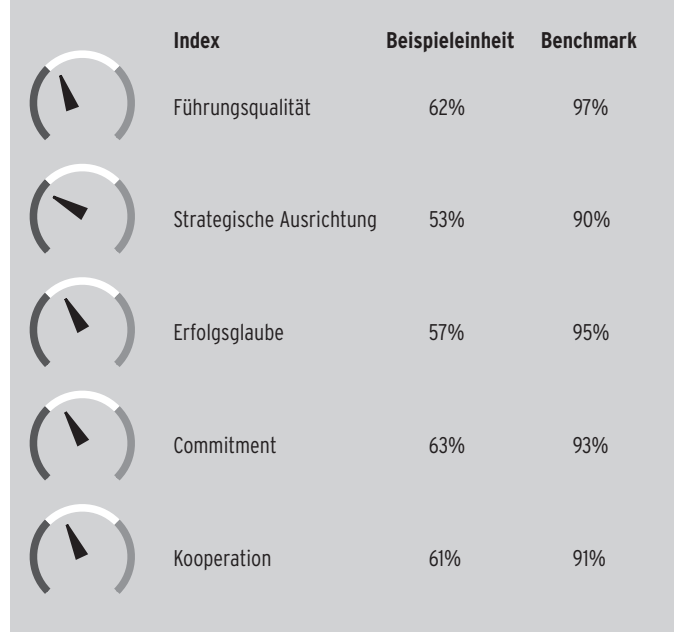
In der Planungsphase muss die Organisation zunächst ihre Wandelbereitschaft und -fähigkeit bestimmen (vgl. Krüger, 2006). Diese spiegeln sich beispielsweise in der so genannten organisationalen Energie wider (vgl. Bruch und Vogel, 2005 und Bruch, Vogel und Morhart, 2006). Der Grad der organisationalen Energie gibt an, wie stark ein Unternehmen sein Potenzial zur Verfolgung anvisierter Unternehmensziele einsetzen kann, was sich letztlich in der Intensität und Geschwindigkeit von Wandelprozessen niederschlägt. Das Konstrukt der organisationalen Energie dient somit als Indikator für qualitative – also emotionale, mentale und verhaltensbezogene – Faktoren des Wandels. Einflussfaktoren für organisationale Energie sind der Erfolgsglaube von Mitarbeitern in Bezug auf Veränderungsprogramme, der Einsatz der Mitarbeiter bei der Umsetzung von Zielen, sowie der Grad der im Unternehmen verankerten Bereitschaft zur kooperativen Zusammenarbeit.

Der Energiezustand eines Unternehmens wird durch zwei Dimensionen bestimmt. Zum einen gibt die Intensität der Energie an, inwieweit ein Unternehmen sein Potenzial bereits mobilisiert. Die Intensität zeigt sich beispielsweise in der Anzahl der Aktivitäten und in der Stärke der Emotionen. Zum anderen beschreibt die Qualität der Energie, ob das vorhandene Potenzial auch tatsächlich zur Realisierung von Unternehmenszielen eingesetzt wird oder eher destruktiv wirkt. Die Kombination der beiden Dimensionen führt zu vier Energiezuständen, in denen sich Unternehmen befinden können. Der Energiezustand eines Unternehmens lässt sich durch einen Fragebogen, den so genannten «Organizational Energy Questionnaire» (OEQ), ermitteln. Die Analyse der Angaben der Mitarbeiter führt zur Ermittlung des «OE-Index», der dem Management Aufschluss über den Energiezustand gibt und aufzeigt, in welchen Bereichen ungenutztes Potenzial abfließt. Abbildung 3 zeigt Beispielwerte für eine mögliche Ausprägung weicher Erfolgsfaktoren organisationaler Energie aus einer Erhebung.

Aufbauend auf dem OE-Index können abschließend konkrete Maßnahmen zur Erhöhung der Wandlungsfähigkeit abgeleitet werden. Herrscht beispielsweise ein Energiezustand der Gleichgültigkeit der Mitarbeiter gegenüber Unternehmenszielen

Abbildung 3

Indices für weiche Erfolgsfaktoren organisationaler Energie - Werte aus einer Beispieleinheit und von Benchmarks aus Erhebungen (Quelle: Bruch et al., 2006)



vor, sind sowohl die Qualität als auch die Intensität der Energie gering. Ein solcher Zustand stellt eine geringfügig bis überhaupt nicht ausgeprägte Fähigkeit und Bereitschaft zum Wandel dar. Das Unternehmen muss daher dem Zustand entgegenwirken, indem es ein klar definiertes Zukunftsbild skizziert und unternehmensweit kommuniziert, ausreichend Ressourcen für die Umsetzung dieser Vision bereitstellt und die Mitarbeiter aktiv in den Wandelprozess einbindet. Problematisch kann beim OE-Index die Frage der Ressourcenallokation sein, wenn für mehrere Unternehmensbereiche eine Handlungsnotwendigkeit angezeigt ist. Hier gilt es, durch geeignete Koordinationsmechanismen sicherzustellen, dass jede betroffene Division ein ausreichendes Budget erhält, um die Wandlungsfähigkeit zu erhöhen, zugleich aber die Bereiche mit dem schwächsten Index bei der Ressourcenvergabe stärker bedacht werden.

Die Implementierungsphase: Innen- und Außenperspektive erfassen

Nach der Ermittlung der Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter ist es in der Implementierungsphase von besonderer Bedeutung, diese auch weiterhin laufend zu überprüfen. Darüber hinaus müssen externe Anspruchsgruppen über ihre Meinung zum Fortschritt eines Wandlungsprogramms befragt werden, um rechtzeitig auf eventuelle Unstimmigkeiten reagieren zu

können. Mitarbeiter- und Kundenbefragungen können durch Einzelinterviews, Fokusgruppen und Workshops umgesetzt werden, die einen vertieften Einblick in die Akzeptanz des Programms geben (vgl. Stieger und Zepke, 2006).

Eine häufige Problemquelle bei Befragungen liegt darin, dass Unternehmen sie als ad hoc- Maßnahme anwenden, ohne damit konkrete Implikationen zu verbinden. Um durch eine Befragung Schwachstellen in der Implementierungsphase aufzudecken, muss diese frühzeitig geplant werden. Eine klare Zielsetzung vor Beginn der Befragung, ausreichende Kommunikation zu Maßnahme und Zielen während der Befragung sowie eine offene Darstellung und Diskussion der Ergebnisse nach der Befragung sind unerlässlich, um die Unterstützung aller Beteiligten zu sichern. Befragungen bringen wertvolles Feedback der vom Wandel direkt betroffenen Personengruppen. Diese erkennen Fehlentwicklungen häufig frühzeitig und können so wichtige Warnhinweise geben und bei der Entwicklung konkreter Gegenmaßnahmen mitwirken.

**Die Verstetigungsphase:
Lessons Learned und Mitarbeiterprofile**

In der Endphase eines Veränderungsprogramms ist es wichtig, die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter auch zukünftig aufrecht zu erhalten. In diesem Zusammenhang sollte auf die individuellen Probleme und Erfahrungen der Mitar-

beiter im Laufe des Wandelprozesses eingegangen werden. In Feedbackgruppen können Erfahrungswerte (so genannte Lessons Learned) erarbeitet werden (vgl. Krüger, 2006). Der Erfahrungsaustausch kann dazu beitragen, dass zukünftig Fehler im Bereich der «weichen Faktoren» eines Wandelprozesses vermieden werden, erfolgskritische Verhaltensweisen unter den Mitarbeitern etabliert werden und somit letztlich die Wandel-fähigkeit des Unternehmens erhöht wird. Die Resultate eines solchen Gruppenaustausches sind jedoch in der Praxis häufig enttäuschend, da Mitarbeiter nur ungern detailliert auf sozio-emotionale Probleme und negative Erfahrungen eingehen. Ein solcher Prozess ist daher nur dann erfolgversprechend, wenn er durch externe, neutrale Berater moderiert wird.

Als weitere Methode kann auch in der Verstetigungsphase erneut der OE-Index zur Ermittlung der organisationalen Energie eingesetzt werden. Ein Abgleich mit früheren Ergebnissen zeigt die erreichten Verbesserungen auf und lässt Rückschlüsse auf den Erfolg der umgesetzten Maßnahmen zu. Eine alternative Methode ist die Erstellung von Mitarbeiterprofilen. Dabei werden in regelmäßigen Abständen das Verhalten und die Leistung eines Mitarbeiters durch Vorgesetzte, Kollegen, Untergebene und den Mitarbeiter selbst bewertet (das so genannte 360-Grad-Feedback). Die aus dem Feedback erstellten Profile zeigen auf, wie der Mitarbeiter in einzelnen Wandelphasen agiert hat. Allerdings wird das 360-Grad-Feedback häu-

Abbildung 4
Auswertungsbeispiel der «Time2Change»-Software für eine Auswahl von Mitarbeitern im Rahmen eines Wandelprogramms

		Extent to which this group has changed					
All Items Selected (Strengths)	N	S	B	DR	PR	O	AVG
Leadership Shows interest in employees' careers (Coach and Develop)	4	2.75	2.50	2.75	2.63	2.63	2.63
Interpersonal Treats people with respect (Build Relationships)	2	3.50	4.00	3.75	3.25	3.00	3.50
Communication Speaks with enthusiasm and expressiveness (Speak Effectively)	1	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Keeps people up-to-date with information (Foster Open Communication)	1	3.00	1.00	2.00	2.00	1.50	1.63
Motivation Conveys a sense of urgency when appropriate (Drive for Results)	2	3.00	3.50	2.75	3.00	3.25	3.13
		Degree of Change			Rating Range		
		Change for the Worse			Less than 1.75		
		No Change			1.75 - 2.49		
		Slight Positive Change			2.50 - 3.49		
		Noticeable Positive Change			3.50 - 4.24		
		Dramatic Positive Change			4.25 or greater		
N = The number of participants who selected each item							

fig dafür kritisiert, dass subjektive Bewertungen losgelöst vom Kontext vorgenommen werden, was eine systematische Analyse von Fehlern und ihrer Ursachen erschwert (vgl. Bühner, 1997). Die Resultate sollten daher in zusätzlichen Workshops kontrovers diskutiert werden (vgl. Nöcker, 2006).

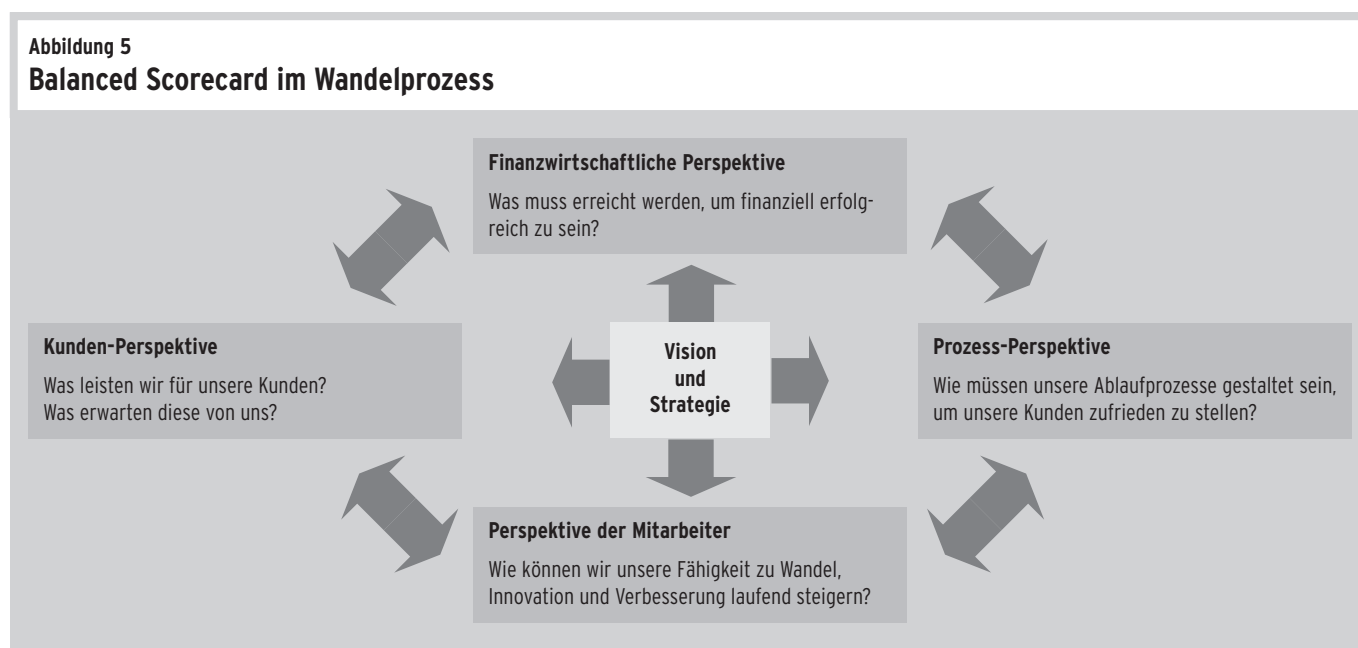
Ein konkretes Praxisbeispiel zur Messung von Wandel in der Verstetigungsphase liefert das web-basierte Messinstrument «Time2Change». Dabei wird der individuelle Lernfortschritt jedes Mitarbeiters durch das umgesetzte Wandelprojekt gemessen. Im Zentrum der Messung stehen weiche Faktoren wie beispielsweise beobachtbare Verhaltensweisen bezüglich eines Wandelprojektes sowie Kompetenzen, die erfolgreiches Führungsverhalten beschreiben. Eingeschätzt wird dabei die Häufigkeit und Effektivität der jeweiligen Verhaltensweise. Sechs bis zwölf Monate nach einer Entwicklungsmaßnahme werden unternehmensspezifische 360-Grad-Feedbackbögen versandt. Neben dem individuellen Feedback wertet die Softwarelösung die Daten auch auf Bereichs-, Funktions- oder Organisationsebene aus. Dadurch lassen sich bestehende Stärken und Schwächen einzelner Personen oder der Organisation im Allgemeinen sowie weiterhin bestehende Barrieren und Widerstände gegenüber den Veränderungen erkennen und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung und Verankerung des Wandels ableiten. Abbildung 4 beschreibt ein Auswertungsbeispiel der «Time2Change»-Software für die Dimensionen Führungsverhalten, interpersonelle Beziehungen, Kommunikationsverhalten sowie Motivation einer Gruppe von Mitarbeitern im Rahmen eines Wandelprogramms. Das Time2Change-Tool ist jedoch nur dann erfolgreich, wenn je-

der Teilnehmer explizit von seinem Vorgesetzten unterstützt wird. Letzterer hat die kritische Funktion, die individuellen Entwicklungsziele eines jeden Mitarbeiters mit den übergeordneten Unternehmenszielen in Einklang zu bringen, um die bestmöglichen Lern- und Entwicklungsergebnisse zu erzielen.

Integrierte Messinstrumente: Die richtige Mischung macht's

Integrierte Messinstrumente sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sowohl «harte» als auch «weiche» Faktoren des Wandels messen. Ein oft zitiertes Beispiel ist die Balanced Scorecard, die ursprünglich zur Unterstützung der Strategieumsetzung konzipiert wurde. Durch dieses Instrument werden neben der rein finanziellen Bewertung von Wandel auch die Dimensionen der Kunden, der Prozesse, und der Mitarbeiter umfasst. Dieses mehrperspektivische Steuerungssystem kombiniert objektive und subjektive Indikatoren, betrachtet interne und externe Anspruchsgruppen und berücksichtigt kurz- und langfristige Ziele. Daher kann die Balanced Scorecard über alle drei Phasen des Wandels hinweg eingesetzt werden. Abbildung 5 gibt einen Überblick über den Aufbau einer Balanced Scorecard (vgl. Kaplan und Norton, 1996, 2006). Die finanzwirtschaftliche Perspektive gleicht einem Kennzahlensystem im klassischen Sinne und umfasst je nach strategischer Positionierung wachstums- oder profitabilitätsorientierte Kennzahlen. Die Kundenperspektive erfasst beispielsweise den Marktanteil, die Anzahl der Neukunden pro Monat und die

Abbildung 5
Balanced Scorecard im Wandelprozess



Kundenzufriedenheit. Die Prozessperspektive zeigt operative Stärken und Schwächen auf, beispielsweise durch Kennzahlen zu Fehlerquoten und Durchlaufzeiten in der Produktion. Die Perspektive der Mitarbeiter beschreibt die Fähigkeit zu Wandel, zur Innovation und zur laufenden Verbesserung durch Wissensaustausch. Dabei kommen Kennzahlen wie die Nutzungsquote interner Wissensbasen und Mitarbeiterzufriedenheitsstatistiken zum Einsatz.

Einsatz der Balanced Scorecard in den drei Wandelphasen

In der Planungsphase eines Wandelprojekts sollte zunächst eine Analyse der Ausgangslage anhand aktueller Kennzahlen erfolgen («State of the Art»). Die Balanced Scorecard ist hier besonders sinnvoll, um Bereiche mit unterdurchschnittlicher Performance zu identifizieren. Dies führt zur Ableitung von strategischen Zielsetzungen für Veränderung entlang jeder Dimension. Die Ziele sollten stets im Einklang mit der übergeordneten Vision und Strategie des Unternehmens stehen. Im nächsten Schritt müssen dann die wichtigsten Stellhebel für die Zielerreichung ermittelt werden, um schließlich konkrete Aktionen für die Zielerreichung zu bestimmen. Dementsprechend werden Ressourcen zugeteilt und Meilensteine für die Umsetzungsphase definiert. In der Umsetzungsphase werden die geplanten Maßnahmen implementiert und laufend anhand der ausgewählten Kennzahlen kontrolliert. In der abschließenden Verstetigungsphase dient die Balanced Scorecard dazu, das Projekt zu evaluieren, sowie immer noch vorhandene oder neu entstandene Schwachstellen zu identifizieren, Kennzahlen an die neuen Bedürfnissen anzupassen und Aktionen für zukünftige Wandelprogramme abzuleiten (vgl. Jeker, Eichenberger und Bachmann, 2003).

Die Balanced Scorecard kann als kontinuierliches und prozessbegleitendes Instrument zur Unterstützung, Messung und Verstetigung von Wandel im Unternehmen angesehen werden. Darüber hinaus ermöglicht sie einen strukturierten Wandelprozess und erlaubt es dem Management, Verbindungen zwischen den verschiedenen Unternehmensdimensionen besser zu erfassen. Die Balanced Scorecard ist heutzutage ein in vielen Unternehmen etabliertes Instrument, wobei die einzelnen Perspektiven oft an individuelle Bedürfnisse angepasst werden (vgl. Müller-Stewens und Lechner, 2005). So hat beispielsweise Motorola die Dimensionen Zeit, Qualität, Produktion und Führung mit in die Scorecard aufgenommen. Die Individualisierung führt aber meistens zu einem erhöhten Komplexitätsgrad, weswegen Jeker, Eichenberger und Bachmann (2003) empfehlen, sich auf maximal 20 strategische Ziele zu beschränken. Darüber hinaus muss es eine verantwortliche Abteilung im Unternehmen für das Management und das Controlling von angestoßenen Wandelprogrammen geben, damit die Balanced Scorecard nachhaltig im Unternehmen verankert wird.

Der «Nextexpertizer» als Beispiel aus der Unternehmenspraxis

Zahlreiche Beratungen und Softwarehersteller bieten Praxislösungen zur Erhebung qualitativer und quantitativer Messgrößen des Wandels an, die auf der Grundlogik einer Balanced Scorecard beruhen. Ein Beispiel für ein Messinstrument, das im deutschsprachigen Raum Anwendung gefunden hat, ist der so genannte «Nextexpertizer». Dabei handelt es sich um ein softwaregesteuertes Messinstrument, das qualitative Interviews und standardisierte Fragebögen kombiniert. Die Auswertung der Daten zeigt Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Einstellungen von Mitarbeitern auf. Damit macht der Nextexpertizer intuitives Wissen und handlungsleitende Motive in Veränderungsprozessen mess- und erkennbar (vgl. Hahn-Löhrmann, 2002). Die Analyse bezieht sich dabei auf die von der Balanced Scorecard her bekannten Dimensionen. Statt vorgegebenen Fragen und Begriffsdimensionen werden jedoch Bewertungen und individuelle Eindrücke der Befragten berücksichtigt. Der Nextexpertizer vergleicht individuelle Wortverwendungen im Kontext von Einzelinterviews, wodurch die intuitive Einschätzung einzelner Mitarbeiter erfasst wird. Die Daten sämtlicher Einzelinterviews werden anschließend grafisch ausgewertet und dargestellt.

Abbildung 6 stellt ein Auswertungsbeispiel des Nextexpertizers dar. Jeder Mitarbeiter wird zunächst befragt, wie er die Unternehmenskultur gegenwärtig wahrnimmt («ist gut» bzw. «ist schlecht») und wie er diese zukünftig einschätzt («wird gut» bzw. «wird schlecht»). Die statistischen Mittelwerte einer jeden Dimension, d.h. «Unternehmen heute zu ideal» für die gegenwärtige Einschätzung der Kultur und «Unternehmen morgen zu ideal» für die zukünftige Einschätzung der Kultur, beschreiben die wahrgenommenen Idealzustände in den Augen der Mitarbeiter. Negative Abweichungen von diesem Ideal entstehen, wenn ein Befragter kritische Themen wie «zu zentralistischer Führungsstil» oder «fehlende interne Abstimmungen» nennt. Eine Positivtendenz im Hinblick auf die Unternehmenskultur liegt hingegen vor, wenn Themen wie «lokale, operative Eigenständigkeit» oder «effiziente, abgestimmte Zusammenarbeit» genannt werden. Die Veränderungsmotivation der Mitarbeiter wird durch die Kombination der Ergebnisse beider Dimensionen in einer Portfoliodarstellung gemessen. Daraus ergeben sich vier mögliche Zustände der Veränderungsmotivation: Eine positive Einschätzung der Ist-Situation bei gleichzeitig pessimistischer Zukunftserwartung signalisiert Irritation und Verlustangst (links oben). Sind sowohl die Gegenwartseinschätzung als auch die Zukunftserwartung gut, dann ist die Person zufrieden (rechts oben). Eine kritische Ist-Einschätzung im Verbund mit einer negativen Zukunftserwartung bedeutet Frustration und Gefahr von innerer Kündigung (links unten). Ambitionierte Veränderungsbereitschaft ist dagegen gegeben, wenn die Gegenwart kri-

tisch gesehen wird und eine hohe positive Zukunftserwartung besteht (rechts unten). Jeder Punkt im dreidimensionalen Bedeutungsraum stellt dabei das Ergebnis eines befragten Mitarbeiters dar.

Die Resultate können für verschiedene Abteilungen und die Unternehmensführung getrennt erhoben und visualisiert werden, um Unterschiede in der Veränderungsmotivation auf horizontaler und vertikaler Unternehmensebene zu verdeutlichen. Wird das Unternehmen beispielsweise gegenwärtig negativ wahrgenommen und ist die Zukunftserwartung ebenfalls negativ, ergibt sich der Zustand der «Frustration», dem möglichst schnell mit geeigneten Maßnahmen entgegen gewirkt werden muss. Ein typisches Anwendungsbeispiel ist eine Befragung nach einer Fusion: Hier fallen die Mitarbeiter des gekauften Unternehmens meistens in den Zustand der «Frustration» (links unten), während die zumeist neue Unternehmensführung eine Strategieänderung initiiert hat und sich daher oft als «ambitioniert» (rechts unten) einstuft.

Der Nextexpertizer kann – analog zur Balanced Scorecard – in allen Phasen des Wandels eingesetzt werden. In der Planungsphase dient er der Ermittlung der Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber konkreten Veränderungsvorhaben. Dadurch lassen sich die Veränderungsnotwendigkeit und das Entwicklungspotenzial des Unternehmens ermittelt. In der Umsetzungsphase kann das Messinstrument zur laufenden Kontrolle des Implementierungsprozesses eingesetzt werden. In der abschließenden Verstetigungsphase dient es als Frühwarnsystem und zeigt weiteren Verbesserungsbedarf an. Der Nextexpertizer kam in den vergangenen Jahren beispielsweise bei der

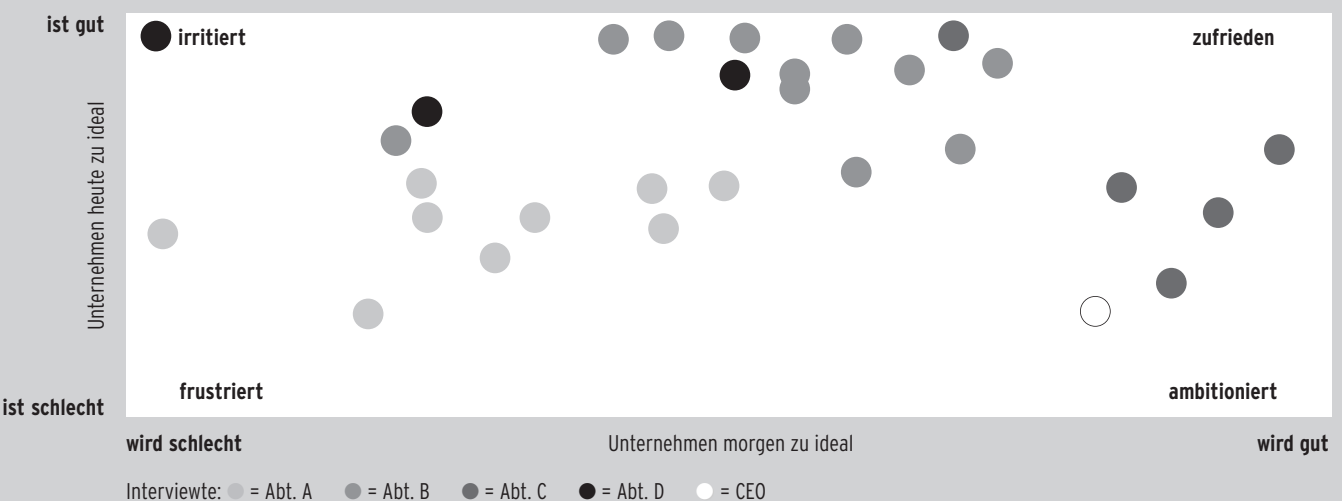
Integration zweier Konzerneinheiten der Deutschen Telekom zum Einsatz. Kritisch ist anzufügen, dass der Nextexpertizer sich nicht für sehr große Grundgesamtheiten eignet. Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern müssen daher mehrere Einzelerhebungen (z.B. auf Abteilungsebene) vornehmen.

Fazit

Ohne ein geeignetes Messsystem lassen sich Wandelvorhaben im Unternehmen kaum umsetzen. Nur wenn Wandel auch gemessen wird lassen sich klare Verantwortlichkeiten zuschreiben und die Erreichung der angestrebten Ziele überprüfen. Bei der Auswahl und dem Einsatz der beschriebenen Tools sollten die folgenden Aspekte beachtet werden:

1. Die Auswahl der geeigneten Methoden zur Messung von Wandel sollte stets unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen des jeweiligen Vorhabens erfolgen. Jeder Wandelprozess ist einzigartig hinsichtlich Intensität und Dauer sowie der Auswirkungen auf einzelne Unternehmensbereiche. Pauschale Empfehlungen für einzelne Messinstrumente sind deshalb mit Vorsicht zu genießen. Die in diesem Beitrag vorgestellten Methoden stellen eine Art «Toolbox» dar, die dem Management in einzelnen Phasen eines Wandelprojektes zur Verfügung stehen.
2. Generell sollte bei der Auswahl beachtet werden, dass ein Portfolio unterschiedlicher Verfahren die Ergebnisse eines

Abbildung 6
Auswertungsbeispiel des Nextexpertizers



Wandlungsprozesses meist besser widerspiegelt, als die Fokussierung auf ein einzelnes Instrument. Dabei sollten sowohl harte als auch weiche Faktoren in jeder Phase des Wandels berücksichtigt werden. Nur die Kombination qualitativer und quantitativer Messgrößen ermöglicht eine enge Kontrolle und schafft zugleich Freiräume für eher langfristige und innovative Ideen.

3. Eine unternehmensweite Verankerung eines effektiven Messinstruments trägt entscheidend dazu bei, dass im Unternehmen ein kontinuierlicher Lernprozess aufrechterhalten wird. Ein Wandelprojekt ist nicht mit einer einmaligen Evaluierung abgeschlossen. Gerade vor dem Hintergrund der Notwendigkeit einer kontinuierlichen Reaktion auf ein sich stetig verändertes Wettbewerbsumfeld sollten Unter-

nehmen einmal bewährte Instrumente dauerhaft auf allen Hierarchieebenen implementieren. Nur so wird gewährleistet, dass so genannte Lessons Learned aus verschiedenen Projekten ausgetauscht und Evaluationsinstrumente laufend verbessert werden können.

4. Schließlich sollten die eingesetzten Messinstrumente laufend auf ihre Zweckerfüllung hin evaluiert werden. Da jedes Wandelprogramm spezifisch ist, kann sich im Laufe der Zeit die Notwendigkeit ergeben, etablierte Messsysteme zu modifizieren oder durch weitere Tools zu ergänzen. Wie der organisationale Wandel selbst, befinden sich auch die Tools zu seiner Messung bei besonders erfolgreichen Unternehmen in einem laufenden und dynamischen Entwicklungsprozess.

Literatur

- **Bruch, H. und Vogel, B. (2005).** Organisationale Energie: Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Bruch, H., Vogel, B. und Morhart, F. (2006).** Organisationale Energie: Messen, Nutzen und Erhalten der produktiven Kraft von Unternehmen. Zeitschrift Führung + Organisation, Nr. 1, 75. Jg., S. 4-10.
- **Bühner, R. (1997).** Personalmanagement. 2., überarbeitete Auflage, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- **Hahn-Löhrmann, G. (2002).** Veränderungen messbar machen. Dialog, Nr. 6/02, S. 18-19.
- **Jeker, C., Eichenberger, C. und Bachmann, M. (2003).** Balanced Scorecard: Auch in turbulenten Zeiten zum Ziel. Wirtschaft zwischen Alb und Bodensee, Nr. 07/08, S. 30-32.
- **Kaplan, R. S. und Norton, D. P. (1996).** Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Vol. 74, Nr. 1, S. 75-85.
- **Kaplan, R. S. und Norton, D. P. (2006).** How to Implement a New Strategy without Disrupting Your Organization. Harvard Business Review, Vol. 84, Nr. 3, S. 100-109.
- **Kotter, J. P. (1995).** Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, Vol. 73, Nr. 2, S. 59-67.
- **Krüger, W. (2006).** Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung. 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Müller-Stewens, G. und Lechner, C. (2005).** Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Der St. Galler Management Navigator, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- **Nöcker, R. (2006).** 360-Grad-Feedback - Willkommen im Panoptikum. F.A.Z. vom 30. September 2006.
- **Probst, G. und Gomez, P. (1991).** Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme, in: Probst, G. und Gomez, P. (Hrsg.): Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3-20.
- **Probst, G. und Gunkel, J. D. (2003).** Implementation of a Balanced Scorecard as a Means of Corporate Learning: The Porsche Case. Case Study, University of Geneva (HEC), Geneva; WHU, Otto Beisheim Graduate School of Management, Vallendar and European Case Clearing House, ECCH (Ref. No. 903-030-1), England.
- **Schaffer, R. H. und Thomson, H. A. (1992).** Successful Change Programs Begin with Results. Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, S. 80-89.
- **Stieger, C. und Zepke, G. (2006).** Mitarbeiterbefragung und Survey Feedback. OrganisationsEntwicklung, Nr. 2, S. 68-73.

Internet

Praxistools zur Messung von Wandel

- Organizational Energy Questionnaire (OEQ): <http://www.energyfactory.com>
- Time2Change: <http://www.personneldecisions.com>
- Nextexpertizer: <http://www.nextpractice.de>