

Veränderungen messbar machen

—Gabriele Hahn-Löhrmann, Human Resources Development

Ob ein Unternehmen künftig erfolgreich ist, hängt immer mehr von seiner Veränderungsfähigkeit und -geschwindigkeit ab. Entscheidend ist, dass die Beschäftigten die Veränderung mittragen.

Erfolgskritisch hierbei ist die Prüfung, ob sich die Menschen im Unternehmen noch auf dem geplanten Weg befinden.

Nur wer sichtbar machen kann, wo sich Führungskräfte und Mitarbeiter in der Veränderung befinden und was sie bewegt, kann angemessen und zielgerichtet agieren.

Das Erhebungs- und Analyseverfahren „next expertizer“, das vom Fachbereich Development Strategy and Corporate Culture (DSC) der Konzernzentrale derzeit pilotiert wird, ist ein Seismograph in Veränderungsprozessen.

Gehen Sie auf Diamantensuche

Der stärkste Motor in Veränderungsprozessen ist der Mensch mit seinen Meinungen und Einstellungen. Diese sind wie Diamanten. Sie bilden sich langsam, sind sehr widerstandsfähig, entstehen aus der Summe unterschiedlicher individueller Erfahrungen und werden so zu „intuitivem Wissen“, das für den Einzelnen, die Gruppe und die Organisation handlungsleitend ist.

Vom gemeinsamen Erfahrungsschatz und aus oftmals unausgesprochenen Einstellungen und Meinungen hängen Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprozessen entscheidend ab. Diese Bewertungsmuster müssen verstanden und sichtbar gemacht werden, um Maßnahmen für eine nachhaltige Veränderung von Strukturen, Prozessen und Kulturen abzuleiten. „next expertizer“ ist ein computergesteuertes Tool, das schnell und eindeutig intuitives Wissen nutzbar macht. ►

Making changes measurable

—Gabriele Hahn-Löhrmann, Human Resources Development

A company's success is increasingly dependent on its ability to change and the speed with which it can do so. Employee support for the changes to be implemented is crucial.

Another critical factor for success is ensuring that company staff is still on the right path.

Only by making the current status of a change process transparent in which executive managers and employees are involved and affected, is it possible to act in a targeted and balanced way.

The "next expertizer" measurement and analysis procedure, currently being piloted by the headquarters' Development Strategy and Corporate Culture (DSC) unit is a virtual seismograph for change processes.

Come hunt diamonds

The greatest driving force behind change processes is the people involved. Their opinions and dispositions are like diamonds: They form slowly, are highly resistant, and consist of the sum total of each person's different individual experiences. They become "intuitive knowledge" that guides decision-making for the individual, the group, and the organization as a whole.

Our shared experiences and our disposition and opinions – which often remain unspoken – can determine the success or

failure of change processes. These model appraisals must be made visible and comprehensible in order to define measures for sustained changes to structures, processes, and cultures. "next expertizer" is a computer-supported tool that quickly and clearly makes use of this intuitive knowledge.

You can only change what you can measure. The new method is different from everything that has been used before. "next expertizer" combines the speed of questionnaires with the complex survey technique of interviews.

The interview technique is based on the scientific principle of direct, associative comparison of word pairs developed by G.R. Kelly and proven in practice. A weakness of traditional questionnaires is that the person posing the questions determines how the questions are formulated. As a result, the people being questioned are often unable to express what they feel is important. In contrast, "next expertizer" does without pre-formulated questions. Instead, the required information is derived through the comparison of elements. The people being questioned describe these elements individually, using anonymous personal impressions and words. This creates a picture that truly enables each issue to be examined from all sides. Once all the aspects have been recorded, the people being questioned receive a summary of their evaluation immediately after the interview, when they can check their statements and correct them, if necessary. ►

You can only change what you can measure

Die Methode ist mit bisher bekannten Verfahren nicht vergleichbar – „next expertizer“ verbindet die Schnelligkeit von Fragebögen mit der komplexen Befragungstechnik von Interviews. Die Interviewtechnik basiert auf der wissenschaftlichen Grundlage des wirkungsvollen und nachgewiesen effektiven Prinzips des direkten assoziativen Paarvergleichs nach G. R. Kelly. Fragebögen werden nach dem Erkenntnisstand des Fragenden formuliert. Daher können Befragte die für sie wichtigen Dinge oftmals nicht abbilden. „next expertizer“ verzichtet im Gegensatz dazu auf vorformulierte Fragen. Die benötigten Informationen werden durch den Vergleich von Elementen erhoben. Sie werden individuell von den Befragten mit persönlichen Eindrücken und Worten anonym beschrieben. Daraus entsteht ein Bild, mit dem man den Kern einer Frage tatsächlich von allen Seiten betrachten kann. Sind alle Aspekte erfasst, erhalten die Befragten unmittelbar nach dem Interview eine Zusammenstellung ihrer Bewertung. Hier können sie ihre Aussagen überprüfen und gegebenenfalls korrigieren.

Diese Art der Befragung ermöglicht auch eine neue Qualität der Auswertung. Die differenzierten qualitativen Aussagen werden mit der Vergleichbarkeit rein quantitativer Fragebögen verknüpft und die Ergebnisse grafisch dreidimensional umgesetzt oder sprachlich ausgewertet.

Jeder Analyseprozess ist einzigartig

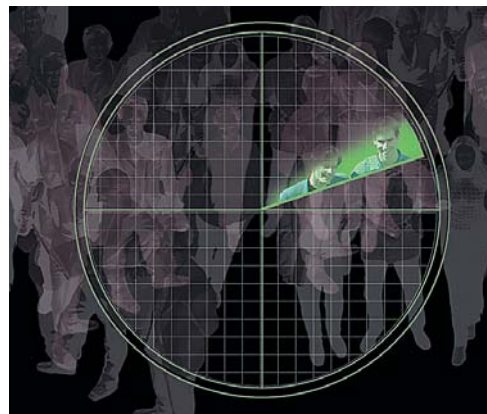
Das Verfahren lässt sich in unterschiedlichen Situationen einsetzen. Bisherige Einsatzfelder sind

- Begleitung/Evaluation von Integrations- und Change-Prozessen,
- Kulturanalysen,
- Leitbildentwicklung,
- Projektmonitoring,
- Teamentwicklung und
- Kundenbefragungen.

Weitere mögliche Einsatzfelder in der Marktforschung sind Pre-Testing, Produktpositionierung, Produkteinführung, Imageanalysen, Werbewirksamkeitsmessungen. Die zu untersuchenden Vergleichselemente sind kurzfristig auf die jeweilige Untersuchungssituation ausgerichtet.

Das Verfahren im Test

Eingesetzt wird diese Technik bereits bei einer Reihe namhafter Firmen, beispielsweise bei Bayer, Babcock, Bank Austria, City Bank, Commerzbank, Daimler Chrysler, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, HBV, Kaufhalle, Kaufhof, Metro, Otto, GTZ und Siemens.



Spuren der Systemintelligenz sichtbar machen.

Transparent trail of systematic intelligence.



Bei der Deutschen Telekom AG läuft zurzeit diese Pilotierung im Rahmen der Integration von zwei Konzerneinheiten. Erste Ergebnisse liegen in Kürze vor. Der dialog wird hierüber berichten. ■



Fragen und Beratung rund um das Tool „next expertizer“ bitte an:

Deutsche Telekom AG
 Fachbereich DSC
 Gabriele Hahn-Löhrmann (Projektleiterin)
 Telefon (02 28) 1 81-9 72 10
 und
 Ingrid Bieker
 Telefon (02 28) 1 81-9 72 50

This type of questioning enables an entirely new quality of analysis. The differentiated qualitative statements are linked with the comparability of purely quantitative questionnaires, and the results are modeled either linguistically or graphically in three dimensions.

Every analysis process is unique

The procedure can be used in many different situations. Previous areas of use include:

- Support/evaluation of integration and change processes
- Cultural analyses
- Role model development
- Project monitoring
- Team development
- Customer surveys

Other potential fields of use in market research include pre-testing, product positioning, product launch, image analyses, and measurements of advertising effectiveness. The examined comparison elements are focused on each individual situation.

Putting the procedure to the test

This technique is already being used by a number of renowned international companies, such as Bayer, Babcock, Bank Austria, DaimlerChrysler, Deutsche Bahn, City Bank, Commerzbank, Deutsche Bank, HBV, Kaufhalle, Kaufhof, Metro, Otto, GTZ, and Siemens.

The project is being piloted at Deutsche Telekom AG within the framework of the integration of two Group units. Initial results will be available soon, and will be published in dialog. ■

Answers and advice for the "next expertizer" tool:

Deutsche Telekom AG
 DSC
 Gabriele Hahn-Löhrmann (Project Manager)
 Phone +49 - 228 - 181-97210
 and
 Ingrid Bieker
 Phone +49 - 228 - 181-97250

Den Integrationsprozess professionell begleiten und mitgestalten

„Gabriele Hahn-Löhrmann, Human Resources Development, und Dr. Tomas Bohinc, T-Systems

Zum 1. Juli wurden die Beratungsfirmen Diebold und Detecon zur T-Systems Tochter Detecon International GmbH zusammengeführt. Das Kulturanalysetool „next expertizer“ unterstützte diese Zusammenführung beider Gesellschaften zu einer gemeinsamen Beratungsfirma in einem Pilotprojekt.

Das Verfahren „next expertizer“ erfasst die individuellen Beurteilungen und Sichtweisen von Menschen. Die Methode verbindet die qualitative Aussagekraft von Interviews mit den quantitativen Ergebnissen von Fragebögen. In den Interviews werden Untersuchungsthemen genannt. Jeder Befragte äußert sich individuell und muss sich nicht zwischen vorgegebenen Antwortmöglichkeiten entscheiden. Dadurch wird eine genaue Situationsanalyse möglich. Faktoren, die auch für eine Unternehmensentwicklung relevant sind, werden so transparenter. Die graphische Aufbereitung der Ergebnisse ermöglicht einen ersten Überblick und sichert die Vergleichbarkeit der Daten.

Meinungen erkennen und analysieren

Die beiden Beratungsfirmen hatten unterschiedliche Kunden, verschiedene Organisationen und andere Unternehmenskulturen. Es war erforderlich, zu Beginn des Integrationsprozesses die unterschiedlichen Sichtweisen und Einstellungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erfassen. Dies war die Grundvoraussetzung, um die richtigen Schritte und Maßnahmen abzuleiten. So wurde eine Basis für die Evaluation des Integrationsprozesses geschaffen. ►

Supporting and guiding the integration process in a professional way

Gabriele Hahn-Löhrmann, Human Resources Development, and Dr. Thomas Bohinc, T-Systems

On 1 July, the consulting companies Diebold and Detecon were merged to form Detecon International GmbH, a subsidiary of T-Systems. In a pilot project, "next expertizer", a cultural analysis tool, was used to facilitate the two companies' merger into one consulting company.

The "next expertizer" process takes account of employees' individual assessments and perspectives. The relevant method combines qualitative information from interviews with quantitative data from surveys. In the interviews, survey-subject areas are mentioned and interviewees respond individually, i.e. do not simply choose from preformulated answers. This approach makes precise situation analysis possible, and it can reveal factors relevant to company development. The results are graphically presented, to provide quick initial overviews and to ensure data comparability.

Recognizing and analyzing opinions

The two consulting companies had different customers, different organizations and different company cultures. At the beginning of the integration process, the various different perspectives and attitudes of the companies' employees had to be identified. This provided a basis for deriving suitable steps and measures. It also created a basis for evaluating the integration process.

The "next expertizer" process was applied throughout the Group by the Human Resources Development unit at Group headquarters, the "Create the Future" integration-project team at T-Systems and the Twin:go Integration project at Detecon. This cooperation created synergies by integrating different aspects and perspectives as the procedure was being applied. The various relevant areas consulted intensively with employee representatives for the pilot project, and the ground rules for the overall process were specified in an operational agreement.

Defining areas for action

In a first step, participants defined the main aspects of the study, to provide a basis for the survey. In a second step, they selected 119 volunteer interview partners at random, from a total of about 1,000 employees. The selected employees' group served as a representative sample covering both companies. The survey and analysis itself were completely anonymous. At the end of the interview, participants received brief feedback regarding their answers. Initial results of interviews revealed the following five main topical emphases: future orientation management, market presence, organisation and decisions. They painted a picture of both similarities and differences in the outset situations and ►

Das Verfahren „next expertizer“ haben die Bereiche Human Resources Development der Konzernzentrale, das „Create the Future“-Integrationsprojektteam von T-Systems und das Twin:go-Integrationsprojekt von Detecon konzernübergreifend eingesetzt. Durch diese Kooperation wurden Synergien geschaffen, weil verschiedene Aspekte und Perspektiven beim Einsatz des Verfahrens eingebracht und berücksichtigt werden konnten. Die Bereiche haben die Arbeitnehmervertretungen intensiv bei der Pilotierung eingebunden. Das Verfahren wurde in einer Betriebsvereinbarung geregelt.

Handlungsfelder festlegen

Im ersten Schritt haben die Beteiligten die Hauptaspekte der Untersuchung als Basis für die Befragung definiert. Im zweiten Schritt wählten sie aus circa 1.000 Beschäftigten 119 freiwillige Interviewpartner nach dem Zufallsprinzip aus. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellten eine repräsentative Stichprobe aus beiden Unternehmen dar. Die Befragung und Auswertung erfolgte anonym. Bereits am Ende des Interviews erhielten die Befragten ein kurzes Feedback über ihre Antworten. Aus den ersten Ergebnissen der Interviews waren die fünf Hauptthemenschwerpunkte ersichtlich: Künftige Orientierung, Führung, Marktauftritt, Organisation und Entscheidungen. Sie zeichneten ein Bild sowohl von gemeinsamen als auch unterschiedlichen Ausgangssituationen und Einschätzungen der Diebold- und Detecon-Mitarbeiter. In Workshops diskutierten Geschäftsführung und Führungskräfte der nächsten Ebenen die Ergebnisse. Anschließend erfolgten konkrete Maßnahmen zu dem Integrationsprozess.

Weitere Projekte sind geplant

Das Kulturanalysetool „next expertizer“ hat den Integrationsprozess zielorientiert unterstützt. Es machte Verbesserungsbereiche deutlich und zeigte Handlungsfelder auf, die als Leitfaden dienen.

Mit dem Verfahren wird die Bewertung und Gestaltung der Kultur in komplexen Analyzesituationen unterstützt. Nach dem erfolgreichen Verlauf wird das Analysetool jetzt auch in weiteren Veränderungs- und Integrationsprozessen eingesetzt, vor allem bei der

- Leitbildentwicklung als Grundlage wertorientierter Führungskultur und der
- Wissenskulturanalyse im Rahmen des Knowledge Management. ■

Weitere Informationen erhalten Sie von Gabriele Hahn-Löhrmann (Projektleitung) und Ingrid Bieker, beide Human Resources Development, sowie Dr. Tomas Bohinc, T-Systems.

▶ <http://LDB.telkom.de/info>

assessments of Diebold's and Detecon's employees. Managers at higher hierarchical levels discussed the results in workshops. This was followed by specific measures relative to the integration process.

Additional projects are planned

The "next expertizer" cultural analysis tool has supported the integration process in an efficient way. It has identified areas in which improvement is needed and highlighted areas that can provide guidelines. The procedure supports assessment and shaping of company culture in complex analytical situations. Now that it has been a success, this analytical tool is also being applied to other change and integration processes:

- the development of a corporate philosophy (value-oriented management culture) and the
- knowledge analysis within the framework of knowledge management ■

Additional information is available from Gabriele Hahn-Löhrmann (project management) and Ingrid Bieker, both Human Resources Development, and Dr. Tomas Bohinc, T-Systems.

▶ http://t-systems.telekom.de/create_the_future



Dr. Bernhard Rosenberger,
Head of Human Resources
der neuen Detecon
International GmbH

Dr. Bernhard Rosenberger,
Head of Human Resources
at the new Detecon
International GmbH

Handlungsfelder sichtbar machen

Das Kulturanalysetool „next expertizer“ wurde bei der Zusammenführung der Gesellschaften Detecon und Diebold in einem Pilotprojekt erfolgreich eingesetzt. Der dialog sprach mit Dr. Bernhard Rosenberger, Head of Human Resources der neuen Detecon International GmbH, über seine Erfahrungen mit dem Tool.

dialog: Was hat Sie überzeugt, das Tool einzusetzen?

Bernhard Rosenberger: Drei Punkte waren für mich ausschlaggebend. Erstens: Es ist ein IT-gestütztes Verfahren, das die Vorteile einer strukturierten und einer offenen Befragung verbindet. In einem Beratungsunternehmen mit hohem IT-Bezug können wir bei den Mitarbeitern am besten dadurch Akzeptanz herstellen, dass wir Verfahren verwenden, die auch ihrem Arbeitsumfeld entsprechen. Zweitens: die Möglichkeit, die Interviews mit einer relativ kurzen Vorbereitungszeit in einem sehr engen Zeitfenster einzusetzen. Dadurch war es uns möglich, schon einen Monat nach der Toolauswahl erste Ergebnisse zur Verfügung zu haben. Drittens: die Flexibilität der Auswertungsmöglichkeiten. Wir haben auf unsere Bedürfnisse zugeschnittene Ergebnisse erhalten. Besonders positiv war, dass selbst im Nachhinein detailliertere Auswertungen möglich waren. So konnten wir das Thema Führung noch unter einem ganz anderen Gesichtspunkt als ursprünglich vorgesehen analysieren.

dialog: Was sind für Sie die wichtigsten Ergebnisse?

Bernhard Rosenberger: In beiden Ursprungsunternehmen konnten wir Optimisten und Skeptiker identifizieren. Die Skepsis bezieht sich vor allem auf eine zu hohe Technologielastigkeit des neuen Beratungsunternehmens und auf eine vermeintliche Verschlechterung von Karriere- und Erfolgsaussichten. Die Optimisten sehen in dem integrierten Beratungsangebot und der internationalen Marktpräsenz die Voraus-

setzung für eine erfolgreiche Zukunft. Die Ergebnisse unterstützen uns bei der Verbesserung der eminent wichtigen Kommunikation während eines Mergers.

dialog: Was hat Sie bei den Ergebnissen überrascht?

Bernhard Rosenberger: Hervorheben möchte ich die unterschiedlichen Fremd- und Selbstbilder der Ursprungsunternehmen. Hieraus konnten wir erkennen, in welchen Punkten sich die Mitarbeiter aus den Vorgängergesellschaften unterscheiden, aber auch wo Ansatzpunkte für Gemeinsamkeiten sind.

dialog: Was hat Ihnen besonders geholfen?

Bernhard Rosenberger: Geholfen hat uns vor allem, dass wir die Interviews in einem kurzen Zeitraum – selbst unter Beteiligung von Auslandseinheiten – durchführen konnten. Durch die schnelle Verfügbarkeit der Ergebnisse konnten wir diese unmittelbar im laufenden Prozess berücksichtigen. Hilfreich war die gute graphische Aufbereitung, die wir sofort in den Präsentationen eingesetzt haben. Hierzu gehört auch, dass der Handlungsbedarf quantifiziert sichtbar war. Überzeugend war besonders die hohe Akzeptanz des Verfahrens bei den Mitarbeitern.

dialog: Wodurch wurde diese Akzeptanz Ihrer Meinung nach erzeugt?

Bernhard Rosenberger: Die Befragung war für die Befragten von Anfang an transparent, da sie die Dateneingabe mitverfolgen konnten. Neben den vorgegebenen Themen konnten sie auch eigene Vorstellungen einbringen. Sie erhielten sofort nach dem Interview ein erstes Feedback darüber, wie sich ihre Antworten in den Ergebnissen wiederfinden.

dialog: Wo wurden die Ergebnisse verwendet?

Bernhard Rosenberger: Wir haben die Ergebnisse zur weiteren Gestaltung des Integrationsprozesses verwendet, z. B. direkt in Workshops mit der Geschäftsleitung und weiteren Führungskräften. Die Ergebnisse wurden ►

allen Mitarbeitern beim Office Day (monatliches Meeting aller Mitarbeiter) sowie über das Intranet kommuniziert, so dass sich jeder ein eigenes Bild über die unterschiedlichen Einschätzungen machen konnte. Natürlich wurden die Ergebnisse auch in Dialogrunden mit Kolleginnen und Kollegen diskutiert.

dialog: Was ist Ihr zusammenfassendes Fazit?

Bernhard Rosenberger: Ich würde anderen Einheiten bei ähnlichen Fragestellungen empfehlen, das Analyseverfahren „next expertizer“ einzusetzen. Denn im Vergleich zu anderen Verfahren, wie Tiefenanalysen

und strukturierten Befragungen, ist diese Methode eine echte Alternative. ■

(> Weitere Informationen zu dem Pilotprojekt mit „next expertizer“ finden Sie im Artikel „Den Integrationsprozess professionell begleiten und mitgestalten“ auf Seite 18.)