

## Kurs halten in Veränderungsprozessen: Das Change Cockpit

Veränderungsprojekte werden nur selten systematisch evaluiert<sup>1</sup>. Ein prozessbegleitendes Controlling ist aber entscheidend, um abzuschätzen, inwieweit das Projekt im anvisierten Zielkorridor liegt oder ob nachgesteuert werden muss.

Daher erarbeiten wir zu Beginn des Prozesses mit unseren Kunden ein Change Cockpit. Der Beitrag zeigt wie wir das Change Cockpit in der Praxis nutzen.

### Was ist ein Change Cockpit?

Ähnlich wie das Cockpit in einem Flugzeug hilft das Change Cockpit, die entscheidenden Parameter von Veränderungen im Blick zu behalten. Es gewährleistet zu jedem Zeitpunkt den Überblick, wie sich die erfolgskritischen Dimensionen eines Veränderungsprojektes entwickeln und wo ggf. nachgesteuert werden muss, um den Erfolg zu sichern.

Dieser Ansatz unterscheidet sich von einem Projektstrukturplan oder Meilensteinplan, da mit dem Change Cockpit nicht die termingerechte Umsetzung, sondern die Wirkung von Maßnahmen überprüft wird.

Das Change Cockpit ist kein standardisiertes Instrument, sondern wird gemeinsam mit den Initiatoren entsprechend der Zielsetzungen und Rahmenbedingungen des jeweiligen Veränderungsprojektes individuell

entwickelt. In diesem Prozess steuern wir auf der Basis unserer Expertise zum Thema Transformationsmanagement und unserer Erfahrung Hinweise und praxiserprobte Bausteine bei.



### Aufbau eines Change Cockpits

Das Change Cockpit umfasst sinnvollerweise:

- wichtige Steuergrößen bzw. Erfolgsparameter (im Beispiel des Flugzeuges etwa die Flughöhe über Grund),
- Schwellenwerte, bei deren Unter- oder Überschreitung Korrekturmaßnahmen ergriffen werden müssen (Mindestabstand zum Boden)
- Indikatoren und Instrumente, die Veränderungen der Steuergrößen anzeigen (Höhe → Höhenmesser, Längen- und Breitengrade → GPS)
- Rhythmen / Zeitintervalle sowie Verantwortlichkeiten für die Überprüfung der Steuergrößen (Zeitabstände, in denen der Pilot auf den Höhenmesser blickt)
- Verantwortlichkeiten für die Bereitstellung der Daten

Für den Erfolg von Veränderungsprozessen spielen weiche Faktoren wie Organisationskultur, subjektive Bewertungen der Veränderung durch die Mitarbeitenden, Bekanntheit und Verständnis einer neuen Strategie,

Commitment der Führungskräfte oder Prozessgüte eine ebenso große Rolle wie die „hard facts“.

Daher beinhaltet das Change Cockpit auch Messgrößen für die erfolgskritischen „soft facts“ im Veränderungsprozess. Während „harte“ Kriterien, wie etwa die Umsatzentwicklung, den aktuellen wirtschaftlichen Erfolg des Prozesses anzeigen, hängt die langfristige Nachhaltigkeit der Veränderungen oft von diesen weichen Faktoren ab.

Wie der Aufbau eines Change Cockpits in einem konkreten Veränderungsprojekt aussehen kann, illustriert das nachfolgende Fallbeispiel.

#### **Fallbeispiel - Teil I**

Vor einer Dekade wurde die Supreme GmbH (Anm.: Name geändert) gegründet. In einem technologischen Wachstumsmarkt entwickelt sich das Unternehmen prächtig auf gut 150 Mitarbeiter.

Eine ausgeprägte mitarbeiterorientierte Kultur sorgt für eine unterdurchschnittliche Fluktuation. Man fühlt sich im Unternehmen gut aufgehoben. Organisiert ist die Firma in Geschäftsbereiche, die von einzelnen Managern geleitet werden.

Das Gehalt der Geschäftsbereichs-Manager besteht zu großen Teilen aus variablen Bestandteilen, die sich am Ertrag ihrer Geschäftseinheit orientieren. Die Geschäftsbereichs-Manager sind mit hohen Freiheitsgraden ausgestattet und agieren relativ autonom als Unternehmer im Unternehmen.

Übergreifende Unternehmensentscheidungen werden häufig zwischen Tür und Angel getroffen – Geschwindigkeit geht vor Gründlichkeit. Eine Leitidee ist dabei stets:

Technologische Investitionen ziehen wirtschaftliche Erfolge nach sich. Wirtschaftlichkeitsplanungen zu Investitionen gibt es nicht. Der Glaube an eine Idee und das Bauchgefühl dominieren. Und man fährt gut damit.

In den letzten Jahren stieg der Umsatz weiter, der Gewinn ging jedoch zurück, zwar nur leicht, aber dafür kontinuierlich. Vor diesem Hintergrund entscheidet sich der Gründer, einen zweiten Gesellschafter an Bord zu nehmen, „dessen Management-Erfahrungen die Kompetenzen des Gründers ergänzen.“

Gemeinsam arbeitet man ein Strategiepapier aus, das erstmals konkrete wirtschaftliche Ziele in den Fokus stellt. Ein Programm mit dem Namen „Supreme 2021“ (Anm.: Name geändert), unter dem die strategischen Projekte laufen sollen, wird gestartet.

Beide Gesellschafter stecken intensiv im operativen Tagesgeschäft und sehen die Gefahr, dass man das Programm nicht angemessen im Auge behalten kann. Erschwerend kommt hinzu, dass das Programm sensible Projekte umfasst, wie etwa Strukturanpassungen im Management.

Entsprechend entscheiden sich die Gesellschafter, einen externen Berater mit Change Management-Erfahrung hinzuziehen – wir werden für das Programm-Management engagiert.

Als einer der ersten Schritte erarbeiten wir gemeinsam mit den Gesellschaftern das Change-Cockpit für das Programm, welches die wesentlichen Steuergrößen für das Programm enthält (siehe Folgeseite; Anm.: die Zahlen sind verändert).

## Beispiel eines Change Cockpits

Hard Facts				
Steuergröße	Schwellenwerte für Maßnahmen	Erfassungsinstrumente	Betrachtungsrhythmus	Verantwortlich
Umsatz	Steigerung < 10% p.a.	Buchhaltungssystem	2x pro Jahr	Gesellschafter
Ebit	Ebit-Quote < Jahresplan (2021: 15%)			
Ma-Zahl	Steigerung < 10% p.a.			
Auslastungsquote der Bewater	< Jahresplan (2021: 80-90%)			
Umsatz pro Ma	< Jahresplan (2020: € 130.000,- inflationsbereinigt)			
Größe TOP 4-Anbieter im Markt	< Jahresplan (2021: Umsatz größter Mitbewerber x2)	Marketing-Erhebung	1x pro Jahr	Marketingleitung
Soft Facts				
Steuergröße	Schwellenwerte für Maßnahmen	Erfassungsinstrumente	Betrachtungsrhythmus	Verantwortlich
„Lebens-Check“ Programm	Projektunterlagen-Aktualisierungsquote < 100%; Umsetzungsquote geplanter Maßnahmen < 90%	Projektdokumentationen / Projektstatus	7 Tage vor Jour Fix mit Projektleitern	Programm-Manager
Fluktuation	> 9%	Personalkennzahlen	2x pro Jahr	Personalleitung
Stimmungsbarometer	> 6% der Mitarbeiter sagen, sie fühlen sich nicht wohl oder sehr unwohl	Online-Befragung	1x pro Monat	Personalleitung
Empfundener Infograd Mitarbeiter und Manager zum Programm	Durchschn. < 3 (auf einer Skala von 1-10)	Online-Befragung	1x pro Quartal	Personalleitung
Einschätzung zum Prg. (Wie sehr bringt uns das weiter?), gegliedert nach Manager, Mitarbeitern				
Attraktivität Arbeitgebermarke bei Bewerbungen	Anzahl Telefoninterviews im lfd. Quartal < als Quartal Vorjahr	Personalkennzahlen	1x pro Quartal	Personalleitung

## Change Cockpits müssen individuell definiert und eingebettet werden

Je nach Zielsetzung des Veränderungsprozesses und individuellem Wunsch werden einzelne Teile des Change Cockpits detaillierter oder weniger detailliert ausgearbeitet. Wichtige Kriterien für die Ausarbeitungstiefe sind:

1. Woran machen wir fest, dass die Veränderung ein Erfolg ist? Welche potentiellen „Schäden“ wollen wir vermeiden?
2. Welche Aspekte des Veränderungsprozesses sind so bedeutsam, dass wir ihnen besondere Aufmerksamkeit widmen wollen?
3. Auf welche bereits vorhandenen Instrumente, Kennzahlen usw. können wir bei der Erstellung des Change Cockpits zurückgreifen?
4. Wie steht der Aufwand für die Entwicklung und den Einsatz von Mess- und Rückmeldeverfahren in Relation zum zu erwartenden Nutzen?

Beispielsweise können ...

- Rückmeldungen aus der [Resonanzgruppe](#)<sup>ii</sup> (d.h. einer Gruppe, die die Stimmung im Unternehmen gegenüber dem Veränderungsprozess systematisch beobachtet),
- Kennzahlen auf individueller oder Abteilungsebene sowie
- Ergebnisse aus Kunden- oder Mitarbeiterbefragungen

... im Rahmen der Arbeit mit dem Change Cockpit systematisch einbezogen werden.

Veränderungsprozesse sind dynamisch und nicht vollständig planbar. Wie alle anderen Elemente des Veränderungsprozesses muss

auch das Change Cockpit turnusmäßig reflektiert und ggf. modifiziert werden: Messen wir das Richtige? Passen die Indikatoren und die Schwellenwerte? Machen wir zu viel / zu wenig?

Abhängig vom Umfang des Veränderungsprojektes kann es sinnvoll sein, für einzelne Organisationseinheiten oder Subprojekte ein eigenes Change Cockpit einzurichten. So können neben relevanten Indikatoren für den Gesamtprozess auch bereichsspezifische Erfolgskriterien im Auge behalten werden. Beispielsweise kann die Fluktuation von Spezialisten in einem Bereich existenzgefährdend sein, während in anderen Bereichen Mitarbeiter leicht durch externe Dienstleister ersetzt werden können.

Abschließend muss noch festgelegt werden, wie das Change Cockpit in die Managementprozesse eingebunden wird: Wie ist sichergestellt, dass die Daten in die vorhandenen Steuerungsverfahren auf der Managementebene eingespeist werden? Welche Daten sind für welchen Personenkreis bestimmt, welche Daten sind vertraulich zu behandeln? Welche Person / Organisationseinheit ist für die Interpretation, Ableitung von Maßnahmen, Kommunikation der Ergebnisse und Umsetzung der Maßnahmen aus den Informationen des Cockpits verantwortlich?

### **Fallbeispiel, Teil II**

Wie im Fallbeispiel zu sehen, werden die Steuergrößen in unterschiedlichen Rhythmen erhoben und besprochen. Die meisten „Hard Facts“ werden neben der Fluktuationsquote halbjährlich mit den Gesellschaftern reflektiert.

Der zeitliche Aufwand für die Analyse der Daten aus dem Change Cockpit kann gelegentlich mit dem Alltagsgeschäft konkurrieren. Daraus entstanden auch in unserem Projekt Belastungen und Unzufriedenheit auf der Seite der Gesellschafter. Diese stellen jedoch bald fest, dass sich der Aufwand lohnt. Denn:

- Nach dem ersten halben Jahr liegt die Fluktuationsquote bedrohlich nah am Schwellenwert für Maßnahmen. Glücklicherweise ergibt die gemeinsame Analyse, dass die meisten Mitarbeiterabgänge durchaus „gewollt“ sind.
- Zudem ist die Projektdokumentation eines Projektes, für das einer der Gesellschafter verantwortlich ist, unvollständig. Das macht es uns als Programm-Manager schwer möglich, zu erkennen, ob das Projekt „lebt“ oder nicht. Es wird für alle Seiten deutlich, dass eine sorgfältige Projektdokumentation keinen unnötigen Formalismus darstellt, sondern Voraussetzung ist, um das Programm zielgerichtet steuern und Change Management-relevante Themen erkennen zu können.
- Ein weiteres Thema ist die Doppelrolle der Gesellschafter, die für uns als Programm-Manager zu Unklarheiten führt. So ist uns beispielsweise unklar, ob die gelegentliche Irritation der Gesellschafter bezüglich des Zeitaufwands für die angesetzten Change Cockpit-Meetings aus ihrer Rolle als Auftraggeber für uns („Bist Du der richtige Programm-Manager, wenn Du mich so belastest?!”) oder aus ihrer Rolle als Projektleiter („Du bist Programm-Manager, Du darfst meine Zeit beanspruchen, aber Du nervst!“) kommt. Dieses potentielle Konfliktfeld kann im Lauf des weiteren Prozesses ausgeräumt werden.

- Schließlich stellen wir fest, dass der Rhythmus der Jour Fix-Termine zum Programmstatus zu eng ist. Gemeinsam beschließen wir, diese etwas zu strecken und methodisch so zu stricken, dass die Gesamtbelastung für die einzelnen Projektleiter sinkt.

Man ist sich anschließend einig, dass die gemeinsame Reflexion auf Basis des Change Cockpits zwar manchmal lästig, aber wichtig sei, um potentielle Probleme rechtzeitig zu erkennen und auszuräumen.

## Das Change Cockpit als Intervention

Das Change Cockpit ist ein Steuerungsinstrument und gleichzeitig eine relevante Intervention im Veränderungsprozess. Die betroffenen Mitarbeiter achten mit hoher Sensibilität darauf, welche Erfolgsindikatoren durch die Initiatoren des Veränderungsprozesses gesetzt bzw. nicht gesetzt werden und mit welcher Ernsthaftigkeit das Change Cockpit aufgesetzt, interpretiert und verwertet wird. Zu einer transparenten Einbindung der Mitarbeiter gehört z.B. auch, dass auch kritische Ergebnisse kommuniziert und erklärt werden. Aus diesem Grund erfordert das Change Cockpit eine bewusste Einbettung in den Gesamtprozess.

Ein Change Cockpit, das die Ziele und den Zielerreichungsgrad der Veränderung für Steuerer und Mitarbeiter transparent macht, kann auf diese Weise die Akzeptanz des Prozesses erhöhen. Der Verzicht auf eine systematische Evaluation von Change-Projekten zahlt sich also langfristig nicht aus und behindert notwendige Veränderungen, denn, so stellt die Capgemini Change Management-Studie 2012 fest: „Das häufige

Fehlen eines belastbaren Change Controllings kann auch ein Grund dafür sein, dass sich neue Methoden nur schleppend einführen lassen und der Wertbeitrag von Change Management immer wieder infrage gestellt werden kann“<sup>iii</sup>

## **Change Controlling als interne oder externe Funktion**

Wenn ein Transformationsprozess von einer übergeordneten Instanz vorgegeben wird, kann es sinnvoll sein, das Controlling des Transformationsprozesses in möglichst unabhängige Hände zu geben. Das kann beispielsweise eine externe Institution oder

eine Stabsstelle außerhalb des betroffenen Bereichs sein. Als unabhängige Instanz, die direkt an den Initiatorenkreis berichtet, ist diese nicht in mögliche Interessenkonflikte verwickelt. Planabweichungen kommen dann in jedem Fall bei den Initiatoren an.

Ob eine solch unabhängige Instanz nötig ist, hängt davon ab, wie es um die Vertrauenskultur in der Organisation bestellt ist, wie die Belastung der Akteure aussieht und welche möglichen Eigeninteressen im Spiel sein können, die einen unbefangenen Blick auf den Prozess erschweren.

---

<sup>i</sup> Kieser, A. (2009): Erfolg von Beratungsprojekten. In F. von Ameln, J. Kramer, H. Stark, *Organisationsberatung beobachtet* (S. 313-317). Wiesbaden: VS Verlag.

<sup>ii</sup> N. Schad, R. Gebhardt, F. von Ameln (2014): Das Resonanzteam - dem Veränderungsprozess den Puls gefühlt, TRANSkript 6/2014

<sup>iii</sup> Keicher, I. et al. (2012): *Capgemini Change Management Studie 2012*. Offenbach: Capgemini. (S. 23)