



Zürich/St. Gallen, 20. Oktober 2006

## „Steuern Sie Ihren „Change“ noch immer mit Karte und Kompass?“

Es ist erstaunlich, wie viele Unternehmen auch in der heutigen Zeit des GPS (Global Positioning Systems) noch immer, wie zu Zeiten der Seefahrer, Ihr Unternehmen mit Karte, Kompass und evtl. unter Zuhilfenahme eines Sextanten steuern. Viele Unternehmen haben auch heute noch Schwierigkeiten, Ihre genaue Lage zu beurteilen, die Positionierung im Markt exakt zu bestimmen und die zukünftigen Trends zu erfassen, um somit den richtigen Weg in die Zukunft einzuschlagen. Viele Unternehmen lassen sich mehr durch Strömungen, Zurufe von Lieferanten, Kunden, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern oder externen Variablen beeinflussen, als sich Klarheit darüber zu verschaffen, was man momentan richtig gut kann, was zukünftig gefragt sein wird und wie man zu einer Position kommt, an der die Kunden Schlange stehen. Die Hilfsmittel, derer sie sich heute bedienen, wie „ich hab da was gehört“ oder „die meisten auf der letzten Messe machen dies nun aber so“, gleichen in etwa der Genauigkeit eines Kompasses zu Christopher Kolumbus Zeiten, der Indien suchte und Amerika fand. Dies gilt in vielen Fällen auch für Fusionen, Firmenübernahmen oder grösseren Reorganisationen. Man führt z. B. eine „Due Diligence“ durch, errechnet sich die Einkaufsvorteile aufgrund von höheren Volumina, analysiert die möglichen Synergieeffekte, führt die Akquisition oder den „Change“ durch und wundert sich nach eins, zwei Jahren, dass all die tollen Effekte, die man sich erhofft hat, nicht eintraten. Anstatt dessen sind die besten Mitarbeiter mittlerweile selbständig oder bei der Konkurrenz und die Kunden sind darüber verunsichert, welche Produkte sie nun von wo erhalten und wer für sie eigentlich zuständig ist. Die Stimmung im Unternehmen ist so schlecht wie schon lange nicht mehr und das Management beschäftigt sich mehr mit internen Dingen als mit Ihren Kunden und deren Nutzen. Wie konnte es soweit kommen?

Leider werden allzu oft Fusionen, Übernahmen oder ähnlich grosse Reorganisationen im blinden Vertrauen auf quantitative Analysen und Statistiken durchgeführt ohne Berücksichtigung unterschiedlicher Firmenkulturen, persönlicher Interessen der Mitarbeiter, teilweise vorhandener Animositäten und dem oft stattfindenden Kampf um Positionen.

Dabei gibt es auch für „Change Management“ mittlerweile Instrumente und Methoden, die gleich einem GPS dem Management die Möglichkeit an die Hand geben, die augenblickliche Situation und Position sehr genau zu erfassen, das Ziel einzugeben und sich unter Einbezug der besten Mitarbeiter die kürzeste Route dorthin aufzeigen zu lassen. Danach ist es ein Einfaches, den definierten Weg abzufahren. Alles was zu tun ist, ist sicherzustellen, dass immer genügend „Dampf auf dem Kessel“ ist, um nicht aufgrund eines Mangels an Energie auf der Strecke zu bleiben.

Nachfolgend lesen Sie über eine Methode, die ähnlich einem GPS eine sehr genaue Ortsbestimmung und Zielplanung ermöglicht: CPS Workshops.

CPS steht für Cybernetic Positioning and Steering und ist ähnlich dem GPS ein Navigationssystem für Unternehmen. Gleich dem GPS, welches aus einem Verbund von 24 Satelliten besteht, die die Erde auf elliptischen Bahnen in 20183 km Höhe umrunden, ermöglichen CPS Workshops Ihr fusioniertes Unternehmen bis ins Detail aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln zu betrachten. Wie das GPS, welches gleichzeitig Daten von mindestens drei verschiedenen Satelliten benötigt, um die genaue Position zu errechnen, verhält es sich bei einem CPS Workshop. Nach Eingabe der Zielvorgabe, die z. B. lauten könnte „25% Marktanteil in drei



Eine neue  
Entdeckung.  
Allianz SE.  
So European.

Jahren", werden von den 18 - 42 Teilnehmenden, die sich aus Wissens- und Entscheidungsträgern zusammensetzen, alle zu beachtenden Details eingespielt. Diese Details werden dann verarbeitet und in 12 Teilszenarien unterteilt. Diese könnten z. B. lauten: „Neue Marktchancen nutzen“, „Zusammenlegung der Tochtergesellschaften“, „Markenstrategie“ etc..

Anschliessend werden die Teilnehmenden mittels eines ausgeklügelten Algorithmus Ihren Diskussionsgruppen, d. h. den Teilszenarien zugeteilt. Und zwar so, dass das Zielthema z. B. „25% Marktanteil in drei Jahren“ bestmöglich abgedeckt ist. Dies entspricht in etwa der Ausrichtung, bzw. der Justierung der Satelliten, so dass diese jeden Winkel der Erdkugel abdecken. Jedes einzelne dieser Szenarien, welches zum Ziel „25% Marktanteil in drei Jahren“ beiträgt, wird anschliessend durch die Workshopteilnehmer aus drei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Die anhand des Algorithmus zugeteilte Diskussionsgruppe für das jeweilige Thema beleuchtet dieses in einer kontrovers geführten Diskussion aus Ihrer Sicht. Zusätzlich, um die Gruppe auf Kurs zu halten und „Einbahndiskussionen“ zu vermeiden, wird die Diskussion weiterhin durch Kritiker, die die Diskussion beeinflussen und Beobachter, die Fehler korrigieren können, immer wieder neu entfacht und das Teilziel neu „berechnet“.

Es gelten dieselben Prinzipien wie beim GPS. Je mehr Satelliten für die Berechnung des Standorts herangezogen werden und je weiter diese auseinander liegen, desto besser die genaue Ortsbestimmung. Für CPS Workshops gilt: Je kontroverser die Diskussionen geführt werden, desto besser wird das Endresultat ausfallen und je wichtiger ein Teilthema für die Zukunft ist, desto öfter wird es in den Gruppen diskutiert werden. Da die Möglichkeit besteht, bis zu 42 individuelle, teilweise sehr konträre Sichtweisen geregelt in die Diskussionen einzubeziehen, entsteht eine sehr genaue Aufarbeitung des Zielthemas. Dies ist für die adäquate Erarbeitung eines komplexen Themas erforderlich. Egal, ob es um die Zusammenführung von zwei Firmen, die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie, die Prozessoptimierung innerhalb einer Fabrik oder auch die Sanierung eines staatlichen Gesundheitswesens geht; in jedem Fall benötigt es die Diskussion unterschiedlicher Aspekte aus möglichst vielen Blickwinkeln.

CPS Workshops sind daher dermassen gestaltet, dass komplexe Themen durch die Teilnehmer in 6 oder 12 Teilthemen zerlegt werden und diese dann an drei aufeinander folgenden Tagen unter den Blickwinkeln Status Quo, kreativer Ausblick und daraus abzuleitenden Massnahmen oder Optionen diskutiert werden. Aufgrund der kybernetischen Struktur, die diesem Workshop ähnlich dem GPS zugrunde liegt, ist nach den drei Diskussionsrunden das Wissen der Teilnehmenden zu 91% über alle Teilnehmenden verteilt. Diese gemeinsame Informationsbasis ist dann die Grundlage, die es benötigt, um gemeinsam am selben Strang zu ziehen, in dieselbe Richtung zu steuern und die „PS auf die Strasse zu bringen“. Diese gemeinsame, belastbare Grundlage wird innerhalb von drei Tagen erreicht. Als Aussenstehender ist es faszinierend zu beobachten, wie sich während des Workshops die Einstellungen zu- und gegeneinander in ein Miteinander verwandeln. Während beim ersten Abendessen klar ersichtlich ist, „wer zu wem gehört“ und an welchem Tisch „man“ sitzt, wird sich dies während des Workshops komplett aufheben. Durch die „Operation am lebenden Organismus“, nämlich dem reorganisierten Unternehmen und des Einbezugs der Leistungsträger hat die Methode eine enorm hohe Verbindlichkeit. Das, was hier erarbeitet wird, muss im Anschluss gemeinsam umgesetzt werden. Die oft teilweise bewusst oder auch unbewusst vorhandene Abneigung legt sich und wandelt sich in ein langfristig konstruktives Miteinander. Im Schnitt werden ca. 70-75% der diskutierten Massnahmen nach einem Jahr umgesetzt sein.

Es ist davon auszugehen, dass CPS Workshops gleich dem Global Positioning System, immer mehr Einzug in den Unternehmens- und Politikalltag halten werden und in einigen Jahren diese Methode zum Standardrepertoire für komplexe Problemstellungen wie Strategiefindung, Fusionen, Prozessoptimierungen etc. gehört.

© Dr. Markus Hess

Change Management

---



buonsenso  
management consulting



tradeJet

[Einkaufen bei Amazon.de](#)