

XALLAX 02/10
Facts

Tom's Insights

Neuausrichtung HR: Globale Veränderungen in Unternehmen verstärken den Druck auf HR-Bereiche (S. 2)

Projekterfolg

Einblicke in das Change Management Projekt mit einem weltweit führenden Finanzdienstleister (S. 2)

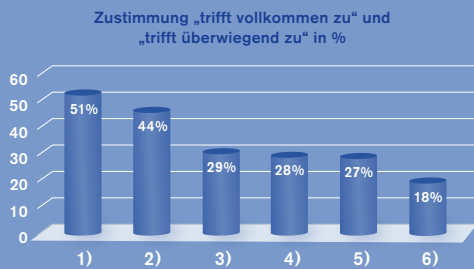
Projektbeispiel – Xsample

Learning Kit Workshops zur Strategiekommunikation eines Versicherungsunternehmens (S. 3)

Studie

Scheitern Change Prozesse durch fehlendes Commitment des Managements?

Häufige Ursachen für Probleme in Change Prozessen



- 1) Fehlendes Commitment des Managements zur neuen Strategie bzw. zum Change Prozess
- 2) Die neue Strategie, deren Notwendigkeit, Sinn und Zweck werden nicht kommuniziert
- 3) Mitarbeiter und Führungskräfte wissen nicht, was im Change Prozess auf sie zukommt und was von ihnen erwartet wird
- 4) Es gibt kein Projektmanagement, welches den „People Aspect“ durchgängig managt
- 5) Mitarbeiter verstehen die Veränderungen und die Auswirkungen auf die eigene Rolle nicht
- 6) Es wird nur top-down kommuniziert. Das Management ist dadurch zu wenig über das Stimmungsbild der Veränderung auf Mitarbeitererebene informiert

Das grundlegende Ziel der Xallax Befragung bestand darin, zu untersuchen, inwiefern Unternehmen den „People Aspect“ von Veränderungsprozessen insbesondere in der Phase der Strategieimplementierung berücksichtigen.

Laut den Ergebnissen der Befragung wurde zwar der „People Aspect“ von den befragten Unternehmen hinreichend berücksichtigt, was jedoch anscheinend kein Garant für einen erfolgreichen Change Prozess darstellt. Lediglich 2% der Teilnehmer gaben an, dass die Change Prozesse in ihrem Unternehmen, gemessen an den gesetzten Zielen, sehr erfolgreich waren. Fast Zweidrittel bewerteten die Veränderungsprozesse als weniger bis kaum erfolgreich.

Bezüglich möglicher Ursachen für Probleme in Change Prozessen stimmten bemerkenswerterweise mehr als die Hälfte (51%) der Teilnehmer der Aussage zu, dass fehlendes Commitment des Managements zur neuen Strategie bzw. zum Change Prozess eine häufige Ursache für Probleme in Change Prozessen ist. Den Angaben der Teilnehmer zufolge, führt eine unzureichende Kommunikation der neuen Strategie, deren Notwendigkeit, Sinn und Zweck ebenso zu Problemen (44%). Die dritthäufigste Nennung (29%) war, dass Mitarbeiter und Führungskräfte nicht wissen, was im Change auf sie zukommt und was von ihnen erwartet wird.

Folglich lässt sich feststellen, dass ein ausgeprägtes Commitment des Führungsteams, zusammen mit einer konsistenten und verständlichen Veränderungskommunikation, den Erfolg

von Change Prozessen verbessern können.

Hinsichtlich Unterstützungs- und Weiterbildungsbedarf in Change Prozessen gab die Mehrheit an, dass der größte Bedarf in Bezug auf die Beteiligung von Mitarbeitern sowie Kommunikation an die Mitarbeiter in Change Prozessen besteht. Weitere Aspekte, die genannt wurden, bezogen sich auf mangelndes Commitment der Führungskräfte, gefolgt von Unterstützung im Projektmanagement von Change Management Prozessen.

Interessanterweise stellte sich heraus, dass die befragten Unternehmen keine Führungskrafttrainings anbieten, die speziell auf Change Management ausgerichtet sind und Führungskräfte auf die Herausforderungen in Veränderungsprozessen vorbereiten. Den größten Weiterbildungsbedarf für Führungskräfte sahen die Teilnehmer darin, ein Verständnis für die Komplexität und Ganzheitlichkeit sowie der weichen Faktoren von Change Prozessen zu erzeugen.

Die Ergebnisse dieser Befragung haben verschiedene Ansatzpunkte für weiterführende Untersuchungen über das komplexe Thema Change Management aufgezeigt, die wir zukünftig weiter verfolgen werden.

Die richtige Vorbereitung von Führungskräften und Mitarbeitern auf die Veränderung ist entscheidend für den Erfolg von Change Prozessen. Xallax hat den Workshop „Leading through Change“ entwickelt, der insbesondere Führungskräfte auf Change Prozesse vorbereitet.

Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, wenden Sie sich gerne an Maïke Dragendorf (+49 40 36 90 527 03, maïke.dragendorf@xallax.com).

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir freuen uns, Ihnen die neue Ausgabe unseres Newsletters *Facts* zu präsentieren. In dieser Ausgabe haben wir für Sie die Ergebnisse unserer ersten Change Management Befragung zusammengestellt und geben Ihnen darüber hinaus Einblicke in unsere aktuellen Projekte und unsere einzigartige Xallax Methode. Folgende Themen haben wir für Sie ausgewählt:

- Die Ergebnisse unserer Change Management Befragung
- „Tom's Insights“ – Unsere neue Kategorie thematisiert den zunehmenden Druck auf HR-Bereiche
- Unser Change Management Projekt zur Stärkung des Bewusstseins für Mitarbeiterentwicklung
- Der „Strategy Navigator“ – Unsere Learning Kit Workshops zur Kommunikation einer neuen Unternehmensstrategie
- Fortführung unserer Serie über die Xallax Methode für unsere Engagement & Alignment Solutions
- Neuer Halbtages-Workshop zur Strategieentwicklung und -kommunikation

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen von *Facts 02/10* und freuen uns über Ihre Anmerkungen zu „Tom's Insights“ sowie über Fragen und Themenvorschläge zu unserem Newsletter.

Ihr



Thomas Falk
 Vorstand

Die Xallax AG ist eine Unternehmensberatung, die sich auf die Begleitung und Umsetzung von komplexen Veränderungsprozessen in internationalen Großunternehmen spezialisiert hat. Im Kern des Leistungsangebots stehen das Management gesamter Veränderungsprozesse in Bezug auf Führungskräfte und Mitarbeiter sowie weltweit führende Lösungen, die bewirken, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Denk- und Handlungsweisen an der neuen Strategie ausrichten und sich engagiert an der Veränderung beteiligen.

Tom's Insights

Neuaustrichtung der HR-Bereiche: Globale Veränderungen und damit einhergehende Anforderungen an die Mitarbeiterentwicklung verstärken den Druck auf HR-Bereiche



„Tom's Insights“ ist eine neue Kategorie in Facts, die aktuelle Themen rund um Strategieimplementierung und Change Management aufgreift oder Trends aus der Praxis thematisiert. Gerne möchten wir Sie einladen, das aktuelle Thema zu diskutieren.

Wir freuen uns auf Ihre Gedanken und Anregungen an facts@xallax.com. Ausgewählte Kommentare veröffentlichen wir gerne in unserer nächsten Newsletter-Ausgabe.

Zunehmend scheint eine Neuaustrichtung von Rollen und Verantwortlichkeiten, Kompetenzen sowie Ressourcen in HR-Bereichen erforderlich. Die Nachfrage nach Leistungen aus

den HR-Bereichen von Unternehmen hat jüngst ein enormes Wachstum zu verzeichnen. Zugleich wurden in den letzten fünf bis zehn Jahren in HR-Bereichen zahlreiche Stellen abgebaut, da vermehrt eine klare Trennung zwischen strategischer und operativer Personalarbeit vollzogen wurde. Während die operative und administrative Personalarbeit bereits enorme Effizienzsteigerungen erzielt hat, weist die strategische Personalarbeit hier zum Teil noch einen erheblichen Optimierungsbedarf auf. Was geschieht also aktuell in den HR-Bereichen?

Insbesondere Großkonzerne sehen sich zunehmend globalen Veränderungen gegenüber und müssen dabei Unternehmensstrategien umsetzen, die auf eine einzige globale Einheit hinsichtlich Marke, der Support-Bereiche (z.B. Finanzen und IT) sowie standardisierter Prozesse abzielen. Dieser grundlegende Wandel beinhaltet eine enorme Komplexität und Dynamik. Fraglich ist, wer am stärksten von einer solchen Veränderung betroffen ist und sich entsprechend verändern muss. Alle Unternehmensebenen sind hiervon betroffen: Das Management, Führungskräfte und Mitarbeiter. Denn sie sind es, die eine Strategie weltweit umsetzen.

Dies ist Besorgnis erregend, wenn man darüber nachdenkt, dass sogar regionale Change

Prozesse häufig nur schwer zu implementieren sind. Was ist also das richtige Vorgehen bei globalen Change Management Prozessen?

Zudem scheinen Top-Führungskräfte Personalthemen zunehmend als Priorität zu behandeln, da die Bedeutung der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg immer deutlicher wird. Zur gleichen Zeit hat die heranwachsende Generation höhere Ansprüche hinsichtlich ihrer Karriere und Laufbahnplanung. Um beiden Aspekten gerecht zu werden, verstärkt sich der Druck auf zentrale HR-Bereiche, ihre Kernleistungen auszuweiten, z.B. auf ein Talent und Performance Management.

Angesichts dieser Veränderungen und Herausforderungen muss für HR-Bereiche eine klare Strategie formuliert werden, wie diesen Anforderungen entsprochen werden kann. Eine solche Strategie muss ein klares Leistungsprofil beinhalten sowie ein exaktes Konzept hinsichtlich notwendiger HR-Kompetenzen und Ressourcen, um letztlich Engpässe bei strategisch relevanten konzeptionellen HR-Leistungen zu vermeiden. Denn insbesondere in Veränderungsprozessen können sich Engpässe im HR-Bereich negativ auf die Geschäftsentwicklung des Unternehmens auswirken.

Projekterfolg

Stärkung des Bewusstseins für Mitarbeiterentwicklung

Insbesondere in Zeiten des Wandels, wenn die Arbeitsbelastung und der Druck ansteigen, wird die Entwicklung der Mitarbeiter oft vernachlässigt. Dies lässt sich häufig in technischen oder leistungsbezogenen Bereichen von Unternehmen beobachten, in denen der „People Aspect“ der Veränderung oftmals nur unzureichend berücksichtigt wird.

Die Vorbereitung von Führungskräften und Mitarbeitern auf die Herausforderungen von Change Prozessen und insbesondere auf ihre zukünftigen Rollen, ist ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung.

Xallax hat kürzlich eine Illustration für einen IT-Bereich eines führenden Finanzdienstleisters entwickelt, welches in eine elektronische, interaktive und webbasierte Lösung (eSolution) überführt werden soll.

Grundlegendes Ziel der Illustration war, bei Führungskräften, Managern und Mitarbeitern das Bewusstsein für die Wichtigkeit einer Mitarbeiterentwicklung insbesondere in Change Prozessen zu schärfen. Die fertige webbasierte Illustration soll als anwenderfreundliches Eingangsportal für alle verfügbaren Personalinstrumente dienen und stellt darüber hinaus Informationen über die Karrieremöglichkeiten in dem

Bereich zur Verfügung. Durch Klicken auf die entsprechenden Links bzw. Mouseovers, wird der Anwender zu weiterführenden Informationen zu dem ausgewählten Thema weitergeleitet. Dadurch haben Führungskräfte und Mitarbeiter die Möglichkeit sich schnell und zielgerichtet über alle relevanten HR-Themen zu informieren.

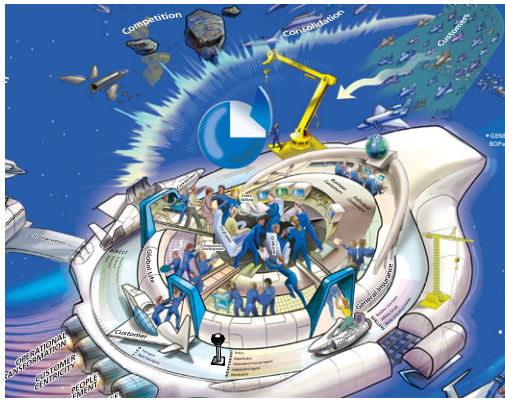
Immer mehr Unternehmen setzen heutzutage auf kreative und innovative Lösungen, um Wis-

sen zu vermitteln, welches in meist informationslastigen Intranets verborgen ist. Auch die Lösungen von Xallax sind durch die Annahme geprägt, dass eine interaktive und bildliche Vermittlung von Informationen wesentlich effektiver und effizienter ist, als die Informationsvermittlung über traditionelle und vielmehr passive Kommunikationsmodelle.



Projektbeispiel

Effektive Strategiekommunikation



Für ein weltweit führendes Versicherungsunternehmen hat Xallax 2008 kundenspezifische Learning Kit Workshops zur Kommunikation der neuen Unternehmensstrategie entwickelt und durchgeführt.

Das Unternehmen entschied sich für unsere Workshops, mit dem Ziel, Mitarbeitern eine einheitliche Kommunikation der strategischen Veränderungen zu ermöglichen und somit Commitment sowie Begeisterung zu schaffen. Im Fokus der Workshops stand dabei der „People Aspect“ der Veränderung.

Anforderungen

- Verstärkter Fokus auf Kerngeschäft und Nutzung von Synergien in der Unternehmensgruppe
- Entwicklung von weltweit gemeinsamen, strategischen Zielen und Meilensteinen sowie einer weltweit einheitlichen Vision
- Gemeinsames Verständnis über die Vision und Strategie
- Steigerung der Motivation für die Veränderung
- Realisierbarkeit der Veränderungen und Erreichbarkeit der Ziele

Lösung

- Workshop mit folgenden Inhalten:
 - Wesentliche Veränderungen im globalen Versicherungsmarkt
 - Notwendigkeit einer stärkeren Kundenorientierung
 - Gemeinsame Vision sowie strategische Ziele, Meilensteine und Initiativen

Methode

Making Change Happen – Dialogfragen als Leitfaden der Diskussion

Im letzten Jahr haben wir mit unserer Serie über die einzigartige Xallax Methode begonnen, um Ihnen einen Einblick in unsere Methode und deren Kernkomponenten zu geben. In dieser *Facts* Ausgabe werden wir eine der Schlüsselkomponenten vorstellen, die so genannten Dialogfragen.

Neben der Illustration werden die Teilnehmer anhand von Dialogfragen durch den Workshop geleitet und somit wird ein intensiver Lernprozess gefördert.

Die Dialogfragen sind offene und strukturierte Fragen, welche die Teilnehmer durch die Geschichte der Illustration führen. Die Teilnehmer werden aufgefordert, diese Fragen in der Gruppe laut vorzulesen. Die Fragen sollen die Diskussion anregen und als Leitfaden für interaktive Gruppenübungen dienen. Eine speziell für den Kunden entwickelte Illustration sowie Karteninhalte helfen die Diskussion zu fokussieren.

In enger Zusammenarbeit mit dem Senior Management des jeweiligen Unternehmens werden die Dialogfragen entwickelt. Die Dialogfragen sind so konzipiert, dass die Teilnehmer durch den Austausch ihrer Ideen, Erfahrungen und Wahr-

- Zukünftige Denk- und Handlungsweisen der Führungskräfte und Mitarbeiter
- Lösungsansätze zur Überwindung interner Hindernisse bei der Umsetzung
- Alle Teilnehmer erhielten ein Handout mit der Illustration und ausgewählten Karten

Roll-Out

- Zunächst 1.000 Führungskräfte
- Anschließend alle 60.000 Mitarbeiter
- Global (Deutschland, UK, EMEA, USA, Asia Pacific)

Ergebnisse

- Klares Verständnis über die neue Unternehmensstrategie sowie die Vision, strategischen Ziele, Meilensteine und Initiativen als auch darüber, wie diese Aspekte zusammenhängen
- Hohe Identifikation mit dem Unternehmen und der neuen Strategie
- Positive Einstellung gegenüber der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens



nehmungen lernen. Der Dialog und die Diskussion in kleinen Gruppen ermöglichen eine interaktive Erschließung des jeweiligen Business Cases. Ziel des Workshops ist es, anhand der Dialogfragen und Übungen

die Motive des Management Teams für die Entwicklung der neuen Strategie sowie deren Herausforderungen und Chancen zu diskutieren und diese Inhalte den Workshop-Teilnehmern einheitlich zu kommunizieren. Auf diese Weise kommen die Teilnehmer zu den gleichen Schlussfolgerungen wie das Management Team.

Neben der Illustration und Kartenübungen ermöglichen die strukturierten Dialogfragen den Teilnehmern bisherige Auffassungen kritisch zu prüfen, zu diskutieren und letztendlich zu ändern. Dieser Lernprozess ist der Grund für den Erfolg der Xallax Learning Kit Workshops: Denn eine neue Strategie ist nur dann erfolgreich, wenn sie von Mitarbeitern verstanden und gelebt wird. ■

Xallax Halbtages-Workshops – Mapping your Change Story

Bei der Implementierung jedes Change Prozesses besteht eine der größten Herausforderungen darin, ein einheitliches Verständnis der wesentlichen Veränderungen zu schaffen, Mitarbeiter dafür zu gewinnen und somit gesetzte Ziele zu erreichen. Ohne eine effektive Kommunikation des Change Prozesses bleiben häufig unterschiedliche Auffassungen über Inhalte der neuen Strategie bestehen und können den Erfolg von Change Prozessen gefährden.

Ziel der Xallax Methode ist eine effektive Change Kommunikation. Im Kern der Methode steht die Verwendung eines Bildes, um ein einheitliches Verständnis zu schaffen und sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter eine „gemeinsame Sprache“ sprechen.

Xallax bietet für Unternehmen Halbtages-Workshops an, die von einem unserer Consultants vor Ort moderiert werden, um so ihr Team basierend auf einem strukturierten Dialog durch einen komplexen Business Case zu leiten. Ein Xallax Illustrator wird während des Workshops einen groben schwarz-weiß Sketch erstellen, der den Business Case in Bilder übersetzt. Durch die Entwicklung einer Metapher zur Darstellung des Cases werden zunächst implizite Vorstellungen über die Strategie in ein explizites Bild transformiert und Mitarbeiter somit einheitlich auf wesentliche Veränderungen vorbereitet.

Unsere Workshops können bereits im frühen Stadium der Strategieformulierung eingesetzt werden, um abweichende Auffassungen des Managements zur Strategie zu konsolidieren und zu einer konsistenten Botschaft zu vereinheitlichen.

Wenn Sie mehr über die Xallax Halbtages-Workshops erfahren möchten, kontaktieren Sie gerne Maïke Dragendorf (+49 40 36 90 527 03, maïke.dragendorf@xallax.com).

Impressum

Herausgeber

Xallax AG
Katharinenstraße 30 · 20457 Hamburg
Telefon +49 40 | 36 90 527 00 · Fax +49 40 | 36 90 527 29
facts@xallax.com · www.xallax.com

Xallax AG mit Sitz in Hamburg, HRB 101946

Vorstand: Thomas Falk
Vorsitzender des Aufsichtsrats: Mathias Heller
Ust.-Id.-Nr. DE814889990

Ansprechpartner

Dipl.-Kffr. Lone Köhler · Dipl.-Kffr. Maïke Dragendorf ·
Dipl.-Kffr. Eva Späth

Bestellung/Abbestellung

Haben Sie unseren kostenfreien, ca. vierteljährlichen Newsletter *Facts* noch nicht direkt über uns erhalten, können Sie sich für die automatische, bequeme Übersendung per E-Mail [hier](#) registrieren. Möchten Sie *Facts* nicht mehr erhalten, senden Sie bitte eine E-Mail an unsubscribe.facts@xallax.com.

Copyright

Alle in *Facts* erschienene Artikel und Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung von Informationen oder Daten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen oder Bildmaterial, bedarf der vorherigen Zustimmung der Xallax AG.

Haftungsausschluss

Obwohl wir den Inhalt der Informationen sorgfältig recherchiert und geprüft haben, können wir für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Informationen keine Haftung übernehmen. Wir haben keinen Einfluss auf Inhalte und Gestaltung von externen Websites, auf die wir durch Links verweisen und tragen hierfür keine Verantwortung. Inhalte verlinkter Websites machen wir uns nicht zu eigen.