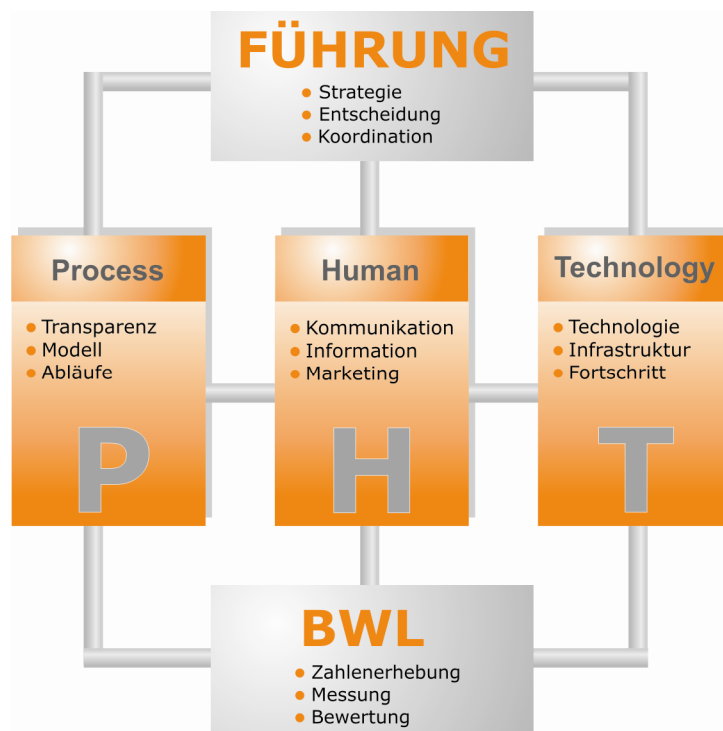


## Das PHT<sup>®</sup>-System: eine integrative Methode, um Veränderungsprozesse in Unternehmen zu optimieren

Das PHT-System wurde im Rahmen von mehreren Changemanagementprojekten mit den unterschiedlichsten Zielsetzungen entwickelt. Es initiiert Veränderungsprozesse und stellt sicher, dass diese in der Organisation motiviert erfolgreich umgesetzt, längerfristig beibehalten sowie kontinuierlich optimiert werden. Zentrale Elemente sind Prozesse, Human Factors und Technologien ("PHT"). Den Rahmen, in dem PHT eingesetzt wird, geben einerseits die wirtschaftliche Ausgangssituation, andererseits die betriebswirtschaftlichen Entwicklungsziele des Unternehmens vor. Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen werden während des Projekts periodisch erfasst. Sie dienen als Nachweis über die Entwicklung des Projektes und der erreichten Produktivitätssteigerung. Als Motor der Veränderungsprozesse rückt die Führung durch das Management ins Zentrum des PHT-Systems.



Komponenten des PHT-Systems

Im Mittelpunkt stehen immer zwei Prozesse: Erstens mit möglichst geringen finanziellen Investitionen komplexe Projekte sehr schnell im Unternehmen umzusetzen. Zweitens die Mitarbeiter für diese Veränderungsprozesse zu begeistern, zu motivieren und damit die kontinuierliche Umsetzung zu sichern. Das PHT-System ist seit 2001 in mehreren größeren mittelständischen Unternehmen erfolgreich eingesetzt worden.

### Ansatzpunkte

Typische Ausgangssituationen, zu denen das PHT-System optimal passt, sind bevorstehende Nachfolgeregelungen, erforderliche Produktivitätssteigerungen, der anstehende Einsatz neuer Technologien oder Strategien sowie allgemein der



Wunsch, einen höheren Wirkungsgrad der bestehenden Technologien und Prozesse im Unternehmen zu erreichen. Insbesondere wenn eine Zertifizierung nach ISO 9000 oder deren Umsetzung ansteht, unterstützt das System die dazu notwendigen Veränderungsprozesse spezifisch und wirksam. Bestehen bereits zertifizierte Abläufe, kann das PHT-System diese optimieren. Schließlich liegen positive Erfahrungen aus dem Einsatz bei Integration von Unternehmen (M&A) vor.

Das PHT-System eignet sich in diesen Situationen besonders, weil

1. Menschen Veränderungen gegenüber nicht aufgeschlossen sind,
2. neue Prozesse den Beteiligten transparent gemacht werden müssen,
3. Technologien optimal eingesetzt und dafür Schulungen der beteiligten Personen wichtig sind,
4. der Erfolg von Projekten und der Wirkungsgrad von Prozessen messbar sein soll,
5. mit PHT Strategie und Führung auf die Prozesse und die beteiligten Personen angepasst werden.

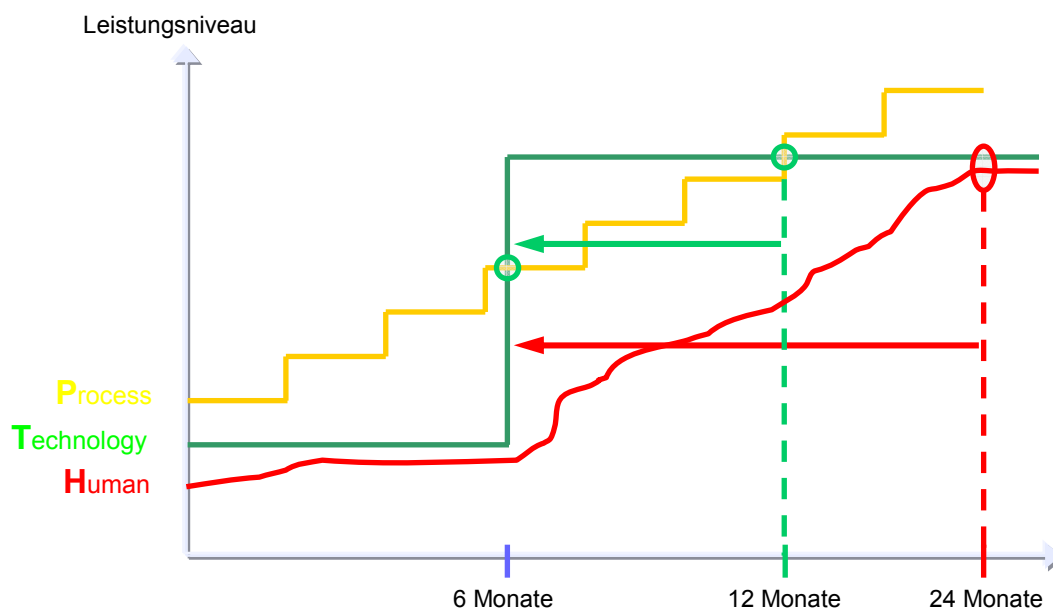
PHT ist ein ganzheitlicher Ansatz, um Changemanagement in Unternehmen zu optimieren. Ein wesentliches Merkmal des Systems besteht darin, dass Mitarbeiter des Unternehmens den Umgang mit dem System erlernen und unter Führung des externen PHT-Managers innerhalb von 12 bis 18 Monaten ein interner PHT-Manager und ein PHT-Team aufgebaut werden. Dies führt zu zwei wichtigen Effekten: Zum einen ist die Arbeit mit dem System bereits mittelfristig unabhängig von externen Beratern. Zum anderen erhöht dies die Akzeptanz im Unternehmen und schafft ein positives Klima für Veränderungen.

Das PHT-System geht systematisch auf alle Prozesse ein, die in Organisationen Veränderungen erschweren. Dies beginnt bei der grundsätzlich geringen Bereitschaft von Menschen, Bekanntes zu verändern und damit Unsicherheiten und Risiken einzugehen. Die Tendenz, Konflikte sowohl intern wie extern möglichst zu vermeiden, ist eng hiermit verbunden. Auch die Sicherung der eigenen Positionsmacht, des eigenen Wissens und der Hoheit über das eigene Arbeitsgebiet und die zugehörigen Abläufe und Regeln ist eine Dimension, die Veränderungen erschwert: Nur wenige Menschen begrüßen äußere Eingriffe in ihren Verantwortungs- und Tätigkeitsbereich. Diese Haltung drückt sich häufig in Traditionsdenken "Wir haben das schon immer so gemacht" aus. Geht es einer Organisation wirtschaftlich gut, erhält dieses Beharrungsverhalten zusätzliches Gewicht. Marktchancen zu außergewöhnlichem Wachstum werden nicht genutzt oder blockiert, Wettbewerbsvorteile werden nicht aktiv umgesetzt.

Zu wenig oder zu viel Kommunikation im Unternehmen sowie undurchsichtige Unternehmensprozesse und -ziele sind weitere veränderungshemmende Faktoren. Auch die Scheu vor notwendigen Investitionen, fehlende – oder nicht kommunizierte – Personalentwicklungskonzepte oder -maßnahmen sowie ungünstige Organisations- und Führungsstrukturen sind Faktoren, die zwar nicht den einzelnen

Mitarbeiter charakterisieren, aber als Merkmale des Unternehmens und der Unternehmenskultur Veränderungsprozesse stark beeinflussen. Besonders schwierig sind traditionelle Organisationsformen, die sich über Jahre "organisch" entwickelt haben und häufig Sonderfälle enthalten. Beispiele sind mehrere Arten von Abteilungsleiter-Ebenen; unklare Weisungsstrukturen und tiefe Hierarchien. Konsequenzen sind oft Fraternisierungen und faktisch unterschiedliche Positionsmacht trotz formal gleicher Einstufung.

Typische Probleme, die sich in der Folge ausbilden, sind unterschiedliche Positionen im Management zu zentralen Fragen, unklare oder widersprüchliche Kommunikation zu Mitarbeitern und damit fehlende klare Zielvorgaben. Unsicherheiten in der Planung konkreter Maßnahmen und Abfolgen zur Umsetzung sind die Folgen. Hindernisse bei der Umsetzung von vereinbarten Strategien sind in Veränderungsprozessen normal. Umso wichtiger ist es, dass das Management den Prozess durchgängig unterstützt. Verbindlichkeit bei allen Beteiligten ist essenziell.



Veränderung des Leistungsniveaus der drei PHT-Kernkomponenten

Unterschiedliche Aussagen im Management sind ein Aspekt des Führungsstils, den das PHT-System adressiert. Oft werden auch auf tieferen Managementebenen Potenziale nicht erkannt oder nicht optimal eingesetzt. Typisch tritt dies beim Wechsel von einer zentralistisch-patriarchalischen Führung zu einer dialogisch-kooperativen Führung auf. Dies kann an mangelnden Fähigkeiten liegen. In der Regel sind diese Prozesse wie etwa die Bedeutung des Vorbilds jedoch nicht bewusst oder bekannt. Wird dies im Rahmen eines Changemanagements angesprochen, lassen sich Führungsschwächen im erweiterten Management meist effizient korrigieren. "Jeder weiß, was richtig ist, aber keiner weiß, wie es konkret umzusetzen ist." Das PHT-System setzt hier mit Information, Reflexion und Motivation zur Optimierung des eigenen (Führungs-)Verhaltens an.

## Struktur des PHT-Systems

In allen Fällen gibt das PHT-System einen Rahmen und eine Systematik möglicher Interventionen vor. Dieser Rahmen wird immer individuell an das einzelne Unternehmen, seine Struktur, Ausgangslage und seine Ziele angepasst. Das PHT-System ist immer unternehmensspezifisch und von Unternehmen zu Unternehmen maßgeschneidert. Da die Mitarbeiter selbst an der Weiterentwicklung mitarbeiten, sind Blockaden weniger wahrscheinlich. Das Ziel ist immer, Führungs- oder Marktvorgaben (Strategie- oder Marktänderungen), Prozesse (Aufbau- und Ablauforganisation) und die beteiligten Menschen (Kommunikation, Transparenz und Schulung) sowie die vorhandenen Technologien zu synchronisieren. Eine wesentliche Rolle spielen dabei das Insiderwissen und die informellen Wege der Organisation.

Dieses Vorgehen erhält nicht nur die Produktivität im Tagesgeschäft. Das PHT-System steigert die Produktivität zuverlässig und sehr schnell. Das PHT-System verbindet zwei Elemente: zum einen eine ganzheitliche Betrachtung von Problemstellungen, zum anderen den spezifischen Einbezug der zentralen Elemente jedes Unternehmensprozesses. Es bringt Prozesse, Menschen und Technologie in Einklang. Zudem versetzt es die Mitarbeiter im Unternehmen mittelfristig in die Lage, Veränderungsprozesse selbst zu optimieren.

Im PHT-System steuert immer ein erfahrener Changemanager zusammen mit einer Gruppe ausgewählter Mitarbeiter den Veränderungsprozess. Dies führt zu zwei entscheidenden Vorteilen: Erstens sind Mitarbeiter aus dem Unternehmen aktiv beteiligt und auch Ansprechpartner für Kolleginnen und Kollegen. Der Eindruck eines (nur) von außen übergestülpten Konzepts wird von Anfang an vermieden. Zweitens machen sich die Mitglieder dieses PHT-Teams mit den Werkzeugen und Vorgehensweisen des PHT-Systems vertraut. Dieses Know-how bleibt somit dem Unternehmen damit auch erhalten, nachdem der externe Changemanager ausgeschieden ist. Darüber hinaus sind Detailkenntnisse der Mitglieder über das Unternehmen und seine bisherigen Abläufe und die verwendeten Technologien eine wichtige Informationsquelle. Innerhalb des PHT-Teams ist jeweils ein Mitglied für die Koordination und Kommunikation der Maßnahmen zu den drei zentralen PHT-Elementen Prozesse, Human Factors und Technologien zuständig ("Team-Manager").

Eine weitere zentrale Funktion neben dem Changemanager nimmt der Changecontroller ein. Er kennt die betriebswirtschaftlichen Kennwerte zu Beginn des Projekts. Er überwacht, dokumentiert und berichtet alle Veränderungen während der Projektlaufzeit. Er ist zuständig für den Faktor € und damit entscheidend für die Bewertung des Projekterfolgs. Der Changecontroller muss aus dem Unternehmen kommen und mit Prozess- und Unternehmenscontrolling vertraut sein.

## Wie wird das PHT-System angewendet?

Im Rahmen eines Projektes werden im ersten Schritt die Aufgabendefinition und die Ziele, die mit dem PHT-System erreicht werden sollen, schriftlich festgelegt und mit der Geschäftsführung verabschiedet.

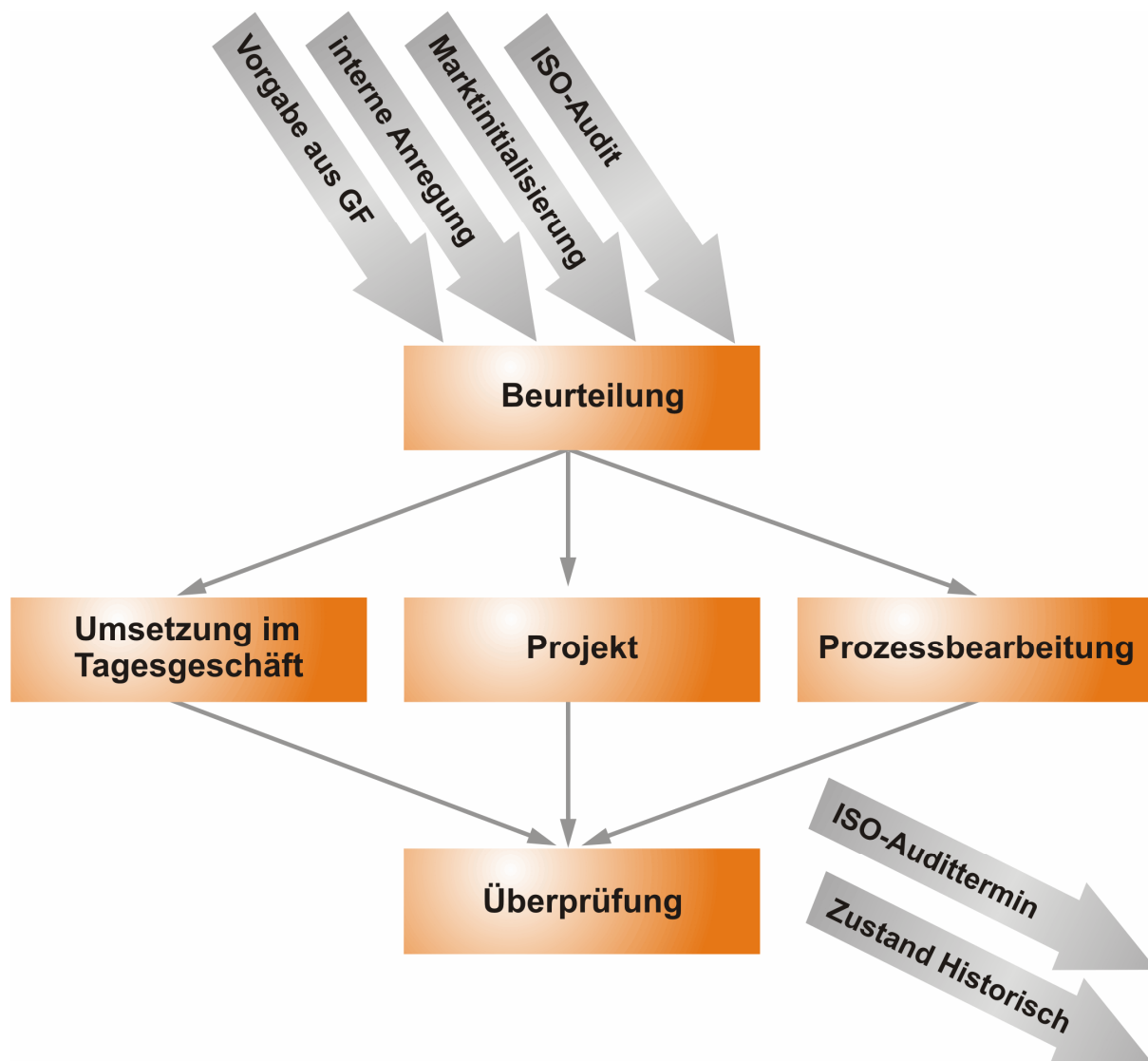
Der erste Schritt zur Implementierung der Methode besteht darin, die Mitglieder des PHT-Teams auszuwählen. Der Changemanager erstellt den Projektplan, definiert die benötigten Rollen zur Umsetzung und stellt dies dem Team vor. Anschließend übernimmt jedes Teammitglied eine spezifische Rolle im Team und das Team diskutiert die nächsten Schritte. Das Ziel ist hier, eine Identifikation, ein gemeinsames Verständnis von Methode und Projektplan und damit einen „Chorgeist“ zu erreichen. Als Voraussetzung wird das allgemeine Regelwerk des PHT-Systems erläutert. Das Team beginnt erst dann seine operative Tätigkeit, wenn jedes Mitglied die Methode, Teil- und Endziele akzeptiert und für sich als verbindlich erklärt. Dieses Commitment jedes Beteiligten ist wesentlich für den Erfolg des Teams. Vor Projektbeginn dokumentiert der Changecontroller die Ausgangsmessgrößen. Dies erfolgt wie auch die Dokumentation aller anderen Aktivitäten über elektronische Tools (Dokumentation von Bild, Text und Zahlen).

Im Team sollten alle Hierarchien und Funktionsabteilungen vertreten sein. Wesentlich ist dabei, dass Betriebsräte zum Team gehören. Die Unterstützung durch den Betriebsrat ist ebenso wichtig wie die Unterstützung durch das Management. Das PHT-System ist auch eine Arbeitsplatzsicherungsmaßnahme, da das System den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zum Ziel hat und damit Arbeitsplätze schafft!

Innerhalb des PHT-Teams gibt es jeweils Manager für die drei Hauptbereiche P – Prozesse, H – Menschen/Kommunikation und T – Technologien. Diese Teammanager prüfen künftig Führungsaufträge auf ihre Aussagekraft hin, modellieren Prozesse, stellen die übergreifende Kommunikation sicher und prüfen die beabsichtigten Technologien darauf, ob sie bedienbar und effizient sind. Sie sind dafür verantwortlich, auf Probleme, Störungen und Defizite in ihrem Bereich zu achten und ggf. Maßnahmen zur Verbesserung im Gesamtteam zu besprechen. Diese Tätigkeiten führen die drei Teams unter Leitung des Changemanagers und der drei Teammanager durch. Wichtig sind besonders bei Projektbeginn Interviews der Teammitglieder mit möglichst vielen Personen, die in den Veränderungsprozess einbezogen sind. Dies sorgt gleichzeitig als Teilelement des Projektmarketings dafür, dass Ziel und Methode des Projekts im Unternehmen bekannt werden. Zusätzlich lassen sich dadurch Promotoren in der Organisation gewinnen.

Das PHT-Team synchronisiert seine Arbeit gemäß dem Auftrag der Unternehmensführung. Sind Organisationsstrukturen zu ISO 9000 und/oder Refa vorhanden, werden diese einbezogen. Sind solche Strukturen im Unternehmen noch nicht vorhanden, können sie im Rahmen des Veränderungsprozesses mit etabliert werden. Dies ist wichtig, um einen umfassenden Ansatz von Total Quality Management zu realisieren und damit zu einer ganzheitlichen Qualitätssteigerung zu gelangen. Innerhalb des PHT-Systems kommt dieser "kontinuierlichen Verbesserung des Tagesgeschäfts" ein großes Gewicht zu. Dieses Verfahren erreicht eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, die deutlich über das „Überleben des Unternehmens“ hinausgeht. Eine Verknüpfung mit vorhandenen Risikomanagementsystemen ist sinnvoll und möglich. Aus Sicht des PHT-Systems sichert Risikomanagement das Überleben einer Organisation und Changemanagement optimiert deren Wettbewerbsfähigkeit. Deshalb ist eine Abstimmung sinnvoll.

Ist das PHT-Team als eigenständiges Projekt etabliert, das auch unabhängig vom Tagesgeschäft handeln kann, werden aus dem Tagesgeschäft aus allen Hierarchieebenen und Funktionsabteilungen Abläufe zur Überprüfung angemeldet. Dieses Vorgehen entspricht dem traditionellen Ansatz, Verbesserungsvorschläge von der Basis zu erhalten. Es erfüllt aber auch die Überlegung des 0-Fehler-Prinzips „Kaizen“. Im PHT-Team wird von Anfang an die Haltung trainiert, durch Fehler oder das Finden von Fehlern zu lernen. Fehler, Überraschungen und weitere Irritationen werden als positive und konstruktive Lernimpulse für die Organisation genutzt. Diese Umkehr gegenüber der allgemein praktizierten Fehlervermeidung führt zu einer besseren Form der Selbstreflexion bei den Mitarbeitern. Zudem fördert es sowohl die Wissensmehrung als auch die Bereitschaft, Wissen weiterzugeben.



Bearbeitung von Abläufen innerhalb des PHT-Systems

Um das PHT-Team vor einer Informationsüberflutung zu schützen und seine Reaktionsgeschwindigkeit zu erhalten, werden die angemeldeten Prozesse mit dem Prozessverantwortlichen des Tagesgeschäfts auf Nutzenpotenziale (Zeitgewinn, Geldgewinn, Qualitätsgewinn) und auf besonderes Konfliktpotenzial (mit der Restorganisation) hin überprüft. Das Ergebnis wird dokumentiert. Prozesse, bei



Der Führungsauftrag wird erleichtert, das vorhandene Wissen der Organisation wird über modellierte Prozesse dokumentiert, die Kommunikationsstrukturen der Organisation werden ebenso wie Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeiter verbessert, Technologien als Arbeitsmittel werden optimiert und validiert. Insgesamt ergab sich in allen Organisationen, die das PHT-System seit 2001 nutzten, eine nachhaltige Verbesserung in der Struktur und eine deutlich optimierte Firmenkultur. Beides wirkte sich nicht nur in besserem Klima und in höherer Transparenz in der Organisation aus, harte Fakten und betriebswirtschaftliche Kennzahlen belegten auch einen wirtschaftlichen Erfolg hinsichtlich Wettbewerbsvorsprung und Produktivitätserhöhung.

Insgesamt entwickelt das Unternehmen belastbare Organisations- und Kommunikationsstrukturen. Mit diesen kann es kurzfristig konstruktiv mit eigenen Veränderungen auf Marktveränderungen reagieren oder diese schon vorwegnehmen. Es muss dabei weder mit nachlassender Motivation der Mitarbeiter noch mit Produktivitätseinbußen rechnen.