Organisationsentwicklung

Strukturen gestalten Erfolg

Eine Steigerung des Unternehmenswertes ist langfristig nur dann möglich, wenn die Organisation den Kunden besser zufrieden stellt als dies die Wettbewerber tun. Mag. Christian Wagner und Mag. Elisabeth Klapsch von IMP (Innovative Management Partner GmbH & CoKG) geben Ihnen in diesem Beitrag wertvolle Hinweise mit welchen Management-Tools Organisationsentwicklung am erfolgreichsten durchgeführt werden kann

Sich besser als die Konkurrenz am Kunden zu orientieren heißt, dass alle Potenziale eines Unternehmens dazu genutzt werden müssen, die Prozesse in der Unternehmung zu optimieren und gegebenenfalls neu zu erfinden. Letztendlich entscheidet immer die Qualität der kundenorientierten Prozesse (jeder einzelne Mitarbeiter) über Erfolg oder Misserfolg. Die optimale Gestaltung dieser Prozesse hängt vom individuellen und kollektiven Engagement der Mitarbeiter ab. Das Engagement bemisst sich aus der Bereitschaft, im Sinne des Unternehmens zu denken und zu handeln, sowie seiner Zufriedenheit mit seiner Position im Unternehmen. Damit Mitarbeiter zu kundenorientierten Handlungen befähigt werden, muss das Engagement der Mitarbeiter zielgerichtet gelenkt und verwertet werden. Ein kritischer Erfolgsfaktor für die zukunftsorientierte Ausrichtung der Unternehmung sind Prozesse zur Umsetzung des Wissens der Mitarbeiter in organisationale Verbesserungen. Hierfür ist adäquates Wissen über den Mitarbeiter als zweiter kritischer Erfolgsfaktor relevant.

Das postmoderne Wettbewerbsumfeld zeichnet sich vor allem durch einen permanenten Wandel und Informationsüberflutung in und außerhalb von Unternehmen aus. Gleichzeitig wird die Orientierung für das Management immer schwieriger. Daran ändern oft auch noch so ausgeklügelte Managementinformationssysteme nichts. In dieser Situation haben Führungskräfte bereits Schwierigkeiten, fundierte Entscheidungen zu treffen, weil sie das Informationsangebot nicht mehr bewältigen. Einerseits, weil sie keine ausreichenden Informationen haben. Andererseits weil sie richtige von falschen beziehungsweise relevante von irrelevanten Informationen nicht mehr unterscheiden können. Dadurch vergrößert sich die Komplexität von Organisationen. Die Steuerung erscheint aussichtsloser als je zuvor. In dieser Situation wird der Ruf nach Organisationsentwicklungskonzepten laut, die es dem Management ermöglichen, auf Basis unverfälschter Informationen Verbesserungsprozesse zu initiieren und zu steuern.

Unsere Forschungsergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen an der zukunftsorientierten Umsetzung von potentiell vorhandenen Verbesserungsmöglichkeiten in tatsächliche Veränderungen scheitern. Der Grund hierfür ist, dass sie keine adäquaten Instrumente besitzen, die eine systematische Analyse und Steuerung der relevanten Prozesse erlauben.

Die grundlegenden Eigenschaften solcher Instrumente müssen saubere und leicht durchzuführende Messprozesse sein, die zu möglichst unverfälschten Informationen führen. Deshalb sollten Sie direkt beim Mitarbeiter ansetzen. Mit diesen Messprozessen müssen zwei Ziele erreicht werden:

➤ Durch die Qualität der Messprozesse müssen auf allen Ebenen der Unternehmung konkrete Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden.

➤ Von den Messprozessen müssen individuelle und kollektive Lernprozesse ausgehen und strukturell verankert werden, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung nachhaltig zu verbessern.

STEIGERUNG DES MITARBEITERENGAGEMENTS

Bei einem Programm zur Messung und Steigerung des Mitarbeiterengagements steht die zielorientierte Entwicklung des Engagements sowie der richtige Einsatz der Mitarbeiterpotenziale im Vordergrund. Ein systematischer Dialog mit allen Mitarbeitern ist hierfür unerlässlich. Die strukturierte Analyse ist Basis des Dialogs, der es ermöglichen soll, dass sich Management und Mitarbeiter gemeinsam entlang der Leitideen entwickeln. Dieser Dialog wird bei der gemeinsamen Zieldefinition und der Ableitung sowie Umsetzung von Maßnahmen fortgesetzt. Das Controlling gewährleistet, dass Strukturen und Prozesse laufend in Frage gestellt und in Folge optimiert oder gar verworfen werden.

ERFOLGREICHE ORGANISATIONS-
ENTWICKLUNG ERFORDERT DIE SYSTEMATISCHE
UND ZIELGERICHTETE STEIGERUNG DES
MITARBEITERENGAGEMENTS

Das Konzept des Mitarbeiterengagements verbindet jene zwei Dimensionen, die für die Entfaltung des größtmöglichen Mitarbeiterengagements entscheidend sind: Zufriedenheit und Reifegrad der Mitarbeiter. Das Konzept basiert auf der Grundüberlegung, dass Mitarbeiterzufriedenheit eine wesentliche Dimension ist, die über das Engagement der Mitarbeiter entscheidet. Mehr Zufriedenheit bei den Mitarbeitern bedeutet aber nicht notwendigerweise mehr Engagement im Sinne des Unternehmens. Um dies zu gewährleisten, muss die Dimension der Mitarbeiterzufriedenheit immer zum Reifegrad der Mitarbeiter in bezug gesetzt werden. Der Reifegrad der Mitarbeiter steht für die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter, ihre Leistungen unternehmenszielorientiert zu erbringen. Die Basis für die Definition des Reifegrades bilden Dimensionen wie unternehmerisches Denken und Handeln, Denken in Gesamtzusammenhängen, Denken in abteilungsübergreifenden Prozessen, Wissensweitergabe und Lernfähigkeit oder persönliche Effektivität und Effizienz.

Die Erfahrung zeigt, dass nur die gemeinsame Betrachtung von Reifegrad und Zufriedenheit Lösungsansätze garantiert, die sich sowohl auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter als auch auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmung optimal auswirken. Zudem ist es notwendig, die Analyse des Mitarbeiterengagements als Teil eines umfassenden Prozesses zur nachhaltigen Verbesserung der organisationalen Wettbewerbsfähigkeit zu sehen. Um den Erfolg des Programms zu gewährleisten wäre es sinnvoll, kontextbezogen zu agieren. Nur wenn die kontextbezogene Anbindung an die bisherige Entwicklung des Unternehmens garantiert ist, können daraus tatsächlich Strukturen für nachhaltige organisationale Lern- und Verbesserungsprozesse entstehen.

PHASENSCHEMA ZUR STEIGERUNG DES MITARBEITERENGAGEMENTS

Vor diesem Hintergrund muss die Entwicklung des Mitarbeiterengagements als Lernprozess betrachtet werden, der sich aus vier Phasen zusammensetzt.

➤ **Die Zieldefinition und richtige Einbindung der Mitarbeiter** ist Grundlage für den Prozess zur Steigerung des Mitarbeiterengagements. In dieser Phase wird zuerst ein Projektteam installiert. Im Sinne der Sicherung der künftigen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung, muss im Spannungsfeld zwischen Steigerung des Reifegrades, Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und Reifegrad der Unternehmung eine für alle Seiten interessante Konstellation aus Zielen gefunden werden. Darauf aufbauend steht die Entwicklung eines firmenspezifischen Messkonzepts zur Analyse der Unternehmung aus Mitarbeitersicht im Mittelpunkt.

➤ **Im Rahmen der Analyse des Mitarbeiterengagements** wird die Ist-Situation der Unternehmung, nach Maßgabe der erfolgten Zieldefinition, analysiert. Es gilt aus der Perspektive der Nachhaltigkeit festzustellen, wie es um die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation steht. Diese interne Wettbewerbsfähigkeit bestimmt sich aus der Qualität der organisationalen Prozesse und dem Engagement der Mitarbeiter. Der Analyseansatz konzentriert sich auf die wesentlichsten Kraftfelder einer Organisation, die sowohl die Qualität der organisationalen Prozesse und das Engagement der Mitarbeiter maßgeblich bestimmen. Zu diesen Kraftfeldern, die hier im einzelnen nicht erläutert werden können, gehören Ziele, Prozess, Arbeitsgruppe, Einzelperson, Kommunikation und Information. Das Messkonzept leitet sich aus diesem Grundverständnis ab. Das bedeutet, dass im Rahmen einer ausführlichen Befragung unter Berücksichtigung der Firmenspezifika grundsätzlich auf all diese Themenbereiche eingegangen wird.

➤ **Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen:** Den aus der Analyse hervorgehenden Ergebnissen entsprechend, müssen problemadäquate Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen abgeleitet werden. Bei systematischer Umsetzung verstärken sich die einzelnen Maßnahmen gegenseitig. Aufgrund der beschränkten zeitlichen, perso-

nellen und finanziellen Ressourcen müssen die aus den Ergebnissen abgeleiteten Ziele priorisiert und mit Maßnahmenkatalogen versehen werden. Der Prozess zur Erreichung der Ziele muss imstande sein, das Engagement der Mitarbeiter nachhaltig zu steigern und dem Interesse der Geschäftsleitung zu folgen. Es müssen Probleme thematisiert und Maßnahmen getroffen werden. Diese müssen so konzipiert sein, dass sie sowohl die Zufriedenheit wie auch den Reifegrad der Mitarbeiter verbessern.

➤ **Controlling**: Zielgerichtete, mit genügend Antriebskraft ausgestattete Entwicklungen auf den beiden Achsen Zufriedenheit und Reifegrad der Mitarbeiter können nur stattfinden, wenn eine systematische Vorgehensweise gewählt wird, das heißt eine Vorgehensweise, die neben internen Benchmarks über Abteilungen hinweg auch Vergleiche im Zeitverlauf zulässt. Nur dann kann Entwicklung tatsächlich greifbar gemacht und die lernende Organisation auf allen Ebenen ermöglicht werden.

INNOVATIVES MANAGEMENT-TOOL

Mit dem Ziel, Unternehmen selbst zu befähigen, effizient und systematisch ein System zur Steuerung von Mitarbeiterengagement aufzubauen, hat das Tiroler Unternehmen IMP-Innovative Management Partner eine Softwarelösung und einen darauf abgestimmten Beratungsansatz entwickelt, in denen das oben skizzierte Analysekonzept integriert ist. Aufgrund des von Experten erarbeiteten Konzepts und der benutzerfreundlichen Gestaltung des Managementtools, können Unternehmen damit zeit- und kostensparend aussagekräftige Organisationsanalysen durchführen und tatsächliche Verbesserungen auf Ebene der Gesamtorganisation genauso wie in Teilbereichen durchführen.

Das inhaltliche Konzept beruht auf obigen Ausführungen und kann individuell angepasst (zum Beispiel Integration von Unternehmensspezifika) werden. Die Durchführung der Befragungen kann via Inter-/Intranet, schriftlich oder telefonisch erfolgen. Die Auswertung erfolgt per Knopfdruck, gleichzeitig können aber auch diverse andere Auswertungen abgefragt werden. Mittels dieser Software sind zudem individuelle Ansätze der Unternehmen für unterschiedlichste Befragungen bzw. Befragungskonzeptionen umsetzbar. Ein integrierter Fragenkatalog und flexible Auswertungsmöglichkeiten unterstützen die Erstellung individueller Umfragen. Durch die Integration des Konzeptes in einen fundierten Beratungsansatz werden Schlussfolgerungen und Interpretationen auf höchstem Niveau möglich. Sie eignen sich hervorragend als Basis für die nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

IMP hat neben diesem Softwaretool auch sein Konzept der Kundenorientierung in eine Softwarelösung umgesetzt (Customer Response). Für detaillierte Informationen zu den beiden Softwarelösungen wenden Sie sich bitte direkt an IMP. (office@imp.at)