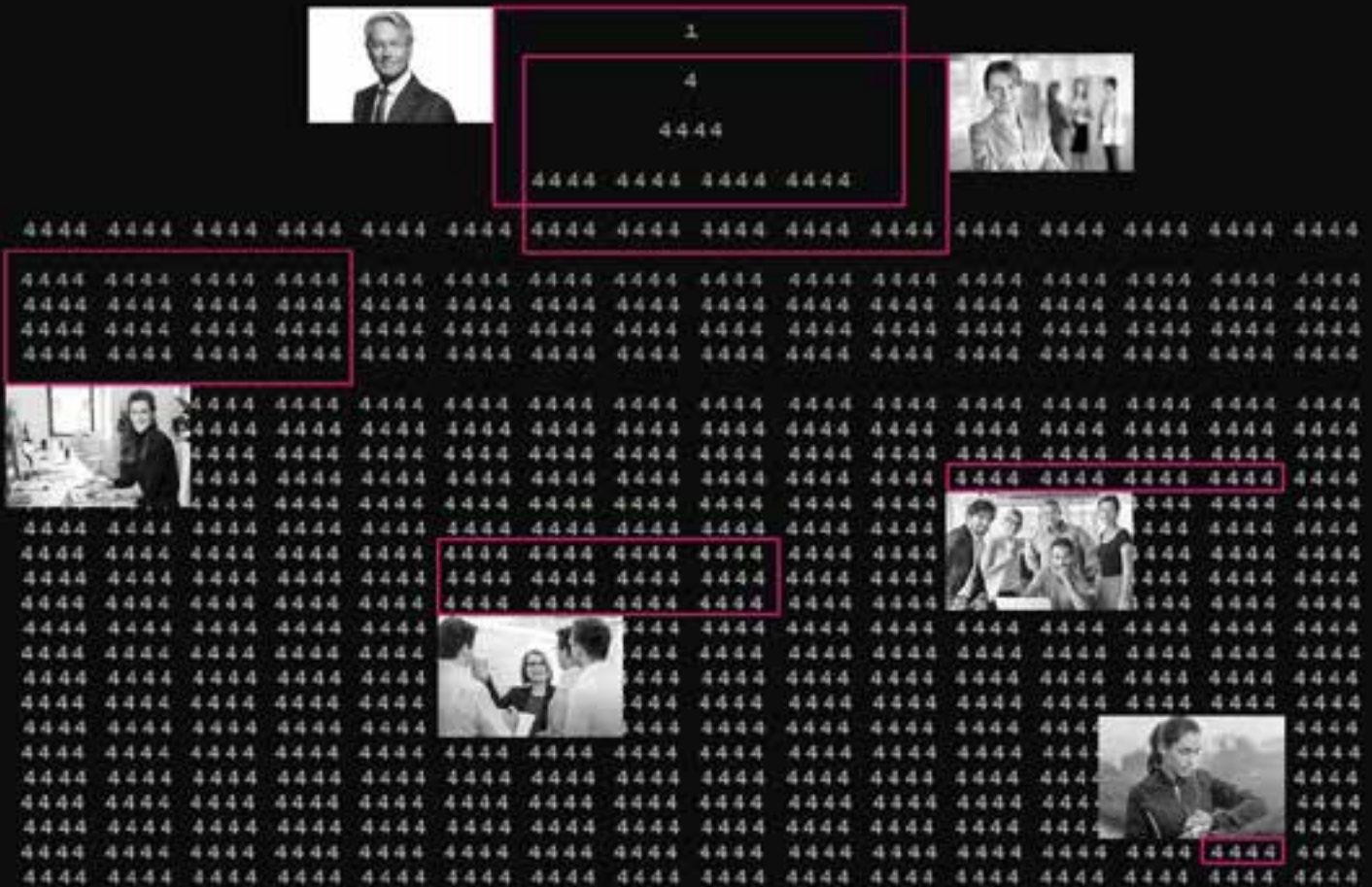


Arbeitswelt vor Ort



Datengestützte Organisationsentwicklung ist keine Zukunftsmusik. Gibt es – geht – und ist täglich im Einsatz bei der youCcom smartLion
Foto: smartLion GmbH

Neue Möglichkeiten durch datengestützte Organisationsentwicklung

Wie neue wissenschaftlich validierte Modelle und intelligente Lösungen auf Basis hunderttausender Daten Transformationsprozesse voranbringen

Dieser Beitrag zeigt die umfassenden Möglichkeiten und praktischen Einsatzfelder einer modernen Organisationsentwicklung auf dem neuesten Stand der Forschung und Entwicklung – und den Einsatz von KI – auf. Die betriebswirtschaftliche Bedeutung kann dabei nicht überbetont werden, denn Mitarbeitende und ihr effektives Zusammenspiel sind wichtigster Erfolgsfaktor für Unternehmen. Der Artikel erklärt, wie Wachstum durch gezielte Organisationsentwicklung gemeinsam generiert, Widerstands- und Zukunftsfähigkeit gezielt optimiert und Transformationsprozesse erfolgreich umgesetzt werden kann. Die Grundlage sind Erkenntnisse aus mehr als 400 Projekten und über 200 000 Datensätzen.

In komplexen Zeiten wirkungsvoll handeln

Menschen sind die zentrale Kraft eines Unternehmens. Es gilt, gemeinsam werteorientiert und wirtschaftlich denkend die Zukunft zu prägen. Klassische Kennzahlen und Beraterblaupausen reichen nicht aus. Um die richtigen Entscheidungen in einer hochkomplexen Zeit großer Umwälzungen zu treffen, braucht es fundierte Grundlagen. Wissenschaftlich validierte Daten aus dem Unternehmen und die Geschwindigkeit ihrer Verfügbarkeit entscheiden über die Zukunftsfähigkeit einer Organisation. Schlanke Prozesse und punktgenaue Infor-

mationen bieten Lenker*innen bereits heute eine vollkommen neue Entscheidungsgrundlage im Rahmen eines Cockpits – mit klarem Überblick, eindeutiger Aufgabenverteilung sowie Handlungsfähigkeit und Verantwortung auf allen Ebenen. Die Vorteile vorab im kurzen Überblick:

Ergebnis

- › Klare Entscheidungsgrundlage durch eindeutige Daten aus der Organisation sowie Benchmarks
- › Transparenz und Steuerbarkeit durch Bereichsreports, Standort- und Zeitreihen-Vergleiche
- › Umsetzung organisationsweiter Verbesserungsprozesse durch direkte Einbindung aller Ebenen und klare Adressierung
- › Verständnis, Abstimmung, Nachvollziehbarkeit durch Themenversachlichung und Blick nach vorne
- › Handlungsfähigkeit durch direkte Umsetzung von 80 Prozent der Themen in wenigen Wochen
- › Nachhaltige Anpassungs- und Planungskompetenz durch Maßnahmen-Tracking sowie Erfolgs- und Wirkungskontrolle.

Essenzielle Grundsatzfragen, logische Konsequenzen und Best-Practice-Lösung zur datengestützten Organisationsentwicklung

Wie komplex ist ein Unternehmen?

Ihr Unternehmen ist ein lebendiges multi-dimensionales durch Menschen gestaltetes System. Seine Zukunftsfähigkeit basiert auf dem optimalen Zusammenspiel seiner Elemente. Daher muss die Organisation als ganzheitliches System verstanden werden. Alle erfolgskritischen Ebenen und Schnittstellen müssen gleichzeitig betrachtet, ihr Zusammenspiel analysiert und übergreifende (strategische) Themen klar aufgezeigt werden. Aussagekräftig aufbereitet müssen die Auswertungen einen prägnanten Gesamtüberblick und einen kompletten Einblick – im Daten-Drill-Down – ermöglichen.

Alles andere wäre bruchstückhaft, scheinbar fehleranfällig im System und würde zwangsläufig zu erheblichen Beurteilungs- und Einschätzungsfehlern sowie Fehlinvestitionen führen.

Eine moderne Best-Practice-Lösung

- › basiert auf einem ganzheitlichen Modell zur Erklärung und Entwicklung von Interaktionsdynamiken,



Unternehmen sind multi-dimensionale Systeme. Sie müssen deshalb als ganzheitliches System verstanden werden.

Karsten Steffgen, youCcom smartLion GmbH

- › bietet eine regelmäßig einsetzbare, standardisierte und zu 100 Prozent wissenschaftlich validierte Diagnostik,
- › erfasst alle relevanten Elemente und Prozesse: Arbeitsbedingungen und Abläufe, das Kohärenz-erleben der Mitarbeitenden und Führungskräfte und alle zentralen Führungsfaktoren sowie deren Wechselwirkung und Auswirkungen,
- › das heißt, es bildet gleichzeitig alle Prozesse, Schnittstellen, Ziele, Inhalte, räumlich-technische Bedingungen, soziale Beziehungen und Führung ab und
- › zeigt mittels zentraler Resilienz-Indikatoren auf, wie sich Arbeitsbedingungen wirklich auswirken und wie gut Menschen mit ihnen im Arbeitsalltag umgehen.

Was ist der große Unterschied zwischen Informationen und Wissen?

Im Rahmen der Organisationsentwicklung sammeln viele Unternehmen immer mehr Informationen und kommen immer weniger an den Punkt, an dem sie wirklich erkennen können, worauf es ankommt. Entscheidend ist nicht die Menge an Informationen, sondern das Generieren relevanter Informationen, welche Übersicht und Handlungsfähigkeit sicherstellen und der Dynamik einer sich stetig verändernden Gesamtsituation Rechnung tragen.

Eine moderne Best-Practice-Lösung

- › generiert – valide und exakt – konkretes entscheidungsrelevantes Wissen,
- › ermöglicht die klare Sicht auf die Situation und eine eindeutige Beurteilung der Lage durch den Abgleich mit repräsentativen Vergleichsdaten,
- › erfasst alle Hintergründe, Ursachen und Lösungen aus Sicht der Mitarbeitenden als Experten für ihren Arbeitsplatz,

› bietet Führungskräften die Möglichkeit, Maßnahmen direkt zu planen und mit ihrem Team umzusetzen sowie Themen beispielsweise an die Personal- oder IT-Abteilung, die Bereichsleitung oder den Vorstand zu adressieren,

› stellt somit Handlungsfähigkeit auf allen Ebenen her,
› gestattet Zeitreihenanalysen für eine lernende Organisation und Standort- oder Bereichsvergleiche zur Best-Practice-Etablierung.



Praxisbeispiele

Umsetzung der gesetzlich geforderten Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung zum Erhalt der Leistungsfähigkeit/Gesundheit der Mitarbeitenden sowie zur Optimierung der Arbeitsprozesse und -inhalte
Branche: Elektroindustrie, Anzahl Mitarbeitende: 480, Standorte: 2, Kernprojektlaufzeit: 12 Wochen, Anzahl der abgeleiteten Maßnahmen: 240, Anzahl der nach sechs Wochen umgesetzten Maßnahmen: 174, Beteiligungsquote: 89 Prozent.

Neuausrichtung vom Zwischenhändler zum Produzenten, Mitarbeitendenbindung und Commitment sowie Prozessanpassung der Wertschöpfungskette
Branche: Maschinen- & Anlagenbau, Anzahl Mitarbeitende: 890, Standorte: 3, Kernprojektlaufzeit: 11 Wochen, Anzahl der abgeleiteten Maßnahmen: 370, Anzahl der nach sechs Wochen umgesetzten Maßnahmen: 212, Beteiligungsquote: 82 Prozent.

Digitale Transformation, prozessoptimierte Fertigungsplanung und Produktionssteuerung
Branche: Elektroindustrie, Anzahl Mitarbeitende: 1 020, Standorte: 2, Kernprojektlaufzeit: 12 Wo-

chen, Anzahl der abgeleiteten Maßnahmen: 140, Anzahl der nach sechs Wochen umgesetzten Maßnahmen: 84, Beteiligungsquote: 81 Prozent.

Fusion von zwei Unternehmen, Einbindung aller Ebenen, Definition/Umsetzung des Optimierungspotenzials
Branche: Metallindustrie, Anzahl Mitarbeitende: 4.900, Standorte: 5, Kernprojektlaufzeit: 28 Wochen, Anzahl der abgeleiteten Maßnahmen: 682, Anzahl der nach sechs Wochen umgesetzten Maßnahmen: 302, Beteiligungsquote Screening: 78 Prozent.

Generationenwechsel in der Unternehmensführung, neuer Führungsstil und Strategieanpassung
Branche: Metallindustrie, Anzahl Mitarbeitende: 240, Standorte: 1, Kernprojektlaufzeit: 10 Wochen, Anzahl der abgeleiteten Maßnahmen: 682, Anzahl der nach sechs Wochen umgesetzten Maßnahmen: 352, Beteiligungsquote: 79 Prozent.

Erste Wirkungskontrolle in allen Beispielen: nach 12 Wochen

Wie Sie mit Wissen in kürzester Zeit Wirkung erzielen und kontrollieren

In Zeiten zunehmender Dynamik ist eine hohe Reaktions-, Entscheidungs- und Umsetzungsgeschwindigkeit der zentrale Erfolgsfaktor. Aufgrund der Marktbedingungen spielt Zeit im Rahmen der Organisationsentwicklung eine sehr entscheidende Rolle, denn viele wichtige Faktoren ändern sich heute kurzfristig. Mit Blick auf die Prozess-Effizienz muss es daher heißen: effektiv und schnell oder besser gar nicht.

Ein Projekt zur Erfassung aller Kernthemen einer Organisation sollte eine Laufzeit von 12 Wochen nicht überschreiten. Es muss direkt in ein Tool zur Maßnahmensteuerung und zum Maßnahmen-Tracking münden. Eine Wirkungskontrolle und Evaluation der Maßnahmen müssen im festen Rhythmus erfolgen. Die Kontrolle der Wirksamkeit in kurzen Zyklen dokumentiert den gemeinsamen Erfolg, setzt Energien frei und schafft unternehmensweites Commitment.

Eine moderne Best-Practice-Lösung

- › arbeitet kurzzyklisch kontinuierlich,
- › prozessiert wissenschaftliche Erkenntnisse zu allen zentralen Faktoren,
- › liefert frühzeitig beziehungsweise rechtzeitig Ergebnisse zu Ressourcen und Stressoren,

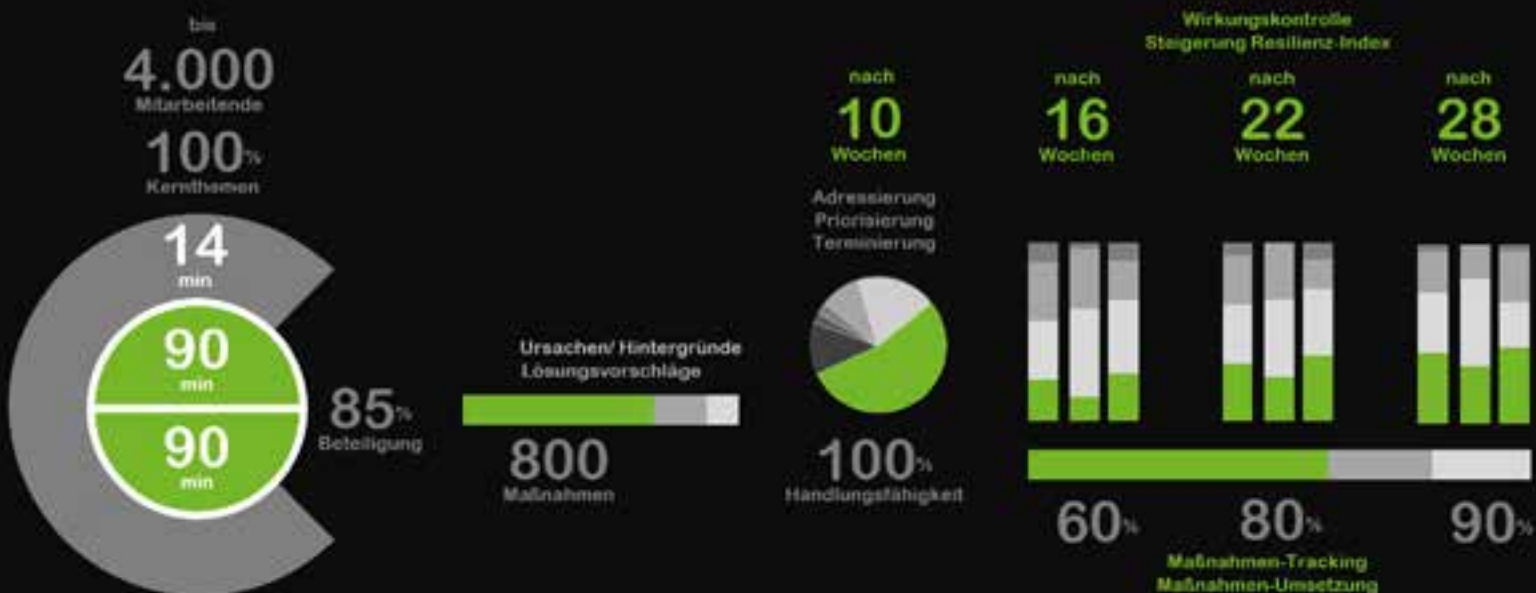
- › mündet direkt in Maßnahmen auf allen Ebenen,
- › trackt ihren Umsetzungsstand und monitort regelmäßig ihre Wirkung und
- › ermöglicht als Frühwarnsystem ein schnelles Reagieren auf kritische Veränderungen.

Wie Sie in einem zentralen Cockpit jederzeit alles im Blick haben

Eine gewinnbringende Organisationsentwicklung steht und fällt mit einer effizienten Steuerbarkeit. Dabei muss der Prozess interne Ressourcen maximal schonen, den Gesamt-Aufwand für Entscheider auf allen Ebenen auf ein Minimum reduzieren und darf betriebliche Abläufe nur minimal »stören«.

Ein Tool zur Gesamtprozess-Steuerung muss alle Informationen im direkten Zugriff bereitstellen. Informationen müssen real-time für Folgeschritte ausgewertet und aufbereitet werden. Es muss alle relevanten Unternehmensbereiche durchgängig integrieren und eine konsistente Kommunikation beispielsweise mit der Geschäftsleitung, den Führungskräften und Mitarbeitenden ermöglichen. So entsteht eine Wissensarchitektur, sprich ein zentraler Datenhaushalt und ein eindeutiger Wissensfluss sowie eine klare Handlungsarchitektur.

Hohe Entscheidungs- und Umsetzungsgeschwindigkeit





In einem zentralen Cockpit jederzeit alles im Blick haben | Foto: youCcom smartLion GmbH

Eine moderne Best-Practice-Lösung

- › nutzt ein ganzheitliches Softwaretool,
- › gewährleistet eine punktgenaue Steuerung des Gesamtprozesses und ein Tracking,
- › ermöglicht allen Entscheidern und Lenkern ein sicheres Führen beziehungsweise Verfolgen des Projektes,
- › enthält alle Elemente für den Abstimmungsprozess, die Entscheidungsfindung, die Navigation sowie die Kommunikation,
- › bietet nach einem klar definierten Rollenkonzept alle Informationen transparent im direkten Zugriff und stellt sicher, dass alle jederzeit auf dem neuesten Stand und 100 Prozent auf allen Ebenen handlungsfähig sind,
- › liefert mit einem Klick adressatengerecht punktgenaue Zwischen- und Ergebnis-Reports für beispielsweise die Geschäftsführung, die Interessenvertretung, die Führungskräfte und andere wichtige Ebenen,
- › lässt Standortvergleiche sowie themenbezogene Auswertungen zu.

Ergebnis

Die neuen Möglichkeiten und praktischen Einsatzfelder einer modernen Organisationsentwicklung sind weitreichend. Die Entwicklungssprünge sind gewaltig. Vertrauen Sie auf klare Entscheidungsgrundlagen durch eindeutige Daten aus der Organisation sowie Benchmarks. Steuerbarkeit sowie die Umsetzung organisationsweiter Verbesserungsprozesse durch die direkte Einbindung aller Ebenen und eine klare Adressierung sind heute problemlos möglich. ●

Autor



+49 201 466 905 44



Dipl.-Kfm. Karsten Steffgen BA (hons)

Geschäftsführer

youCcom smartLion GmbH, Essen

Für Karsten Steffgen sind Menschen die zentrale Kraft eines Unternehmens. Es gilt, gemeinsam werteorientiert und wirtschaftlich denkend die Zukunft zu prägen.