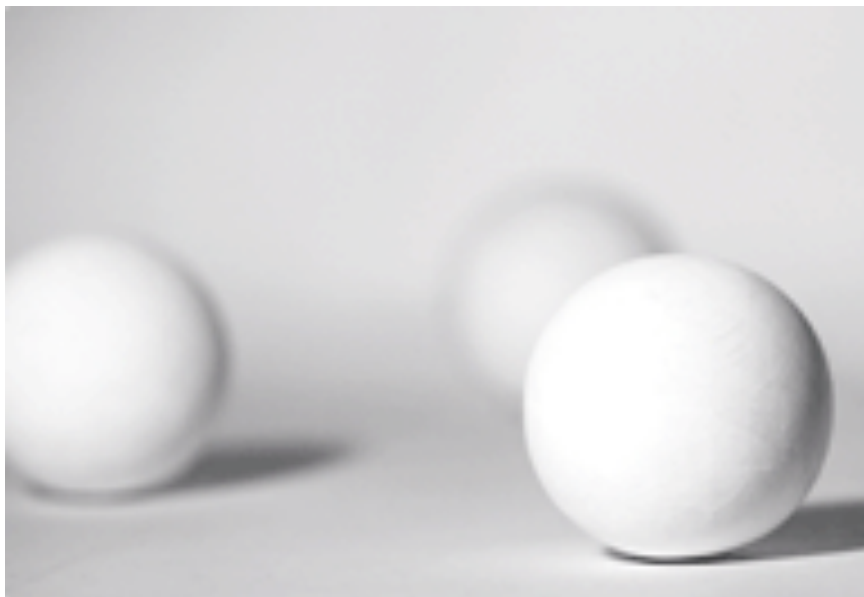


Mitarbeitendenorientiertes Unternehmensmonitoring

*Ein Ansatz zur aktiven Einbindung und Nutzung
der Mitarbeitenden in die Unternehmensentwicklung*



Ziele und Nutzen

Eine Einordnung aus dem Sportbereich...

Sie sind auf dem Weg zur Spitzensportlerin bzw. zum Spitzensportler. Neben den dafür relevanten Voraussetzungen – ihrem Talent, ihrer Leistungsmotivation, dem guten Umfeld, dem professionellen Coach, dem Trainingsprogramm, der Sponsorin/dem Sponsor – nutzen Sie weitere Potentiale zur Leistungssteigerung: In regelmässigen Abständen lassen Sie die relevanten Faktoren für den Zustand ihrer Physis über Laboranalysen untersuchen. Dabei werden u.a. ihre Werte bzgl. Leukozyten, c-reaktives Protein, Gamma-GT, Cholesterin, Ferrum, Hämoglobin, Erythrozyten, Testosteron etc. analysiert und ausgewertet. Die verschiedenen Laborwerte besprechen Sie mit ihrer/ihrer „Personal Trainer/in“ und integrieren diese kontinuierlich in Ihr Trainings-, Ernährungs- und Erholungsprogramm. Teilweise gehören zu diesen Massnahmen auch ergänzende Vitamine und sinnvolle Medizinpräparate – aber keine verbotene Substanzen bzw. Doping! Nach zwei Jahren Arbeit mit diesem umfassenden Programm und der damit verbundenen Leistungssteigerung werden Sie ins Nationalkader berufen....

... und jetzt?

Das „Mitarbeitendenorientierte Unternehmensmonitoring“ ist ein durch das iafob entwickeltes Verfahren, das – analog zu einer Laboruntersuchung – die internen Leistungsträgerinnen und Leistungsträger „zu Wort kommen“ lässt bzw. dazu beiträgt, das Bild und die Perspektiven der Mitarbeitenden auf die eigene Organisation systematisch zu erheben und nutzbar zu machen. Damit werden kontinuierliche Lern- und Entwicklungsprozesse im Unternehmen unterstützt und kulturell verankert.

... verschiedene Laborwerte?

Das Mitarbeitendenorientierte Unternehmensmonitoring basiert auf einem Mehr-Ebenen-Ansatz, der die verschiedenen Systemdimensionen eines Unternehmens berücksichtigt.

Innerhalb der einzelnen Systemebenen werden wiederum verschiedene Aspekte bzw. Leistungsvoraussetzungen und -faktoren betrachtet (vgl. Seite 3).

... wie eine normale Mitarbeiterbefragung?

Das Mitarbeitendenorientierte Unternehmensmonitoring basiert – wie die meisten Mitarbeitendenbefragungen – auf einer onlinegestützten, schriftlichen Befragung. Im Unterschied zu einer Mitarbeitendenbefragung werden bei diesem Ansatz jedoch einerseits ergänzende Aspekte erhoben sowie vor allem auch andererseits ein anderer Rhythmus gewählt.

Das Mitarbeitendenorientierte Unternehmensmonitoring ist Teil des Managementsystems und wird zwei bis drei Mal jährlich durchgeführt. Erst dadurch kann eine aufmerksame und kontinuierliche Reflexions- und Lernkultur etabliert werden.

... und die konkrete Nutzung?

Die Nutzung der Daten kann in unterschiedlicher Form erfolgen: Neben einer systematischen Verarbeitung und Nutzung der Ergebnisse im Führungskreis können die einzelnen Linienverantwortlichen für ihren Bereich konkrete Priorisierungen vornehmen und/oder in bereichsbezogenen Kurzworkshops relevante Entwicklungsmassnahmen vereinbaren (vgl. Seite 3). Das Mitarbeitendenorientierte Unternehmensmonitoring zeichnet sich durch hohe ergebnis- und prozessbezogene Transparenz und Verbindlichkeit aus und schafft damit die Basis für eine hohe Wirksamkeit bzw. für „Good Practice“.

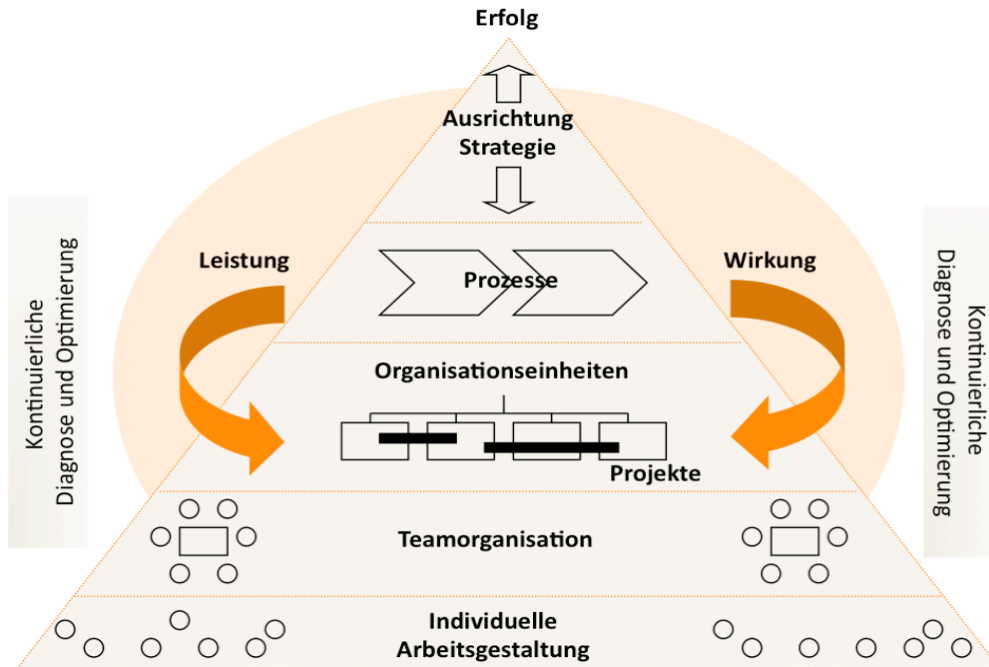
... dieser Aufwand!

Sind nicht Ihre Mitarbeitenden Ihre wichtigsten Erfolgsfaktoren und -quellen? „Good Practice“-Unternehmen nutzen die Potentiale und das Wissen der Mitarbeitenden systematisch im Tagesgeschäft und bei der Unternehmensentwicklung.

Warum das iafob?

Das iafob hat langjährige Erfahrung und Tradition in der Entwicklung und Bereitstellung von wissenschaftlich fundierten und dennoch praxisorientierten Instrumenten und Prozessen zur Organisationsdiagnose und -entwicklung - siehe www.iafob.ch

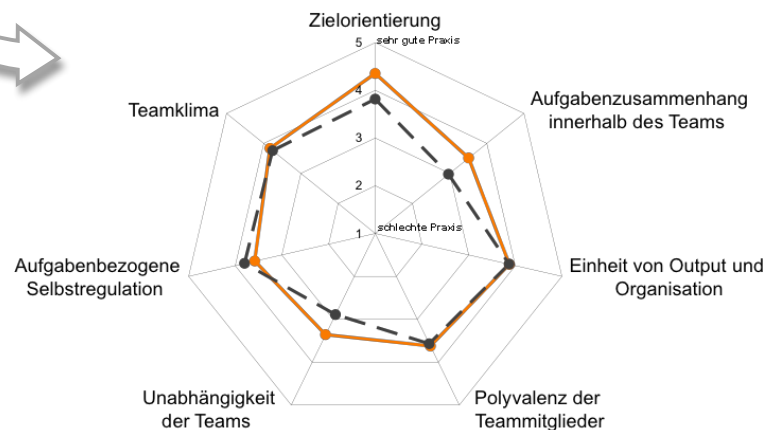
Relevante Betrachtungsebenen



Beispielhafte Bewertungsdimension zur „Teamorganisation“

Bewertungskriterien	1	2	3	4	5
Zielorientierung				x	
Aufgabenzusammenhang im Team			x		
Einheit von Output und Organisation				x	
Polyvalenz der Teammitglieder				x	
Unabhängigkeit des Teams			x		
Aufgabenbezogene Selbstregulation			x		
Teamklima			x		
...					

1. Erhebung
2. Erhebung



Ein Fallbeispiel

Ausgangslage

In einem Industrieunternehmen wurde ein grundsätzliches Restrukturierungsprojekt umgesetzt. Von dieser Strukturveränderung waren annähernd 700 Mitarbeitende betroffen. In diesem Zusammenhang wurden u.a. die folgenden Massnahmen umgesetzt:

1. Prozessorientierte Reorganisation und Prozessharmonisierung
2. Verflachung der Hierarchien
3. Einführung von selbstregulierten Teams
4. Prozessorientierte Anpassung des Büro- und Produktions-Layout

Gegenstand und Ergebnisse des Unternehmensmonitoring

Nach der Einführung der neuen Rahmen-, Arbeits- und Führungsbedingungen wurde ein „Mitarbeitendenorientiertes Unternehmensmonitoring“ über zwei Erhebungszeitpunkte durchgeführt. An die Mitarbeitenden wurden dabei vor allem struktur-, prozess-, arbeitsrollen- und wirkungsbezogene Fragen gerichtet. Ergänzend dazu wurden die Führungskräfte zur Durchführung von strategiebezogenen Bewertungen aufgefordert. Die Ergebnisse des Monitorings wurden auf der Stufe GL-Bereich, Abteilungen und Teams (vgl. Auswertungsbeispiel Seite 2) ausgewertet und transparent gemacht und dienten jeweils als Basis für Workshops im Rahmen eines KVP-Programms zur wirksamen Konsolidierung und Weiterentwicklung der Massnahmen des Restrukturierungsprozesses.

Wirkungen des Unternehmensmonitoring

Mit den Ergebnissen des „Mitarbeitendenorientierten Unternehmensmonitoring“ konnte gezeigt werden, dass relevante Wirkungsgrössen der Restrukturierung wie z.B. die Reduzierung der Qualitätskosten von ausgewählten Aspekten der Teamorganisation wie z.B. der Selbstregulation und der Prozesssystematik abhängen.

In diesem Sinne wurden in den Workshops auf der Basis der bereichs-, abteilungs- und teambezogenen Ergebnisse verschiedene Verbesserungs- und Optimierungsmassnahmen identifiziert und lanciert. Beispielhaft dafür waren operative Prozessoptimierungen, verbesserte Informations- und Kommunikationsprozesse, akzentuierte Ressourcenzuteilungen sowie die Etablierung bereichsübergreifender Kooperationsstrukturen.

Fazit

Mit dem „Mitarbeitendenorientierten Unternehmensmonitoring“ konnte das Controlling und die erforderliche Aufmerksamkeit für die operative Umsetzung und Konsolidierung der Restrukturierung unterstützt werden.

Dabei konnte die „operative Expertise“ der Mitarbeitenden systematisch genutzt werden. Insgesamt konnten im Rahmen des Restrukturierungsprozesses mit den skizzierten Massnahmen eine substantielle Senkung der Produktions- und Qualitätskosten bei einer gleichzeitigen Erhöhung der „On-Time-Delivery“ bzw. Termintreue erreicht werden.

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse brauchen in erster Linie das Erfahrungswissen und Engagement der Mitarbeitenden.