

KVP für das Unsichtbare im Unternehmen

Blick unter den Eisberg

Beim KVP spielt der «Ort des Geschehens» eine zentrale Rolle. Denn vor Ort lässt sich oft am besten erkennen, wo die potenziellen Ursachen für Fehler, Qualitätsprobleme oder Ineffizienz liegen. Doch was, wenn es den Ort des Geschehens physisch gar nicht gibt?

Martin Mechlinski

In vielen Unternehmen konzentrieren sich KVP-Projekte auf die Beseitigung technischer oder logistischer Mängel in einzelnen Teilprozessen der Organisation. Hier lassen sich auf relativ einfache Art und Weise Verbesserungspotenziale identifizieren und Massnahmen umsetzen. Die dabei erzielten Erfolge mögen zwar durchaus beachtlich sein, beinhalten aber nur einen Teil der vielfältigen Optimierungspotenziale einer Organisation. Insbesondere den tieferliegenden Ursachen und Einflussfaktoren für mangelnde Performance, Effizienz und Effektivität der Gesamtorganisation lässt sich so, wenn überhaupt, nur ansatzweise auf die Spur kommen. Gemeint sind hier etwa ungenügende Innovationsfähigkeit, tiefe Produktivität, lange Entwicklungs- oder Lieferzeiten, unzureichende Auftragsflexibilität, mangelndes Mitarbeiterengagement oder hohe Mitarbeiterfluktuation. Diese und andere Leistungsmerkmale kosten schwächelnde Unternehmen viel Geld, schaden ihrem Image oder führen zum Verlust von Marktanteilen.

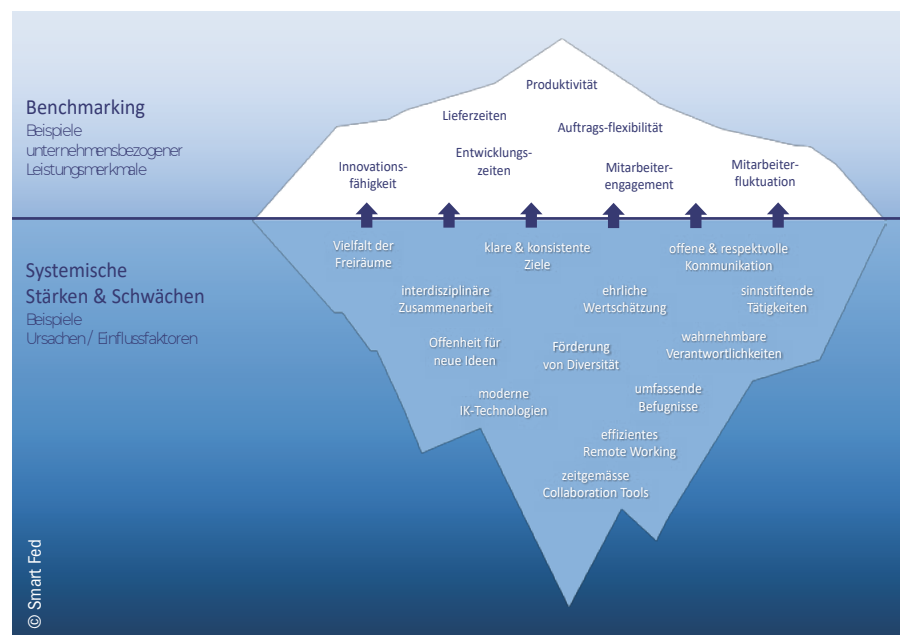
Unternehmerische Performance lässt sich zwar mittels Benchmarking in all ihren Facetten mehr oder weniger gut messen, nicht jedoch die Ursachen für deren positive oder negative Entwicklungen, die gut versteckt im komplexen Dickicht der Organisation verborgen bleiben. Anders gesagt bilden die Benchmarks in der Unternehmens- und Organisationsentwicklung nur die sichtbare Spitze des Eisbergs. Die Ursachen und Einflussfaktoren selbst liegen unter der Wasseroberfläche.

Wohlgermerkt, wir reden hier nicht mehr von technischen oder logistischen Optimierungspotenzialen in Teilprozessen, sondern von den systemischen Stärken und Schwächen der Gesamtorganisation.

Herausforderungen systemischer Stärken & Schwächen

Diese systemischen Stärken und Schwächen haben einen deutlich nachhaltigeren Einfluss auf Leistungsmerkmale und damit auf den mittel- bis langfristigen Unternehmenserfolg. Sie zu erkennen und gezielt zu nutzen bzw. zu eliminieren birgt verschiedene Herausforderungen. Hierzu zählen insbesondere folgende Aspekte:

- Das Spektrum an potenziellen Ursachen und Einflussfaktoren auf die Leistungsmerkmale ist hoch komplex, vielschichtig und vernetzt.
- Systemische Stärken und Schwächen werden vor allem über individuelle Erfahrungen und Beobachtungen wahrgenommen und nicht über objektive Fakten oder visuell sichtbare Vorkommnisse.
- Ereignisse, wie z. B. mangelnde Wertschätzung, die zur Demotivation oder Mitarbeiterfluktuation führen, haben keinen festen Ort und Zeitpunkt, wo sie sich systematisch beobachten lassen.
- Viele systemische Stärken und Schwächen sind gar nicht ereignisbasiert und



Unsichtbare Stärken & Schwächen erkennen.

Autor

Martin Mechlinski ist CEO der smart-fed AG. Seit über 30 Jahren ist er zu diversen Themen der Unternehmens- und Organisationsentwicklung unterwegs. Als Coach und Dozent engagiert er sich für eine ganzheitliche und nachhaltige Unternehmensführung.

> <https://smart-fed.com>

lassen sich deshalb nur indirekt wahrnehmen. Beispielsweise die Konsistenz von Zielen, welche wiederum die Effektivität in der interdisziplinären Zusammenarbeit und damit letztendlich Leistungsmerkmale wie Entwicklungszeiten oder Produktivität massiv beeinflussen.

- Die Entwicklungen systemischer Stärken und Schwächen weisen sehr unterschiedliche Dynamiken auf. Veränderungen in der Organisationskultur wie Offenheit, Freiräume, Respekt oder Vertrauen sind naturgemäss ein langfristiger Prozess. Veränderungen in der Arbeitswelt, wie z. B. Homeoffice mit leistungsstarken oder veralteten Informations- und Kommunikationstechnologien, haben sehr rasch Auswirkungen auf die Performance der Organisation.

Management systemischer Stärken & Schwächen

Im Kontext dieser Herausforderungen lassen sich drei zentrale Anforderungen für das Management systemischer Stärken und Schwächen ableiten:

1. Unternehmen sollten Erfahrungen und Beobachtungen ihrer Mitarbeitenden aktiv nutzen, um die unsichtbaren Ursachen und Einflussfaktoren mit Auswirkung auf die Leistungsmerkmale transparent zu machen.
2. Ursachen und Einflussfaktoren sind kontinuierlich und ganzheitlich zu beobachten und zu evaluieren.
3. Erkannte Entwicklungen sind hinsichtlich ihrer systemischen Relevanz zu gewichten. Das heisst, es gilt, sich auf jene Ursachen und Einflussfaktoren zu

konzentrieren, die von der Organisation in ihrer Intensität und im zeitlichen Kontext besonders häufig und ausgeprägt wahrgenommen werden.

Ein Instrumentarium, welches hierfür prädestiniert ist, wäre im Grunde das organisationsbezogene Mitarbeiter-Feedback. Doch weder Mitarbeiterbefragungen in konventioneller Form noch die moderne Form regelmässiger Puls- oder Mikroumfragen erweisen sich für das Management systemischer Stärken und Schwächen als geeignet. Dies hat mehrere Gründe.

Zunächst einmal sind all diese Umfrageformen für das Benchmarking konzipiert. Das heisst, im Mittelpunkt steht die Ermittlung eines Index für Mitarbeiterengagement, Commitment, Motivation oder Zufriedenheit. Fokussiert wird dabei auf Einflussfaktoren mit Bezug zum Mitarbeiter-Index, den man abbilden möchte. Erfahrungen und Beobachtungen mit Auswirkungen auf andere Leistungsmerkmale spielen hier keine Rolle. Unabhängig davon sind jährliche Intervalle wie bei der klassischen Mitarbeiterbefragung in der heutigen dynamischen Arbeitswelt ohnehin kaum noch adäquat und tauglich, um insbesondere negative Entwicklungen zeitnah zu detektieren.

Den Puls- und Mikroumfragen mit ihrem Fokus auf ein einzelnes oder wenige Themen fehlt es gänzlich an Breite und Tiefe, um auch nur im Ansatz die Komplexität und Heterogenität von Organisationen zu durchdringen. Eine alternative Lösung muss deshalb diese grundlegenden Mängel eliminieren, die ein effizientes und effektives Management systemischer Stärken und Schwächen verhindern. Das Feedback-Tool SMART FED bietet eine solche Lösung, die es den Mitarbeitenden erlaubt, ihre Erfahrungen und Beobachtungen jederzeit über alle Themen der Arbeitswelt hinweg aktiv zu teilen.

Dieser Ansatz bildet den Kern, die tief liegenden unsichtbaren Stärken und Schwächen von Organisationen transparent zu machen. Es schafft die notwendige Voraussetzung, die Performance von Unternehmen auf der ganzen Breite nachhaltig und kontinuierlich zu steigern. ■

CIP pour l'invisible dans l'entreprise

Dans de nombreuses entreprises, les projets CIP se concentrent sur l'élimination des déficiences techniques ou logistiques dans des sous-processus individuels de l'organisation. Ici, les potentiels d'amélioration peuvent être identifiés et les mesures mises en œuvre de manière relativement simple. Mais qu'en est-il des forces et faiblesses systémiques d'une organisation ?

Un instrument permettant de prouver les forces et les faiblesses systémiques serait essentiellement le retour d'information des employés de l'organisation. Mais ni les enquêtes sur les employés sous leur forme traditionnelle, ni la forme moderne des enquêtes régulières sur les poulx ou les micro-enquêtes ne sont adaptées à la gestion des forces et des faiblesses systémiques. Cela s'explique par le fait que tous ces formulaires d'enquête sont conçus pour l'analyse comparative. En d'autres termes, l'accent est mis sur la détermination d'un indice d'engagement, d'implication, de motivation ou de satisfaction des employés. L'accent est mis sur les facteurs d'influence liés à l'indice de l'employé que l'on souhaite cartographier. Les expériences et observations concernant les effets sur d'autres caractéristiques de performance ne jouent pas de rôle ici. Les enquêtes par sondage et les micro-enquêtes, quant à elles, n'ont pas l'ampleur et la profondeur nécessaires pour commencer à pénétrer la complexité et l'hétérogénéité des organisations.

Une solution alternative doit donc éliminer ces lacunes fondamentales qui empêchent une gestion efficace et efficiente des forces et faiblesses systémiques. L'auteur a donc développé l'outil de feedback «Smart Fed» qui permet aux employés de partager activement et à tout moment leurs expériences et leurs observations sur tous les sujets du monde du travail.

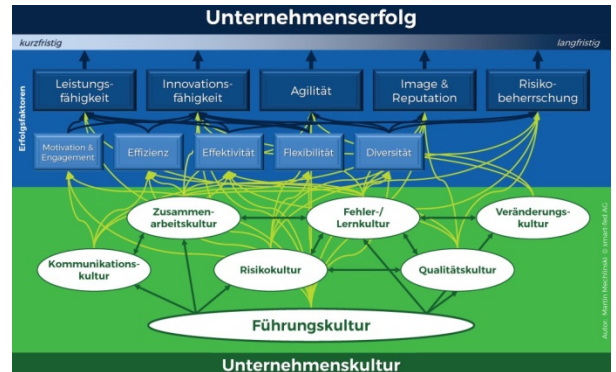
Publikationen

<https://smart-fed.com/de/medien/>

Die vier Dimensionen der Wertschätzung



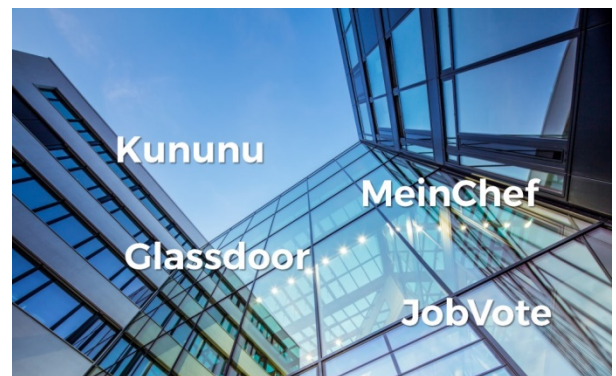
Unternehmenskultur



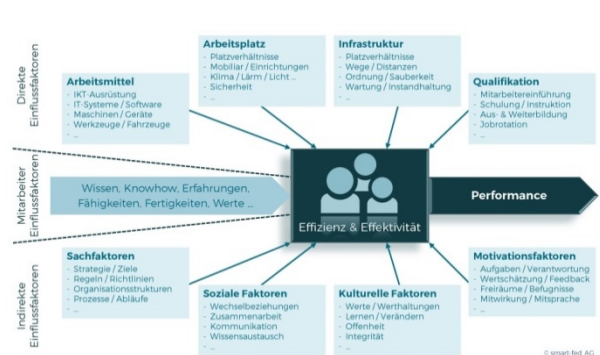
Feedback ohne Umfragen



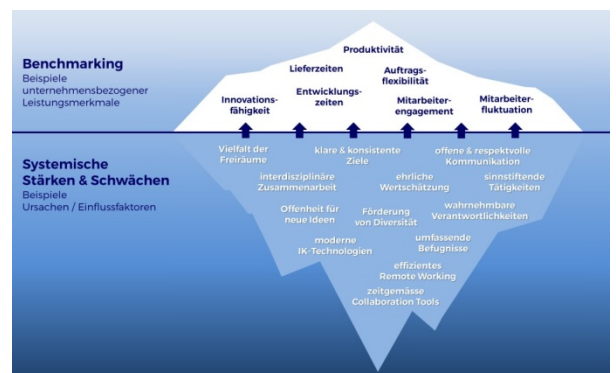
Kununu & Co - Was läuft hier schief?



Mitarbeiter - Effizienz & Effektivität



Blick unter dem Eisberg



Mitarbeiter-Engagement

Sieben Perspektiven des Mitarbeiter-Engagements		
Unternehmen/Organisation	unternehmerisches Engagement Fokus auf Unternehmenserfolg. Ganzheitliches und strategisches Denken sowie Übernahme von Verantwortung prägen das Engagement.	Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements? umfassende Befugnisse für Mitarbeitende
	kundenorientiertes Engagement Fokus auf Kundenzufriedenheit & -bindung. Das Erfüllen bzw. Überbieten von Kundenwünschen und Bedürfnissen prägen das Engagement.	Vertrauen in Mitarbeitende persönliche Kundenkontakte kundenorientierte Zielvorgaben
	prozessorientiertes Engagement Fokus auf Effizienz & Qualität. Anregungen und Ideen zur Prozessverbesserung und -optimierung prägen das Engagement.	klar definierte Kunden- und Qualitätsstrategien/Philosophien Möglichkeiten für offenes und direktes Feedback
	produktorientiertes Engagement Fokus auf Innovation & Prozessentwicklung. Herausfordernde, belastende Lösungen sowie Entwicklung eigener Ideen, Konzepte und Ansätze prägen das Engagement.	Offenheit für neue Ideen Kritik- und Konfliktfähigkeit
Mitarbeiter	sozialorientiertes Engagement Fokus auf Teamarbeit & -geist. Verknüpfte Denkanregungen und -handeln, Aufbruchstimmung und gegenseitige Unterstützung prägen das Engagement.	Querschnittliche Teams agile Teams Freiräume für kreatives Denken positive Umgang mit Fehlern
	karriereorientiertes Engagement Fokus auf persönliche Entfaltung. Das Überbieten persönlicher Zielvorgaben und schnelle Erfolge prägen das Engagement.	Teamplayer teamorientierte Zielvorgaben Honourierung von Teamleistungen
	leistungsorientiertes Engagement Fokus auf positive Leistungsbewertung. Das Erfüllen individueller Zielvorgaben sowie möglichst wenige bzw. keine Fehler prägen das Engagement.	Einzelkämpfer persönliche Zielvorgaben hierarchische Strukturen
Person	Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements? persönliche Zielvorgaben lohn- & bonusrelevante Mitarbeiterbeurteilungen Honourierung von Einzelleistungen	Null-Fehler-Kultur

© smart-fed AG | Autor: Martin Mackrodt

Diversität in Unternehmen aktiv nutzen

