Unser Angebot

Organisationsdiagnose
Veränderungen ermöglichen
Strategische HR Beratung
Management Audit

| 10-2013 | Version 2
© eins reserch gbr

EINS RESEARCH

Organisationsdiagnose

Das Unternehmen verstehen und entwickeln, statt es zu „messen“ und zu kontrollieren

Zu verstehen, was wirklich in einem Unternehmen vorgeht, was es bewegt oder erstarren lässt, was es zusammenhält oder zerreißt, was es antreibt oder blockiert, interessiert wohl die meisten Manager, Aufsichtsräte und Anteilseigner.

Versuche darüber etwas herauszufinden – z.B. durch standardisierte Befragungen – scheitern häufig, denn zum einen sind Unternehmen und deren Dynamik so vielfältig, dass standardisierte Ansätze, sie zu erheben, zwar viele Daten produzieren, aber das Besondere und die Hebel für Veränderung dennoch kaum erfasst werden.

Die Analyse eines Unternehmens wird in klassischen Mitarbeiterbefragungen mit dessen Beschreibung verwechselt. Doch selbst die perfekte Beschreibung ist keine große Hilfe bei der Veränderung: Durch sie erfahren wir bestenfalls, wie es ist, aber nicht, warum es so ist – und schon gar nicht, was geschehen müsste, damit sich etwas verändert.

Eine nutzenstiftende Analyse hingegen erfasst nicht das, was ohnehin schon bekannt ist und wahrgenommen wird, sondern deckt das Unbewusste auf: Nicht nur die Gründe dafür, dass es in einem Unternehmen so ist, wie es ist, sind im Laufe der Zeit in Vergessenheit geraten, sondern in vielen Fällen auch das Bewusstsein, dass es überhaupt so ist. Langjährige Mitarbeiter und Führungskräfte bemerken überhaupt nicht mehr, dass sie ihre eigene Art haben, die Realität zu betrachten und mit ihr umgehen. So erhalten sie das aufrecht, was sie zugleich beklagen und verändern wollen.

Der zweite Aspekt, der den Sinn und Erfolg einer Organisationsdiagnose aus unserer Sicht ausmacht, ist das Aufdecken von Interdepedenzen und zirkulären Verstärkungen: Wie beeinflussen handelnde Personen und Gruppen – in weiten Teilen unbewusst - das Unternehmen und wie werden diese durch das Unternehmen beeinflusst? Dabei geht es nicht darum, Henne und Ei zu benennen, sondern die Dynamik zu begreifen und daraus Ansatzpunkte für grundlegende Veränderungen abzuleiten und diese möglich zu machen.

Die Alternative zu sicherlich bequemen Standardinstrumenten der Organisationsdiagnose ist eine qualitativer Diagnoseprozess, der sicherlich anspruchsvoller ist, weil er statt des blinden Vertrauens in ein vorgefertigtes Instrument eigene Denkarbeit und die Bereitschaft zur Konfrontation erfordert. Es muss also Entwicklung gewollt sein, statt sich absichern zu wollen, denn geht darum, Neues zu entdecken, statt Bekanntes zu bestätigen. Ziel ist, das Unternehmen und seine wesentlichen Denk- und Verhaltensregeln zu verstehen, nicht zu „messen“. Dazu muss man mit den Menschen reden und ihnen zuhören, statt sie Antwortskalen ausfüllen zu lassen. Und sie müssen nicht Antworten liefern, sondern mit in die Verantwortung für die Lösung gebracht werden. Diagnose und Veränderung gehen Hand in Hand. So wird die übliche Dynamik, sich nur als Antwortgeber zu verstehen, die Verantwortung aber an den Fragensteller abzugeben, durchbrochen.

Mit unserem 3-D-Prozess liefern wir ein Modell zum Verstehen der Organisation und seiner Teile sowie die Prozesskompetenz zu einem angemessenen Vorgehen und die Veränderungskompetenz, um nicht in der Analyse stecken zu bleiben, sondern deren Wert an der resultierenden Veränderung zu messen.

Veränderung ermöglichen

Diagnose und Umsetzung vereinen

Viele Unternehmen stehen heute vor tiefgreifenden Veränderungen. Bei den einen ist es der nackte Kampf ums Überleben, der sie treibt; ihre beherrschenden Themen sind Sanierung, Prozessoptimierung und Kostensenkung. Bei anderen ist es die Notwendigkeit, ihre Strategie an die härter gewordenen Markt- und Wettbewerbsbedingungen anzupassen; dazu können Fusionen und Übernahmen ebenso gehören wie Qualitätsmanagement und die gezielte Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.

Doch all diese strategischen Weichenstellungen bewirken nur dann eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, wenn sie auch erfolgreich umgesetzt werden: Nichts ist schlimmer als steckengebliebene oder versandete Veränderungsprozesse, wenn das Alte nicht mehr funktioniert und das Neue noch nicht.

Was macht aber den Erfolg aus?

Laut unserer Erfahrung und unserem Verständnis ist es (1) ein Hand in Hand gehen von Diagnose und Umsetzung sowie (2) die integrative Arbeit an Strategie, Struktur und Unternehmenskultur und (3) das Aufdecken der Interdepenzen von Psycho-, Gruppen-, Unternehmens- und Marktdynamik.

Kulturelle Aspekte machen dabei einen wesentlichen Unterschied. Kultur beeinflusst nicht nur für die Zufriedenheit und das Wohlbefinden, sondern auch für die Gewinn- und Verlustrechnung. Kultur wirkt nach Innen und nach Außen.

Die Kultur bestimmt, ob ein Unternehmen innovationsstark ist oder ideenlos, ob es pragmatisch ist oder bürokratisch, ob die Mitarbeiter risikobereit sind oder ob das Vermeiden von Fehlern das oberste Ziel ist, ob eine gemeinsame Identität strategieumsetzendes Verhalten ermöglicht oder ob in einem hochpolitischen Umfeld Machtkampf dominiert und ob Verantwortung übernommen oder Schuldige gesucht werden, ob Veränderung als grundsätzlich bedrohlich erlebt wird und zu Widerstand und Ohnmacht führt oder ob Veränderung als chancenbietender und natürlicher Teil der Entwicklung erlebt und gestaltet wird.

Zugleich bestimmt die Kultur das Ansehen. das ein Unternehmen genießt. Dies wird nicht bloß von seinen Produkten oder Dienstleitungen getragen, sondern auch von der Art, wie es mit seinen Kunden umgeht und am Markt agiert – und damit letztlich von seiner Kultur.

Angesichts des wachsenden Wettbewerbsdrucks stehen viele Unternehmen vor der Notwendigkeit, ihre Kultur zu verändern. Nicht primär um effizienter zu werden, sondern vor allem, um ihre Innovationskraft und Veränderungsfähigkeit auszubauen. Kulturveränderung zählt sicher zu den schwierigsten Herausforderungen im Change Management, aber sie ist machbar, und sie ist sogar in relativ kurzer Zeit realisierbar, wenn man es nur richtig angeht.

Wir erarbeiten mit Ihnen die Architektur der Veränderung in all ihren Phasen, liefern die passenden Diagnose- und Evaluationssyteme und begleiten sie mit Prozesskompetenz durch die einzelnen Stadien der Veränderung. Dabei halten wir Klammer die Kultur, Strategie und Struktur Ihres Unternehmens so balanciert, dass Veränderung Wirkung erzielt.

Strategische HR Beratung

Personal- und Organisations-entwicklung vom Kopf auf die Füße stellen

Der Grundauftrag der Personal- und Organsiationsentwicklung besteht ausgehend von den jeweiligen Geschäftsstrategien und Marktbedingungen in der Gewinnung, Bindung und Anpassung der nötigen Mitarbeiter-quantität und -qualität, sowie in der Gestaltung und Durchführung der dazu notwendigen Lern- und Veränderungsprozesse für Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisationseinheiten mit dem Ziel, den Erfolg am Markt zu sichern. Damit enthält der Auftrag eine auf das Individuum und auf die Organisation als Ganzes gerichtete Perspektive, dies zu vereinen gilt. Eine klare eigene Strategie der Personal- und Organisationsentwicklung wird selten formuliert und umgesetzt, so dass häufig nach dem Giesskannenprinzip gearbeitet wird. Eine enge Verzahnung der HR Strategie mit der Unternehmensstrategie wird oft nicht einmal als notwenig gesehen. Wir finden, es ist Zeit, dass sich daran etwas ändert. Denn nur dann wird Personal- und Organisationsentwicklung mehr als nur ein angebliches „must have“, ein Lippenbekenntnis oder eine Pflichtübung sein.

Hohem Bedarf steht ein Praxis gegenüber, die diesen nur in Teilen zu decken vermag: Der Bedarf an Hochqualifizierten und Potenzial-trägern in Unternehmen steigt – demgegenüber steht häufig eine mangelnde Identifizierung und Bindung der eigenen Talente an das Unternehmen. Die Notwendigkeit für das Erkennen und Entwickeln von Kompetenzen und Talenten nimmt zu – demgegenüber findet sich oft Unkenntnis oder Unsicherheit bezüglich tatsächlich relevanter Kriterien zum Erkennen von Talenten und Entwicklungsbedarf sowie von Möglichkeiten zur Förderung.

Die Anforderungen an Performance und Förderdifferenzierungen nehmen stetig zu - demgegenüber steht eine Scheu und Unsicher-heiten des Managements vor Differenzierungen bei der Perfomance- und Potenzial-Bewertung. Der Nutzen und die Notwendigkeit fu□r ein ganzheitliches und vernetztes Vorgehen beim Talentmanagement ist erkannt – demgegen-über steht aber in vielen Konzernen eine Dezentralisierung und Zersplitterung der Personalfunktionen einerseits und eine eher schwache Corporate HR Steuerung andererseits. In vielen Unternehmen ist eine kurzfristige Erfolgsorientierung im Fokus und gefordert – zur Entwicklung von Talenten und zur Transforma-tionen von Kultur und Struktur bedarf es aber einer mittel- und langfristigen Orientierung.

Es wird zwar oft viel Geld in die Hand genommen für Personal- und Organisations-entwicklung – der Nutzen und die Wirksamkeit aber häufig im Unternehmen in Frage gestellt und selten überprüft. Wir glauben, dass nicht unbedingt mehr getan oder investiert werden muss, sondern anderes getan werden sollte und einiges auch gelassen werden könnte. Wir erarbeiten mit Ihnen eine HR-Strategie, die fokussiert an den Stellen ansetzt, an denen tatsächlich Wirksamkeit erzielt wird: Dabei kann oft weniger mehr sein. Wir überprüfen mit Ihnen die Stimmigkeit des Portfolios an HR Aktivitäten, Instrumenten und Prozessen und bauen die Handlungsfelder mit Ihnen auf, die ihr Unternehmen braucht. Dabei werden die Kompetenzen bei internen Personalentwicklern in den Projekten so aufgebaut, dass sie so schnell wie möglich wieder unabhängig von uns externen Beratern sind.

Management Audit

Ein innovativer Prozess zur dynamischen Analyse von Potential und Performance

Mit der Veränderung der Märkte seit 2009 entwickelt sich eine veränderte Haltung und eine Transformation der Perspektiven in vielen Bereichen. So muss auch die Management-diagnosik, will sie sinnstiftend und nutzbringend angewendet werden, sich neu erfinden: Weg von einer pseudoobjektiv fundierten Illusion von Kontrolle, hin zu neuem Mut, den Menschen als Ganzes in seiner Interaktion mit der Umwelt zu sehen, zu verstehen und zu würdigen. Weg von distanzierten Entscheidungen und dekorativer Entwicklungsplanung hin zu gegenseitiger Verantwortung und in der Interaktion gemeinsam erarbeiteter Optionen.

Managementdiagnostik ist ein machtvolles Instrument. In den letzten Jahren hat sich hierfür ein Markt entwickelt, von dem wir uns markant absetzen. Unsere zentralen Prinzipien lauten: Subjektivität und Verantwortung, Innovation und wissenschaftliche Fundierung, Offenheit und Transparenz, Zweitverwertung ausschließen.

Mit diesen Grundpfeilern bieten wir einen Management Audit Prozess an, der ein aktuelles und aussagefähiges Bild über die Fähigkeiten und Potenziale des Managements aus einer externen Perspektive zeichnet. Wir erarbeiten mit unseren Kunden die jeweils passende Lösung aus innovativen und bewährten Methoden. Dabei ist unser methodisches Vorgehen am Markt einmalig und hebt sich in seiner Qualität deutlich ab.

Den Manager sehen wir dabei nicht isoliert, sondern bieten eine Analyse, welche die Umfelddynamik berücksichtigt und die Interdependenzen zwischen Person und Unternehmen (Strategie, Struktur, Kultur) aufdeckt. Dabei ist unsere Haltung und unser Ansatz sind nicht primär bewertend, sondern verstehend und Anregungen gebend. Wir stellen unsere Professionalität und Subjektivität zur Verfügung: So übernehmen wir Verantwortung und nehmen auch in die Verantwortung.

Informieren Sie sich ausführlicher in der Broschüre Management Audit, unter anderem über die Methodik des Management Audits, wie das 3-D-Interview oder das 3-D-Kompetenz-modell für individuelle Diagnostik. Gerne nennen wir Ihnen als Referenzgeber auch Konzernvorstände, die Ihnen auf Grundlage ihrer Erfahrung mit unserer Arbeit Auskunft geben über Nutzen, Wirkung und Akzeptanz.

Unser Team

Jürgen Ganserer
Gesellschafter Eins Research, 17 Jahre Erfahrung als Personalentwickler und Personalleiter in der Finanzdienstleistung, vier Jahre selbständiger Berater, Erfahrung in zahlreichen HR-Projekten und Veränderungsprozessen

Dieter Rebele Gesellschafter Eins Research; 17 Jahre Erfahrung in der Managementdiagnostik, der Personalentwicklung und als Personalleiter in der Finanzindustrie; 4 Jahre Partner in der Personalberatung MSU.

Sven Volprich
Gesellschafter Eins Research, 8 Jahre Erfahrung als Berater und Personalentwickler in der Finanzdienstleistung, 9 Jahre Erfahrung als selbständiger Berater, Erfahrung in zahlreichen HR-Projekten und Veränderungsprozessen

Johannes Zimmermann Gesellschafter Eins Research, 9 Jahre Erfahrung als Personalentwickler und Leiter Personal- & Organisationsentwicklung in der Finanzdienstleistung, fünf Jahre Erfahrung als selbständiger Berater, Erfahrung in zahlreichen HR-Projekten und Veränderungsprozessen

Michael Hillreiner
Unternehmer, Geschäftsführer von Hillreiner Consulting, jahrzehntelange Erfahrung in der Managementdiagnostik und Personalberatung mit u.a. Vermittlung von 32 Vorständen und fünf Aufsichtsräten

Dr. Frank Bauer
Wissenschaftlicher Beirat von Eins Research, langjährige wissenschaftliche Arbeit am Lehrstuhl für Psychologie der LMU München, Experte für Transkriptanalyse

Dr. Susanne Guckelsberger
Wissenschaftlicher Beirätin, Anglistin und Linguistin, langjährige wissenschaftliche Arbeit an der LMU München und Universität Hamburg, Expertin für linguistische Sprachanalyse

Prof. Dr. Günter Maier
Wissenschaftlicher Beirat von Eins Research, Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bielefeld, langjährige Erfahrung in Managementdiagnostik in Wissenschaft und Praxis

Diana Roeber
Senior Beraterin – Kooperationspartnerin für Eins Research in Englischsprachigen Ländern, langjährige Erfahrung als HR Managerin in der Finanzdienstleistung, davon 15 Jahre New York, 8 Jahre Paris.