

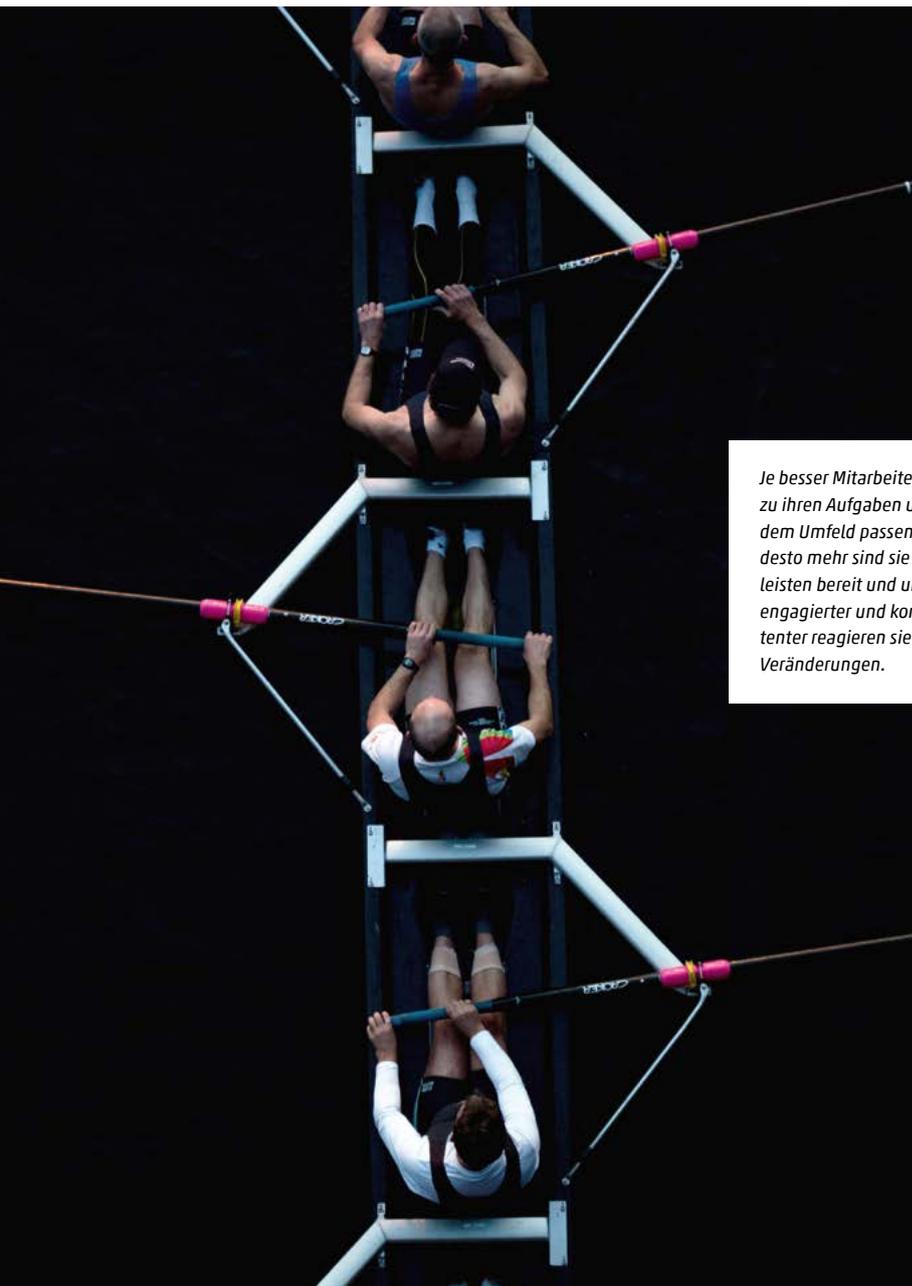
Wer will schon ein totes Pferd reiten?

Vitale Organisationen sind selten

Die Führung, gerade das mittlere Management, wird mit operativen Aufgaben und mit „Feuerlösch-Projekten“ komplett überladen, agiert nicht authentisch und liegt in vielen Firmen entsprechend im Argen. Die Mitarbeiter spüren es. Die Fachkräfte fehlen. Ständig werden neue Phrasen durch das Land gerufen. Es geht für Unternehmen scheinbar darum, „effizient und agil“ zu sein. Man(n) kümmert sich um „Diversität“, „Digitalisierung“, „Gleichstellung“, „Employer Branding“ und „Transformation“. Ganz tolle Sachen, keine Frage. Und weil das alles auch so unglaublich wichtige Themen sind, werden intern ganz viele Experten auserkoren, die sich der Themen annehmen und die Umsetzung verantworten sollen. Man möchte sich eben mit den modernen Ansprüchen auseinandersetzen, sozusagen Farbe bekennen. Für Führungskräfte ist klar: Nah an den Menschen und ihren Bedürfnissen zu sein, ist jedoch nicht ganz so einfach und erfordert eine klare organisationale Strukturierung.

| Ingrid Erkel, Daniel Nummer

44



Je besser Mitarbeiter zu ihren Aufgaben und dem Umfeld passen, desto mehr sind sie zu leisten bereit und um so engagierter und kompetenter reagieren sie auf Veränderungen.

Josh Calabrese/unsplash.com

➤ In Zeiten der Digitalisierung müssen Unternehmen Mitarbeiter, Aufgaben und Umfeld optimal aufeinander einstellen. Dies fördert Kreativität, Veränderungskompetenz – evtl. auch echtes Interesse. Eine Organisation, die überwiegend über Key Performance Indikatoren (KPIs) und Daten unklarer Aussagekraft steuert, benötigt für Entscheidungen zu viel Zeit, lähmt sich selbst und frustriert Mitarbeiter.

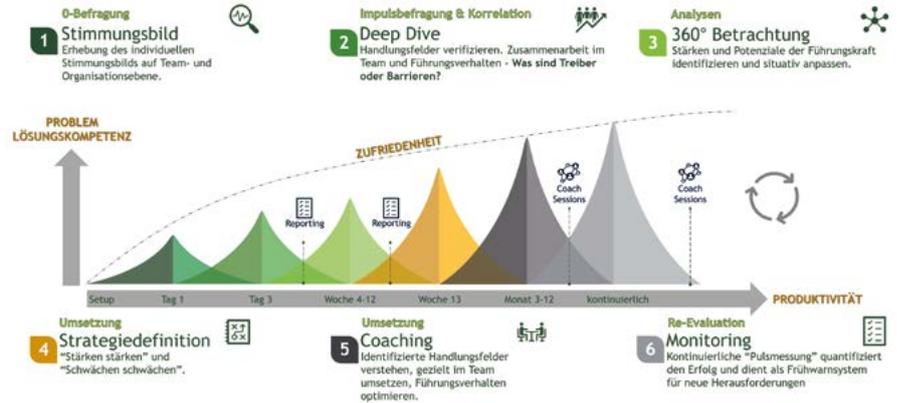
Der Fokus auf „Mensch- und Organisationsverhalten“ wird immer wichtiger. Warum? Weil eine synchrone Ausrichtung von Unternehmensstrategie und dem Faktor Mensch unglaubliche Kraft hat, ein in fast allen Unternehmen ungenutztes Potenzial zu heben. In unserer sich ständig verändernden Welt müssen Unternehmen sowohl effizient als auch effektiv sein. Dazu müssen sie über kompetente Mitarbeiter verfügen und wissen, welche Treiber oder Barrieren es im Alltag gibt. Es geht darum, intern Stärken zu stärken und Schwächen zu schwächen, um Ziele schnell zu erreichen.

Daher ist es wichtig zu verstehen, wie kompetente und kooperative Arbeitskräfte und Teams aufgebaut und aufrechterhalten werden können.

Warum Stimmungsbilder am Anfang der Reise entscheidend sind

Es lässt sich nur schwer über Neuerungen, neue Konzepte und Verbesserungen nachdenken, wenn die Stimmung im Keller ist und Bedenken-träger die Vorherrschaft haben.

Was bedeutet dies für das Unternehmen? Welche Stimmung herrscht vor, fühlen sich Mitarbeiter wohl, geschätzt oder wird nur Dienst nach Vorschrift gemacht? Gibt es toxisches Verhalten von Mitarbeitenden oder der Führungskraft, sprechen ganze Abteilungen nicht mehr miteinander? Alle Themen müssen auf den Tisch gebracht werden, ob Schwierigkeiten, Unmut, schlechte Stimmung: Je nach Situation sollten sie im Einzelgespräch geklärt werden. Hier bietet sich ein „Stimmungsbarometer“ an, um zu begreifen und rechtzeitig gegensteuern zu können. Der Aufwand ist gering. Ein paar Minuten Zeit und von jedem Endgerät durchführbar. Was geändert werden kann oder sollte, hängt dabei ganz von der jeweiligen Situation ab. Wie häufig solche Stimmungsbilder eingeholt und ausgewertet werden? In bestimmten Situationen (großer Change-Prozess, Merger) empfiehlt es sich, eine „Puls-Befragung“ in regelmäßigen Abständen einzubauen, um die Umsetzung zu verfolgen oder zielgerichtet neu zu justieren, immer im Hinblick auf einzelne Abteilungen. Egal, wofür Sie sich entscheiden: Erhebung



Ablauf eines Analyseprogramms

der psychischen Belastung, der Stimmung, der Zufriedenheit, der motivierenden Faktoren etc. – die Erhebungen werden individuell und anonymisiert erhoben. Die Methoden müssen auf das Unternehmen abgestimmt sein.

Wo liegen „Leichen“ im Keller?

Die erste Analysephase ermittelt unkompliziert und anonym die tatsächliche Situation

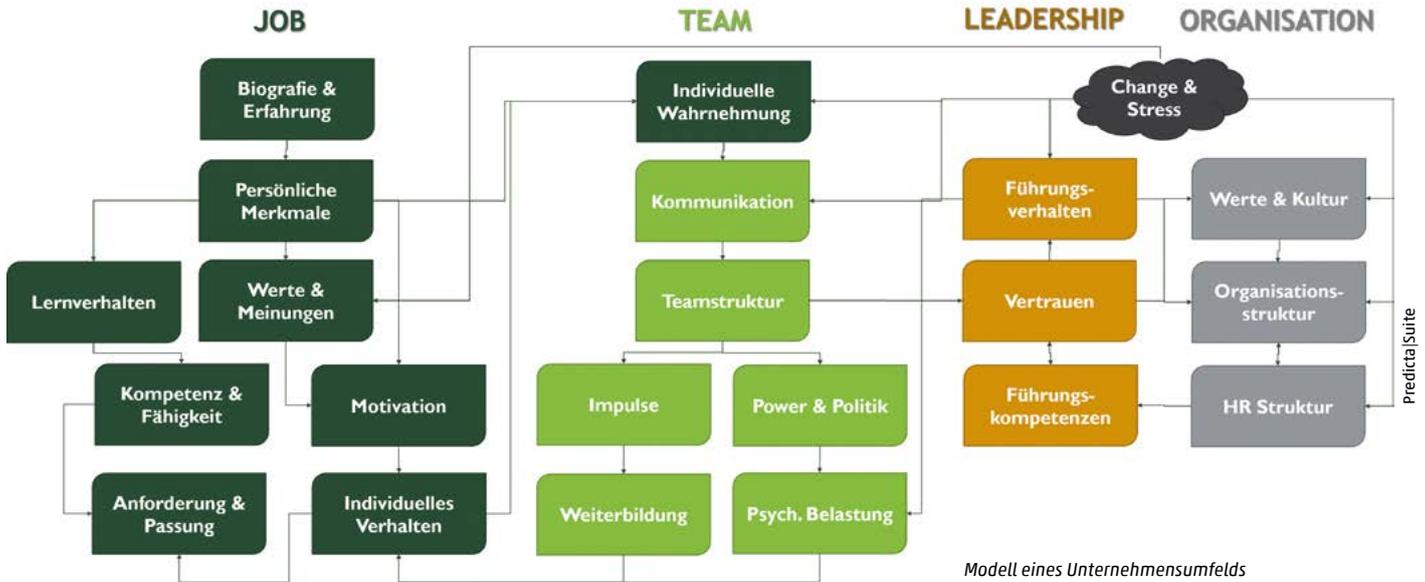
der einzelnen Abteilungen. Das ist wichtig, denn zusammen mit den folgenden tiefgreifenden Workshops entsteht ein valides Bild der Teams und der Organisation. Die Workshops bieten die Möglichkeit, in der Tiefe zu eruiieren, wo die wahren Probleme liegen. Diese häufig komplexen Probleme werden gerne unter den Teppich gekehrt, das sind die wahren Leichen im Keller, die nun ans Licht

PredictalSuite

WEIL OHNE UNS NICHTS MEHR LÄUFT

NACHWUCHSFÖRDERUNG AUF WWW.BETONINSTANDSETZER.DE

Eine Initiative der Bundesgütegemeinschaft Instandsetzung von Betonbauwerken e.V. Mit Qualität planen, bauen und überwachen - www.bgib.de



Modell eines Unternehmensumfelds

46

kommen und bereinigt werden müssen.

Workshops bieten außerdem die Möglichkeit, für Konfliktschwerpunkte eine Beseitigungsstrategie zu entwickeln, Unterstützer und Multiplikatoren für Veränderungen zu begeistern und zu gewinnen. Ebenso können eigene Ideen eingebracht und eigene Wünsche formuliert werden, die Mitarbeitenden sind begeistert und erkennen die Vorteile der Kombination von Stimmungsanalyse und Workshops. Vor allem eines ist wichtig: Nach der Analyse muss die Umsetzung erfolgen, denn ansonsten war der Aufwand nutzlos. Damit dies möglichst effektiv erfolgen kann, sollte nachgehalten werden. Die Puls-Befragung liefert eine geeignete Methodik, um unter Führungskräften und Teams nach der konkreten Umsetzung zu fragen, die Themen in Erinnerung zu bringen und eine „Fieberkurve der Umsetzung“ für alle sichtbar zu machen. Dies fördert die Beteiligung aller.

Die Rolle der Führungskraft

Nicht nur die Stimmung und Zufriedenheit des Einzelnen ist entscheidend. Eine typische Situation gibt es in vielen Unternehmen: Mitarbeiter oder Führungskräfte, die sich unfair im Team verhalten – sich zum Beispiel mit fremden Federn schmücken –, sind nicht selten. Ein solches, für die Organisation toxisches Verhalten entsteht oft dann, wenn beispielsweise eher introvertierte Mitarbeiter, womöglich sogar mit hoher Fachkompetenz und guter Leistung, keine Visibilität erhalten, sich schlecht verkaufen. Dieses Verhalten ist sehr hinderlich für jede Art der Produktivität in der Arbeitsumgebung. Die Führungskraft ist hierbei besonders gefordert, um das Verhalten zu

erkennen, eindeutig aufzudecken und entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Es geht um die feinen Antennen der Vorgesetzten, die wahrnehmen müssen, welche Entwicklungen im Team stattfinden. Nicht immer sind aber diese Antennen ausreichend sensibel. Führungskräfte sind oft operativ stark eingebunden, ihnen fehlt die Zeit, sich mit diesen Details zu beschäftigen. Hier helfen gezielt ausgewählte Tiefenanalysen, die online durchgeführt werden können. Das Ziel dabei ist die Reflektion des Teams und der Führungskraft. Die Ergebnisse zeigen dann die Handlungsfelder verständlich auf und diese können individuell angepackt werden, eventuell unter Zuhilfenahme eines Coaches. Generell gilt: Klare Regelungen und deutliche Gespräche sind grundsätzlich zielführend. Die Führungskraft hat entscheidenden Einfluss darauf, wie zugehörig sich Mitarbeitende zur Firma und zum Team fühlen und entwickeln. Gerade in Krisenzeiten ist die Führungskraft als Leader und Richtungsgeber gefragt, der mit Zuversicht Chancen vermittelt und verdeutlicht, dass jeder einzelne in seiner Funktion wichtig ist und zählt. Dies ist ein wichtiger Schritt für eine funktionierende Unternehmenskultur.

Wie viel Sinn empfinden Sie bei ihrer Arbeit?

Von dieser Antwort kann in Krisenzeiten das Überleben des Unternehmens abhängen. Führungskräfte haben den größten Einfluss auf diese Sinneswahrnehmung und das Klima im Team. Welche Grundeinstellungen im Unternehmen herrschen: Teamwork oder Ellenbogen, flache oder steile Hierarchien, maximaler

Umsatz oder langfristiges Wachstum?

Je wohler man sich im Unternehmen fühlt und je mehr man die Kollegen mag, desto ausgeprägter ist das Sinnempfinden und die Identifikation mit dem Job. Die Zugehörigkeit zu einem Team und zu einem Unternehmen ist Teil der Sinnfindung und kann durch die Führungskraft unterstützt werden. Besonders bei neuen Mitarbeitern hängt das Wohlbefinden in der Firma auch mit von der Zugehörigkeit zum Team und vom Sinn der Tätigkeit ab. Hier kann die Führungskraft wohlwollend wirken. Gute Führung ist den Menschen zugewandt. Sie dient dem Leben und ist Dienstleistung, kein Privileg. Ihr Ziel lautet: Potenzialentfaltung statt Ressourcenausnutzung. Um diese Entwicklung zu fördern, bietet sich als Stellschraube das „Organisationsverhalten“ an. Die meisten Unternehmen geben jedes Jahr am meisten Geld für Personal aus – doch wie effektiv dieses Investment in Bezug auf Produktivität tatsächlich ist, erfährt man erst nach der Analyse von vier Verhaltensebenen: 1. Individuelles Verhalten, 2. Teamverhalten, 3. Führungsverhalten und 4. Organisationsverhalten. Mithilfe dieser Ergebnisse können beratende Experten oder Coaches eine große und nachhaltige Bereicherung in jede Organisationsform einbringen.

Die richtigen Stellschrauben kennen

Wer im Unternehmen etwas verändern will, muss an der Kultur arbeiten und alle Mitarbeiter ins Boot holen. Wo wollen Sie hin? Wie sieht Ihr zukünftiges Ziel aus? Haben Sie dazu die richtigen Mitarbeitenden? Welches Team benötigen Sie, um dieses Ziel zu erreichen? Wer sind Ihre Unterstützer im Unternehmen?

Auf all diese Fragen liefert die Unternehmenskultur die passenden Antworten.

Wenn Negativität ansteckend ist, ist Positivität es auch!

Menschen verfolgen mit ihren Verhaltensweisen in organisationalen Prozessen subjektive Ziele jenseits des offiziellen Organisationsziels, also sehr wohl Eigeninteressen und eigene Motivation, und sie gestalten die Erwartungs- und Verhaltens-Strukturen der Beteiligten.

Verhaltenswissenschaftlich kann man Organisationen als Interaktion von Individuen verstehen, die ihre individuellen Ziele in unterschiedliche Verhandlungsprozesse einbringen. Das organisatorische Verhalten untersucht die Mechanismen, die diese Interaktionen steuern, und versucht, jene Verhaltensweisen und Passung zu identifizieren und zu fördern, die dem Überleben und der Effektivität der Organisation förderlich sind.

1. Zufriedenheit fördern.
2. Die „passenden“ Leute finden.
3. Eine geeignete Organisationskultur finden.
4. Führung und Konfliktlösung
5. Mitarbeiter besser verstehen
6. Verstehen, wie man „gute“ Führungskräfte entwickelt.
7. Verstehen, was ein „gutes Team“ ist und wie es entwickelt werden kann.
8. Höhere Produktivität

Eine Organisation oder eine Gruppe profitiert in fünf wesentlichen Punkten, wenn Führungskräfte eine starke Grundlage im organisatorischen Verhalten haben (Kristof-Brown, 2005):

1. Die Organisation erhält einen Bezugsrahmen, der das Zusammenspiel von Gewinn, Wertschöpfung, Produktivität und den menschlichen Ressourcen verdeutlicht.
2. Führungskräfte verstehen die organisatorischen Auswirkungen von Einzel- und Gruppenverhalten und erhalten Handlungsvorschläge, die Zufriedenheit, Produktivität und Gesundheit fördern können.
3. Die Organisation wird effektiver bei der Motivation der Mitarbeitenden und steigert das Vertrauen zwischen Führungsebene und Teams.
4. Führungskräfte können das Verhalten von Mitarbeitenden besser einschätzen und steuern und reduzieren Kündigungsabsichten.
5. Die Organisation ist in der Lage, die Humanressourcen optimal einzusetzen und



INGRID ERKEL

› Gesundheitsökonomin EBS;
www.salutogen.net



DANIEL NUMMER

› Dr., CEO bei Predicta|ME;
www.predictame.de

die Anforderungen für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung mit den persönlichen Merkmalen der Mitarbeitenden abzustimmen.

Die Essenz ist: Je besser die Mitarbeiter zu ihren Aufgaben und dem Umfeld passen, desto mehr sind sie zu leisten bereit, desto engagierter und kompetenter reagieren sie

auf Veränderungen. Es geht für Unternehmen darum, Pionierarbeit zu leisten – für ein radikal besseres organisatorisches Setup: eines, das Ziele und Strategien mit förderlichem menschlichen Verhalten verbindet. Daraus ergibt sich ein organisatorischer Kreislauf, der Umsatz und Gewinn steigern kann und Kosten reduziert. ◀

The screenshot shows the website 'Deutsches Ingenieurblatt' with a navigation menu including 'Magazin', 'Themen', 'Produkte', 'Logos/Marken', 'Jobbörse', 'Newsletter', 'BAU 2021 Online-Events', and 'Mehr'. A yellow circle highlights the 'Online-Events' link. The main content area features a section titled 'Online-Seminare' with the text: 'Nachfolgend finden Sie eine Übersicht ausgewählter Online-Seminare, wählen Sie einfach den für Sie passenden Themenbereich aus:'. Below this are three seminar cards: 'GEG 2020 Update' (Online-Seminar von Holtgeorck), 'Kostenanalyse beim Nachhaltigen Bauen' (Online-Seminar vom Fraunhofer IRB), and 'Anerkannte Holzbau-Weiterbildung für Architekten' (Online-Seminare von PEFC). To the right, there is a 'Ihre Vorteile:' section listing benefits like 'Liniertes Seminarformat', 'Platzierung auf unserer Website', 'Verlinkung auf Ihre Website oder direkt zum Anbieterportal', 'Alles im Laufzeit', and 'Zusätzliche kostenfreie Aufnahme in den Newsletter möglich'. Below that is a 'Kontakt' section with contact information for 'Heute/Online' (Malena Höpfer) and 'Anfrage/Anmeldung' (Gabriele Ströschmann). At the bottom, there is a call to action: 'Bewerben Sie Ihr Online-Events auf www.deutsches-ingenieurblatt.de/online-events für nur 290 Euro'.