

## Analyse zur Ist-Situation und zur Identifikation von Handlungsfeldern der Organisationsentwicklung

1. Ein glaubwürdiges Leitbild und spürbar gelebte Unternehmenswerte schaffen eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und sorgt für Motivation und Veränderungsbereitschaft auf allen Ebenen. Sie bieten zuverlässige Orientierung für Führung und Zusammenarbeit.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

2. Markt- und Kundenorientierung sind im Bewusstsein und im Handeln von Mitarbeitern und Führungskräften fest verankert. Auch interne Dienstleistungsempfänger werden als Kunden betrachtet und behandelt.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

3. Eine schlanke Organisationsstruktur, kurze Wege sowie stark dezentralisierte Verantwortung fördern unternehmerisches Denken und Handeln auf allen Ebenen und gewährleisten, dass interne und externe Kundenbedürfnisse schnell, kompetent und verantwortlich bedient werden.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

4. Ein modernes Führungsinstrumentarium, das im ganzen Unternehmen verbindlich und dessen Anwendung sichergestellt ist, gewährleistet eine effiziente Steuerung und die notwendige Einheitlichkeit in der Führung.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

5. Das Entgeltsystem ist transparent und wird von der überwiegenden Zahl der Mitarbeiter als fair empfunden. Die Mitarbeiter kennen die Voraussetzungen, die für die einzelnen Entgeltstufen relevant sind. Prämien werden ziel- und leistungsorientiert eingesetzt und nicht nach dem „Nasenprinzip“.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

6. Innovation wird großgeschrieben und gelebt. Maßgeschneiderte Problemlösungen für den Kunden sind oberstes Ziel. In engem Kontakt mit dem Kunden entstehen die Ideen und hausintern wird alles darangesetzt, diese Ideen möglichst rasch in praxiserichte Produkte und Dienstleistungen umzusetzen.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

7. Entwicklung und Veränderung werden als Daueraufgabe und nicht als Ausnahmezustand verstanden. Management, Führungskräfte und Mitarbeiter setzen sich permanent damit auseinander, was man noch besser machen kann. Die Organisationsstruktur und die Arbeitsabläufe werden flexibel immer wieder den aktuellen Anforderungen angepasst.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

8. Die Unternehmensziele sind auf den jeweiligen Einflussbereich heruntergebrochen und der jeweilige Einfluss darauf ist allen Mitarbeitenden bekannt.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

9. Die Motivation, einen hohen Beitrag zum Erreichen der Ziele zu leisten, ist in allen Ebenen hoch.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

10. Die Kompetenz, einen hohen Beitrag zum Erreichen der Ziele zu leisten, ist in allen Ebenen hoch.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

11. Die Voraussetzungen, dass Mitarbeiter einen hohen Beitrag zum Erreichen der Ziele leisten können, sind gegeben: Es besteht -begründetes- Vertrauen in Führungskräfte und Mitarbeitenden, diese haben ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit sowie die Möglichkeit, Fehler zu machen und daraus zu lernen etc...

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

12. Unternehmensleitung und Management sind in Ihrem Verhalten fair, anständig, berechenbar und auf Augenhöhe. Ihr Umgang mit Kunden, Mitarbeitenden, Lieferanten und sonstigen Kontakten ist vorbildhaft. Sie werden demnach auch als Vorbilder erlebt und haben einen positiven, starken Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden und Führungskräfte.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

13. Ergebnisorientierung und Kostenbewusstsein sind im ganzen Unternehmen stark entwickelt. Es wird generell ziel- und ergebnisorientiert geführt, und auch auf der nichtleitenden Stufe engagieren sich die Mitarbeiter für die Zielerreichung und helfen aktiv mit, die Kosten tief zu halten.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

14. Das Unternehmen arbeitet -mindestens auf Höhe des branchenspezifischen Benchmarks- profitabel und verfügt über genügend Mittel, um zukunftsorientiert zu investieren und tut dies auch. Die Liquidität ist -auch über kurzfristige Krisenzeiten- gesichert.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

15. Es gibt Dashboards, auf denen die jeweils relevanten Kennzahlen aktuell abgebildet sind und die zur Unternehmenssteuerung und zum Controlling genutzt werden.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

16. Relevante Kennzahlen werden Mitarbeitenden auf allen Ebenen zur Verfügung gestellt, sodass diese einen direkten Zugang zu Messgrößen und Erfolgsparametern in ihrem Verantwortungsbereich haben. Die Mitarbeitenden setzen sich mit ihrem Einfluss auf die Zahlen auseinander, treffen in ihrem Verantwortungsbereich eigene Entscheidungen, setzen diese um und handeln in hohem Maß eigenverantwortlich im Sinne der Unternehmensziele.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

17. Die innere Verfassung des Unternehmens sowie sein Erscheinungsbild nach außen werden in regelmäßigen Abständen systematisch überprüft. Vertrauensvolle, informelle Kontakte ermöglichen sorgfältiges Einholen von Informationen, nicht nur bei Mitarbeitern, sondern auch bei Kunden und Lieferanten. So werden Stärken, Schwachstellen und Problemfelder sowie Entwicklungstrends erfasst und können realistisch beurteilt werden.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

18. Sowohl bei der Analyse als auch beim Einleiten von Veränderungen wird ganzheitlich gedacht und gehandelt. Führung und Zusammenarbeit, Motivation und Qualifikation, Arbeitsklima und Unternehmenskultur werden genauso systematisch untersucht und entwickelt wie die Produktpalette, die Produktivität, die Ertragsstärke und die Wertschöpfungskette.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

19. Es wird auf allen Ebenen offen und unkompliziert zusammengearbeitet. Teamarbeit hat einen hohen Stellenwert. Weder Hierarchieebenen noch Ressortgrenzen wirken als Barrieren. Man arbeitet nach Gesichtspunkten des gesunden Menschenverstands mit Blick auf den Kundennutzen und nicht primär nach Gesichtspunkten formaler Zuständigkeiten zusammen.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

20. Es herrscht ein offenes Kommunikationsklima. Information wird nicht monopolisiert, sondern als wichtige Leistungsressource für alle Mitarbeitenden verstanden. Ein differenziertes Instrumentarium der unternehmensinternen Kommunikation stellt sicher, dass alle Mitarbeiter nicht nur über die wichtigsten Daten und Fakten informiert sind, sondern Ziele, Hintergründe und Zusammenhänge des aktuellen Geschehens im Unternehmen verstehen.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

21. Die Qualifikation der Mitarbeiter wird als zentrales Produktivitäts- und Kreativitätspotenzial begriffen und durch entsprechende Programme der Fort- und Weiterbildung sowie der Personal- und Organisationsentwicklung systematisch gefördert.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

22. Das Potenzial der Mitarbeiter wird durch Delegation von Verantwortung, autonom („agil“) arbeitenden Teams sowie direkte Beteiligung am Prozess der Meinungsbildung und Entscheidungsvorbereitung systematisch genutzt.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

23. Mitarbeiter\*innen haben die Möglichkeit, sich im Unternehmen entsprechend ihrer erlangten bzw. entwickelten Qualifikationen weiterzuentwickeln.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

24. Es gibt flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit zu mobilem Arbeiten werden genutzt, wo diese sinnvoll und gewünscht sind.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

25. Das Unternehmen ist -nach außen und nach innen- ein attraktiver Arbeitgeber. Es werden zeitgemäße und adäquate Wege genutzt, um Mitarbeitende zu gewinnen und im Unternehmen zu halten. Die Kultur ist auch für die Generationen „Y“, „Z“ und „Alpha“ andockfähig bzw. es findet zumindest eine Auseinandersetzung dazu auf Führungsebene statt.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

26. Die Unternehmensleitung setzt sich mit Strategien und Lösungsmöglichkeiten zum Fach- und Führungskräftemangel auseinander.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

27. Wichtige Positionen werden bereits vor dem Ausscheiden von Wissensträgern so nachbesetzt, dass eine adäquate Einarbeitung stattfindet und Kontinuität möglich ist, wo sie gebraucht wird.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

28. Die Unternehmensleitung befasst sich regelmäßig und intensiv mit der mittel- und langfristigen Zukunft des Unternehmens. Sie entwickelt und realisiert Strategien der Zukunftssicherung, die von allen Mitarbeitern verstanden und mitgetragen werden.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

29. Die Mitglieder der Unternehmensleitung gehen regelmäßig hinaus in den betrieblichen Alltag, um persönlich mit Mitarbeitern an ihrem Arbeitsplatz zu sprechen. Sie kennen die Stimmungslage an der Basis und wissen, was die Mitarbeiter beschäftigt.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

30. Management und Unternehmensleitung sind offen für kritische Rückmeldungen und arbeiten permanent an der Weiterentwicklung ihrer eigenen Qualifikation, insbesondere an ihrer strategischen und sozialen Kompetenz.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

31. Das Management hat Mut zu klaren Entscheidungen und auch zu unpopulären Maßnahmen. Gesetzte Ziele werden konsequent verfolgt. Beim konkreten Vorgehen wird große Sorgfalt auf soziale Verträglichkeit und partnerschaftlichen Umgang mit den Menschen gelegt.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

32. Die Unternehmensleitung ist ein echtes Team. Entscheidungen werden gemeinsam getragen, Führungsimpulse einheitlich durchgesetzt. Das schafft Orientierung und Sicherheit für die Mitarbeiter.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

33. Das Management pflegt eine Kultur, in der man sich offen mit unterschiedlichen Meinungen und Interessen auseinandersetzt. Konflikte werden nicht verdrängt, sondern offengelegt und konstruktiv ausgetragen.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

34. Das Unternehmen kann insgesamt als „lernende Organisation“ bezeichnet werden. Es verfügt über ein sensibles Frühwarnsystem, flexible Strukturen sowie motivierte, qualifizierte und veränderungsbereite Mitarbeiter. Wo immer Veränderung notwendig ist, wird dies rechtzeitig erkannt und ohne Verzögerung in entsprechende Anpassungsleistungen und Innovationen umgesetzt.

voll + ganz	weitgehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht

# Auswertung

	Voll+ ganz	Weit- gehend	teils, teils	eher nicht	gar nicht
1. Leitbild und Grundwerte					
2. Markt- und Kundenorientierung					
3. Schlanke Organisation					
4. Führungsinstrumentarium					
5. Entgelt- und Prämiensystem					
6. Innovationskraft					
7. Change-Kompetenzen					
8. Unternehmensziele allen bekannt?					
9. Motivation: Unternehmensziele beeinflussen					
10. Kompetenz: Unternehmensziele beeinflussen					
11. Voraussetzungen: Unternehmensziele beeinflussen					
12. Persönliches Verhalten d. Unternehmensleitung					
13. Kostenbewusstsein und Ergebnisorientierung					
14. Profitabilität und Investitionsfähigkeit					
15. Kennzahlen und Controlling					
16. Einsatz von Kennzahlen					
17. Selbst- und Fremdbild des Unternehmens					
18. Ganzheitliches Management					
19. Qualität der Zusammenarbeit					
20. Kommunikation					
21. Entwicklung Mitarbeiterpotenziale					
22. Nutzung Mitarbeiterpotenziale					
23. Interne Entwicklungsmöglichkeiten					
24. Arbeitszeitmodelle					
25. Attraktivität als Arbeitgeber					
26. Fach- und Führungskräfte-mangel					
27. Nachbesetzung von Schlüsselqualifikationen					
28. Strategieentwicklung					
29. Kontakt Spitze-Basis					
30. Qualifikation Management					
31. Qualität der Führung					
32. Teamgeist im Management					
33. Konfliktfähigkeit					
34. Lernende Organisation					

Verbesserungspotenzial besteht bei allen Themen, die mit „teils-teils“ und schlechter bewertet worden sind.

Inwieweit es sich für ihre Unternehmen lohnt, in einzelne Themen zu investieren, können Sie in einem Auswertungsgespräch herausfinden. Ebenso kann ich Ihnen in diesem Kontext skizzieren, wie das in der Praxis ablaufen kann, welche Investitionen notwendig sind und was Sie dadurch erreichen können. Kontaktieren Sie mich gerne!