



USE

U nternehmens
S ituations
E rhebung



Auf der Grundlage des vier Ebenen

USUW

Umfassenden-**S**ystemischen-
Unternehmens-**W**andel
Konzeptes

Was wäre, wenn...?

Einige „Berater“, viele Personalentwickler und nahezu alle Unternehmer (oder Führungskräfte mit Unternehmer-Mentalität!) kennen den altbekannten Widerspruch:

Die Schwachstelle ist der Mensch. - Der Mensch ist unser wichtigstes Kapital.

Ist das wirklich so? - Von wo aus wird denn da gedacht? Kulturbedingt von den „Dingen“ her: Ausgehend von gegebenen Strukturen wird überlegt, wo sich Schwachstellen **in** der Struktur finden! Die Schwachstellen der Struktur selbst sind kein Thema...

Dabei ist die sog. „neue“ Sichtweise auf „Mitarbeiter als wichtigstes Kapital“ eine sehr ehrenwerte. Sie zeigt einen beginnenden **Umdenk**-Prozess. Das konsequente **Weiterdenken** aber wird durch alte Gewohnheiten verhindert. Obwohl klar ist: Menschliche Verhaltensweisen und Einstellungen reagieren auf Veränderungsversuche äußerst träge... Strukturen jedoch sind planbar, formbar, kontrollierbar - und in Grenzen auch steuerbar!

Warum also nicht die Strukturen ändern, um den übergeordneten Strukturzweck optimal zu erfüllen? Warum die Menschen umformen? - Denn:

Menschen sind keine Schwachstellen - sie sind Potentialträger! Und Strukturen müssen helfen, die Entfaltung ihrer Potentiale zu ermöglichen! - Genau hier liegt das wirkliche Wettbewerbspotential für die Zukunft eines Unternehmens.

Jeder weiß um die unerhörten Reibungsverluste in den informellen Strukturen; und Organigramme sind nur Modelle der tatsächlichen Wirklichkeit. Wer seine Entwicklung auf solch formalen Daten aufbaut, verzichtet auf wesentliche Informationen.

So weit, so gut. **STELLEN SIE SICH VOR**, es gäbe eine Möglichkeit, die Mentalitäten von Menschen ebenso zu messen, wie die „Potentiale“ von Unternehmen... Und stellen Sie sich vor, man könnte diese Ergebnisse in vergleichbaren Kategorien darstellen, um so zu Kooperations-Konzepten „ohne“ Reibungsverluste zu gelangen... Man könnte menschliches Potential (Humankapital) endlich maßgeschneidert einsetzen! Fluktuation, Krankenzahlen, Mobbing und Leerlauf würden vermindert... Arbeitszufriedenheit, Motivation und Qualität würden vermehrt... Probleme in Fusionen und Unternehmenskooperationen wären im Vorhinein erkennbar und steuerbar... Weiterbildungsmaßnahmen würden ab sofort immer zum Menschen **und** zur Struktur passen...

STELLEN SIE SICH VOR: Das geht. Denn das gibt es. Es heißt **USE – Unternehmens-Situations-Erhebung**. Es macht keine unbezahlbaren Assessment Centers, Tiefeninterviews oder Feldanalysen. Sie ist ein menschliches EDV-System zur Analyse von Unternehmens- und Mitarbeiter-Kompetenzen. - Die EDV macht es schnell und kostengünstig. Die wissenschaftliche Basis neuester psychologischer Forschungen macht es effizient. Sein Ergebnis macht es so menschlich.

**„Wer nicht weiß wo er her kommt,
weiß nicht wo er steht,
weiß auch nicht wo er hin will!“**

Otto von Habsburg

Warum also eine Unternehmens-Situations-Erhebung?

Unabhängig von den schlechten politischen Rahmenbedingungen für deutsche Unternehmen, werden die in den Unternehmen mannigfaltig vorhanden Ressourcen / Potentiale nur unzulänglich in die Bilanz gestellt. Es gilt diese Potentiale zu erkennen und sie zu aktivieren.

„Wir leben in einer Zeit, wo Lean-Fieber“ um sich greift. Lean Production, Lean Management, Lean Selling, Lean Administration u.a.m., das sind die Renner, verbunden mit Gesundschumpfung, Kostenkontrolle und Personalabbau. Sind das wirklich die Rezepte, wie wir Konkurrenzüberlegenheit - im Sinne von Existenzsicherung und somit Bewältigung der Herausforderungen der Zukunft erreichen wollen.“

Die Instrumente der 80-er und 90-er Jahre reichen nach der Jahrhundertwende nicht mehr aus, die notwendigen Veränderungen von heute und vor allem von morgen zu meistern - zumal nicht jedes Unternehmen wie das andere ist - stellt die große Herausforderung für die Unternehmen dar.

Was sind die brennendsten Herausforderungen zur Veränderung der Unternehmen:

Herausforderungen & Trends

-  **Gesättigte Märkte**
-  **Veränderungswettbewerb / Hyperwettbewerb**
-  **Konsum als Ausdruck von Lebensqualität**
-  **Umweltbeeinträchtigungen**
-  **Neue Lebensformen**
-  **Demographische Veränderungen**
-  **Neue Medien**
-  **Neue Technologien**
-  **Bürokratie**
-  **Fachkräftemangel**
-  **u. v. m.**



Grundlage für eine USE - Unternehmens-Situations-Erhebung

Das **USUW – Umfassende-Systemische-Unternehmens-Wandel** Systemkonzept

- Warum ein umfassendes Systemkonzept ?
- Was ist das USUW - Systemkonzept?
- Was bietet das USUW - Systemkonzept?
- Welche Einsatzmöglichkeiten ergeben sich?

Warum ein umfassendes Systemkonzept?

Die heutigen Maßnahmen in Unternehmen basieren auf folgenden Faktoren:

1. Das starke Auseinanderklaffen zwischen Löhnen und der Produktivität. Es gibt also weniger ein Produktions - Missmanagement, wie oft und gern dargestellt wird (Produkt-Denken), sondern eher ein Versagen des Produktivitäts - Managements, also ein Mangel, Möglichkeiten aufzuspüren und in die Realität umzusetzen.
2. Die ständig deutlich zu spürende Hilflosigkeit (Herausforderung), die wachsende Komplexität und Beweglichkeit im Markt ⇒ Globalisierung, mit nichts als den alten „linearen Bordmitteln“, dem „alten Denken“ bewältigen zu müssen.
3. Dem geringen Grad an Selbstorganisation, bzw. die geringe Bereitschaft diese zu fördern, meist aus Unkenntnis, wie diese zu bewerkstelligen sind.

Wir benötigen ein „neues“ Denken und somit ein „neues“ Systemkonzept um die notwendigen Veränderungen schnell umzusetzen, die Erfolgspotentiale rasch und nachhaltig zu steigern und ein kontinuierlich lernendes Entwicklungssystem zu entwickeln.

Was ist das neue USUW - Systemkonzept?

Das USUW – Systemkonzept ist ein umfassendes systemisches Konzept, das bei konsequentem Einsatz das Unternehmen zu einem vitalen und schlanken Unternehmen entwickelt.

Es fokussiert sich auf:

neue **Rahmenbedingungen**, wie z.B.,

- ➔ Elemente der Unternehmensführung,
- ➔ erweiterte Produktivitäten,
- ➔ effiziente Bausteine.

Neue **Strategien** und **Strukturen**, die das Unternehmen befähigen ein

- ➔ umfassendes,
- ➔ systemisches
- ➔ kontinuierlich lernendes

Entwicklungssystem von innen her zu entwickeln.

Rahmenstruktur

Wachstumspotentiale - vier Steuerungsebenen-

Bereiche Steuer. Ebenen	Basis / Neue Steuerungsebenen	Ebenen des unternehmerischen Handelns	Unternehmens- führung	Marketing: Wettbewerbs- schauplätze
4	Innovation: „Überlegenheit“	Geist (Innovation, Kreativität, Selbstorgani- sation)	Schaffung neuer Wertschöpfungs- ketten	Revolutionäre Sprünge/ Neues Unerschlossenes
3	Evolution: „Erfolg am Markt“	Energie / Seele (Mitarbeiter, Beziehungen)	Verbesserung vorhandener Wertschöpfungs- ketten	Ausbau Marktanteil/ Schaffung von Hochburgen
2	betriebswirtschaftlicher Erfolg; „Erträge > Ausgaben“	Bewegung (Warenflut, Informationen)	Profit (G+ V)	Preis / Kosten und Qualität
1	Liquidität: „Einnahmen > Ausgaben“	Materie (Gebäude, Produkte, Maschinen usw.)	Finanzen (Bilanz)	Einsatz der finanziellen Stärke

Was bietet das USUW - Systemkonzept?

USUW ist ein Systemkonzept, das mit einem Gerüst von Systembausteinen

- **Analyse-Instrumente,**
- Methoden,
- Verfahren,
- Strategie-, Struktur- und Umsetzungsvorschlägen,
- Leitfaden zur Realisation,

gezielt auf die Ausschöpfung der kollektiven wie individuellen Potentiale und Selbstentfaltung im Unternehmen ausgelegt ist.

Es ist so konzipiert, dass die Faktoren

- Konzepte,
- Instrumente und
- Verhaltensweisen (Instrumente)

zu umfassenden, systemischen **Prozessen** zusammengeführt und dadurch der Erfolg die zwangsläufige Folge ist, unter der Voraussetzung, dass der Entwicklungsprozess top down kommuniziert wird, wodurch den Mitarbeitern verdeutlicht wird, dass die Unternehmensleitung voll hinter dem erforderlichen Veränderungsprozess steht und sie dadurch das Vertrauen für die notwendigen Anstrengungen gewinnen.

Welche Einsatzmöglichkeiten bietet nun die USE – Unternehmens-Situations-Erhebung?

Die USE – Unternehmens-Situations-Erhebung ist ein Instrument, das in allen Unternehmen und Branchen gleichermaßen eingesetzt werden kann; es bezieht alle

↳ Funktionen ↳ Abteilungen und ↳ Wertschöpfungsströme

in und außerhalb des Unternehmens in die Prozesse des Wandels mit ein. Damit dies erfolgreich „organisiert“ werden kann, bedarf es eines entsprechenden theoretischen Rahmens / Hintergrundes.

Um die Entwicklungsprozesse im Unternehmen zukunftsorientiert und nachhaltig in Gang setzen zu können, ist die „Startlinie“ zu markieren, sprich die Ausgangssituation muss den Entscheidern klar und transparent sein. Die ist aber nur mit einer entsprechenden ganzheitlichen Erhebung (Standortbestimmung) zu erreichen.

Erhebungs- und Analyseinstrumente für eine Unternehmens-Situations-Erhebung.

- 1. Unternehmens - Potentialbarometer**
- 2. Unternehmens - 10 Kennziffernschlüssel**
- 3. Unternehmens - 4 Ebenen Ausprägung**

Zu 1. Unternehmens - Potentialbarometer

Das Unternehmens-Potentialbarometer misst und stellt nach der Auswertung den Grad der Ausschöpfung der Potentiale von Befragten des Unternehmens dar. In der Auswertung und Interpretation ergibt sich die Möglichkeit das Ergebnis der Gruppenerhebung mit den einzelnen Beteiligten zu vergleichen und liefert somit Erkenntnisse über die unterschiedliche Einschätzung und damit Ansätze auch für erforderliche Interventionen.

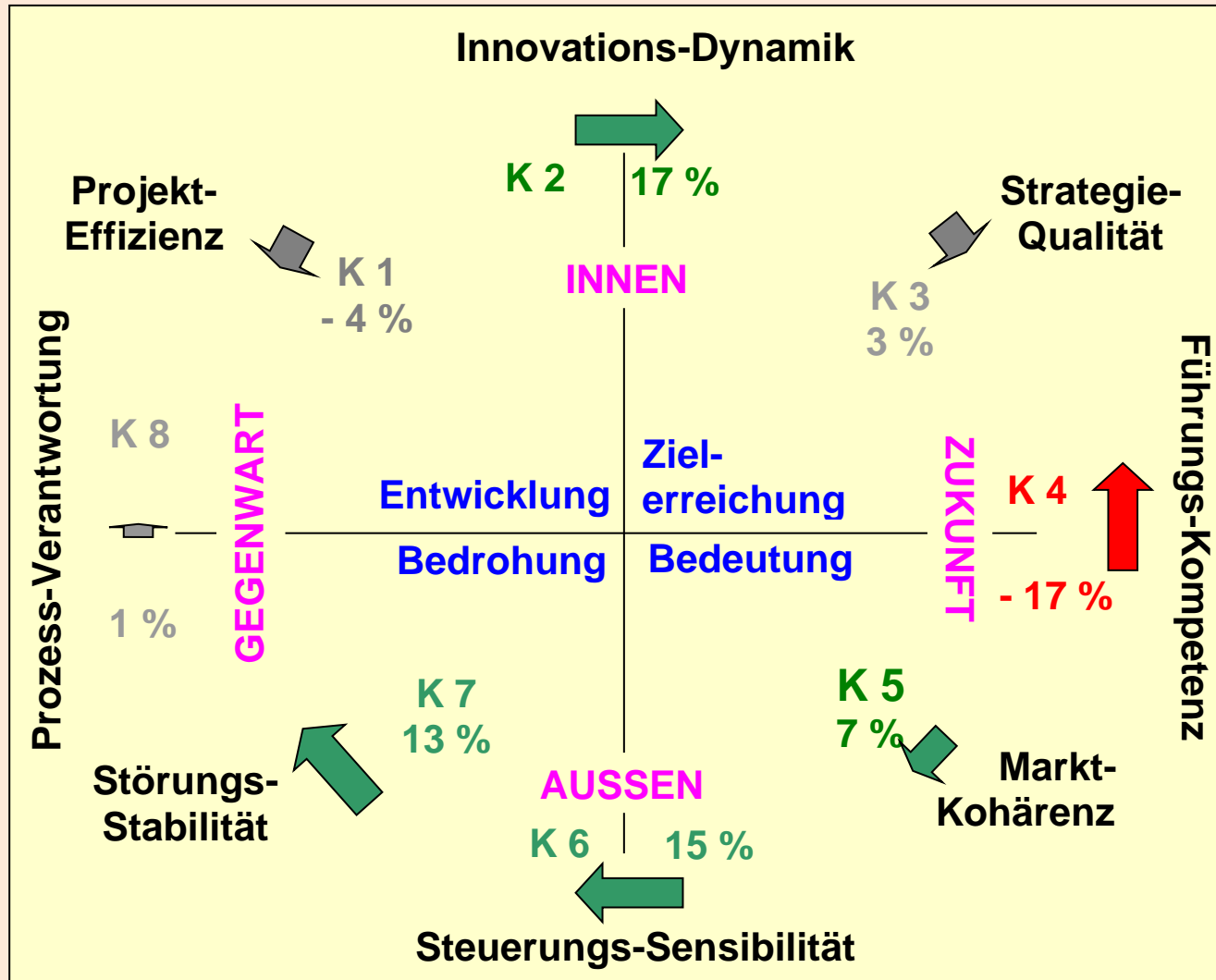
In einem zu initiierenden Unternehmenswandel-Prozess spielt dann unter Umständen auch die persönliche Potentialausprägung, als individuelle Erhebung auf der gleichen theoretischen Basis eines einzelnen Mitarbeiters, ein wichtiges Hilfsmittel dar. D.h., dass das Erhebungsinstrumentarium zwei Ausprägungen hat, zum einen für eine Gruppenerhebung und zum anderen für eine Individualerhebung.

	System-Kompetenzen	Auswirkung in der Organisation
P 1	Projekt-Effizienz	Bedeutet die Kompetenz, zielorientiert klar definierte Projekte zum Erfolg zu führen.
P 2	Innovations-Dynamik	Bedeutet die Kompetenz, ein offenes Klima für die Wahrnehmung von Chancen zu schaffen, die es der Organisation ermöglichen, neue (alleinstellende) Wege zur Verwirklichung ihrer Unternehmensziele zu gehen.
P 3	Strategie-Qualität	Bedeutet die Kompetenz, gegebene Strukturen zu nutzen <u>und</u> zu entwickeln, so dass zukünftig gewollte Marktpositionen in relativer Sicherheit erreicht werden können.
P 4	Führungs-Kompetenz	Bedeutet sowohl das Vertrauen der Mitarbeiter in die menschliche und fachliche Qualifikation ihrer Führungskräfte, als auch deren tatsächliche Qualifikation.
P 5	Markt-Kohärenz	Bedeutet die Kompetenz, Produkte und Dienstleistungen auf mensch-, markt- und zeitgemäße Weise zur Verfügung zu stellen.
P 6	Steuerungs-Sensibilität	Bedeutet die selbstkritische Kompetenz, schnell und ehrlich Mängel und Fehler (Soll-Abweichungen) zu erkennen <u>und</u> rechtzeitig zu beheben.
P 7	Störungs-Stabilität	Bedeutet die Kompetenz, auch in unübersichtlichen Prozessen oder unter chaotischen Rahmenbedingungen seine Ziel- und Wege-Orientierung zu behalten.
P 8	Prozess-Verantwortung	Bedeutet die Kompetenz, Strukturen und Gegebenheiten zu schaffen, in denen die Mitarbeiter und Führungskräfte jederzeit die praktische Verantwortung für ihre jeweiligen Einzelprojekte <u>und</u> für den Gesamtprozess übernehmen.

Beispiel der Potentialausprägung

%	- 80	- 40	- 20	- 10	- 5	5	10	20	40	80
P										
1	Projekt - Effizienz									- 4
2	Innovations - Dynamik									17
3	Strategie - Qualität									3
4	Führungs - Kompetenz									17
5	Markt - Kohärenz									7
6	Steuerungs - Sensibilität									15
7	Störungs - Stabilität									13
8	Prozess - Verantwortung									1

Potential- / Energiefluss

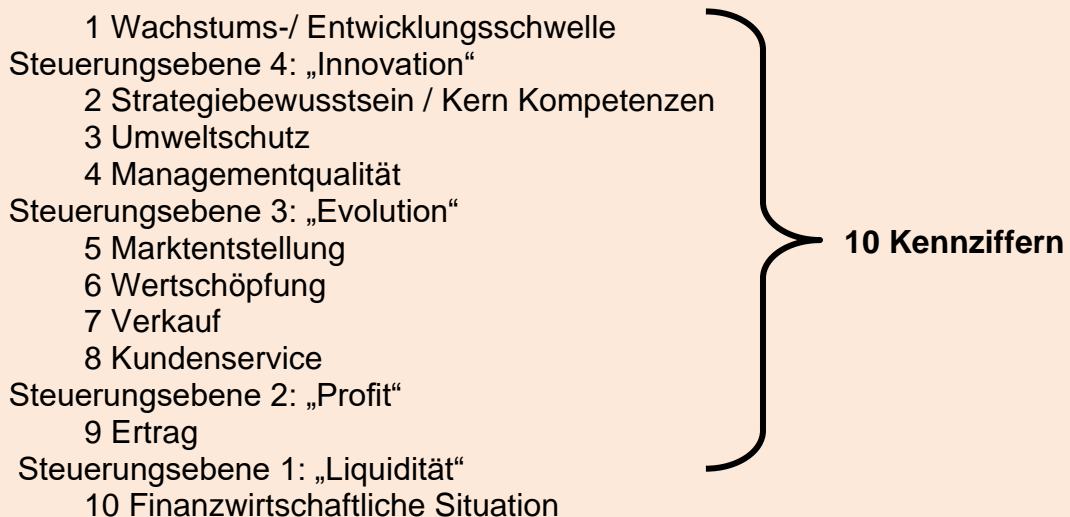


Definitionen der 8 Potentiale

	negativ	neutral	positiv
Projektteffizienz	ineffizient	zögernd	Effizient
Innovations-Dynamik	statisch	stagnierend	dynamisch
Strategie-Qualität	fremdbestimmt	zufällig	selbstbestimmt
Führungs-Kompetenz	Inkompetent	indifferent	kompetent
Markt-Kohärenz	unstimmig	unausgewogen	stimmig
Steuerungs-Sensibilität	unsensibel	schwankend	sensibel
Störungs-Stabilität	nicht vorhanden	nicht erkennbar	vorhanden
Prozess-Verantwortung	unverantwortlich	unsicher	verantwortlich

Zu 2. 10 Unternehmenskennziffern-Schlüssel

Mit diesem Instrument wird die individuelle und subjektive Einschätzung der Mitarbeiter zu den unterschiedlichen Unternehmensbereichen erhoben:



Grundlage für Erhebung sind Fragebögen, die individuell von den an der Erhebung Beteiligten mit einem Zeitaufwand von ca. 30 bis 40 Minuten bearbeitet werden können.

Auch bei dieser Auswertung und Interpretation der Ergebnisse ergibt sich die Chance für weitreichende Erkenntnisse, indem das Gruppenergebnis mit den Einzelergebnissen der Beteiligten „aufeinandergelegt“ werden kann, um somit die natürlichen Abweichungen als Grundlage für einzuleitende Entwicklungs- und Veränderungsprozesse zu nutzen.

Beispiel einer grafischen Darstellung

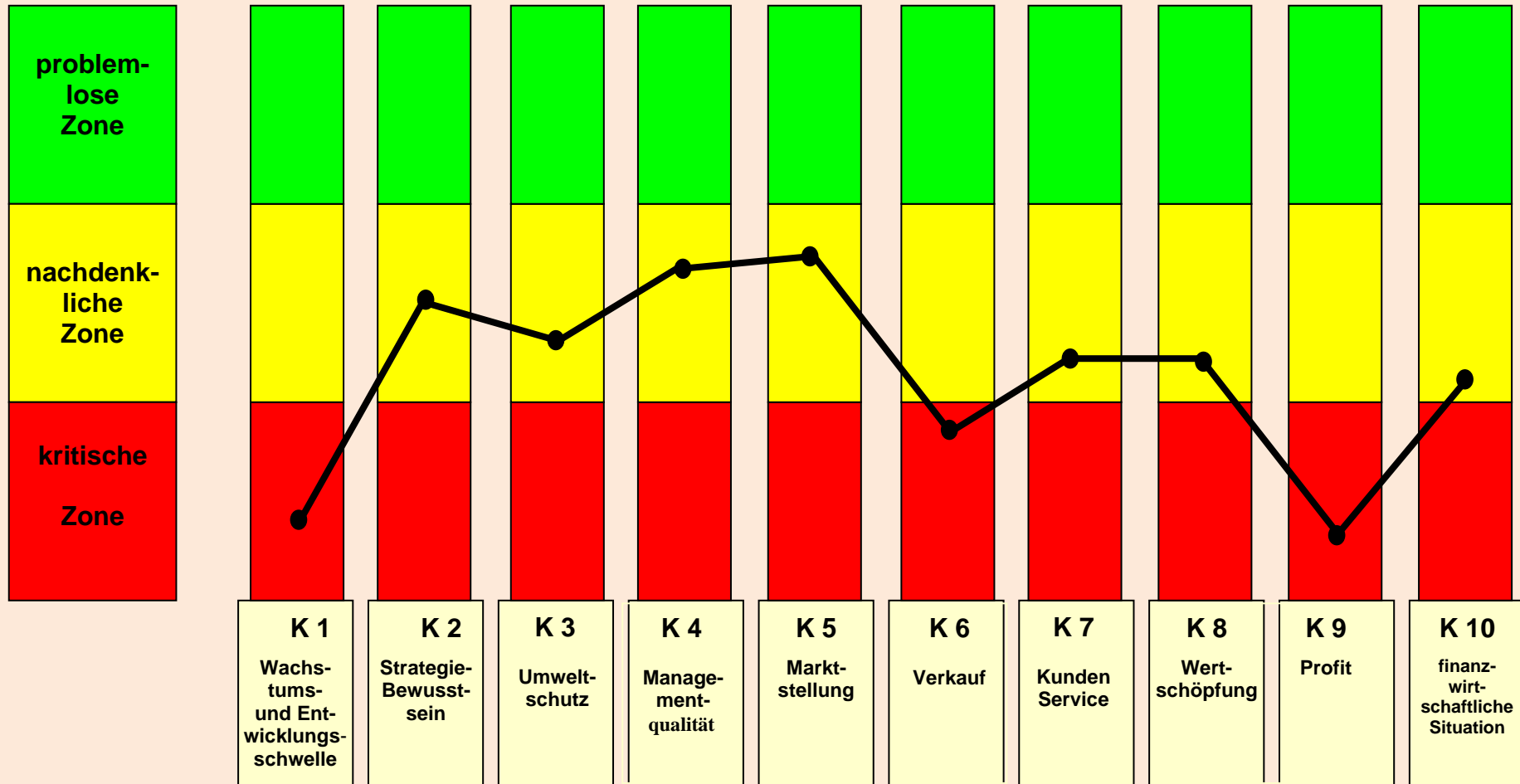
Identnummer: 1808099

10 Unternehmenskennziffern-Schlüssel

Datum: xx. xx. 202x

Auswertung

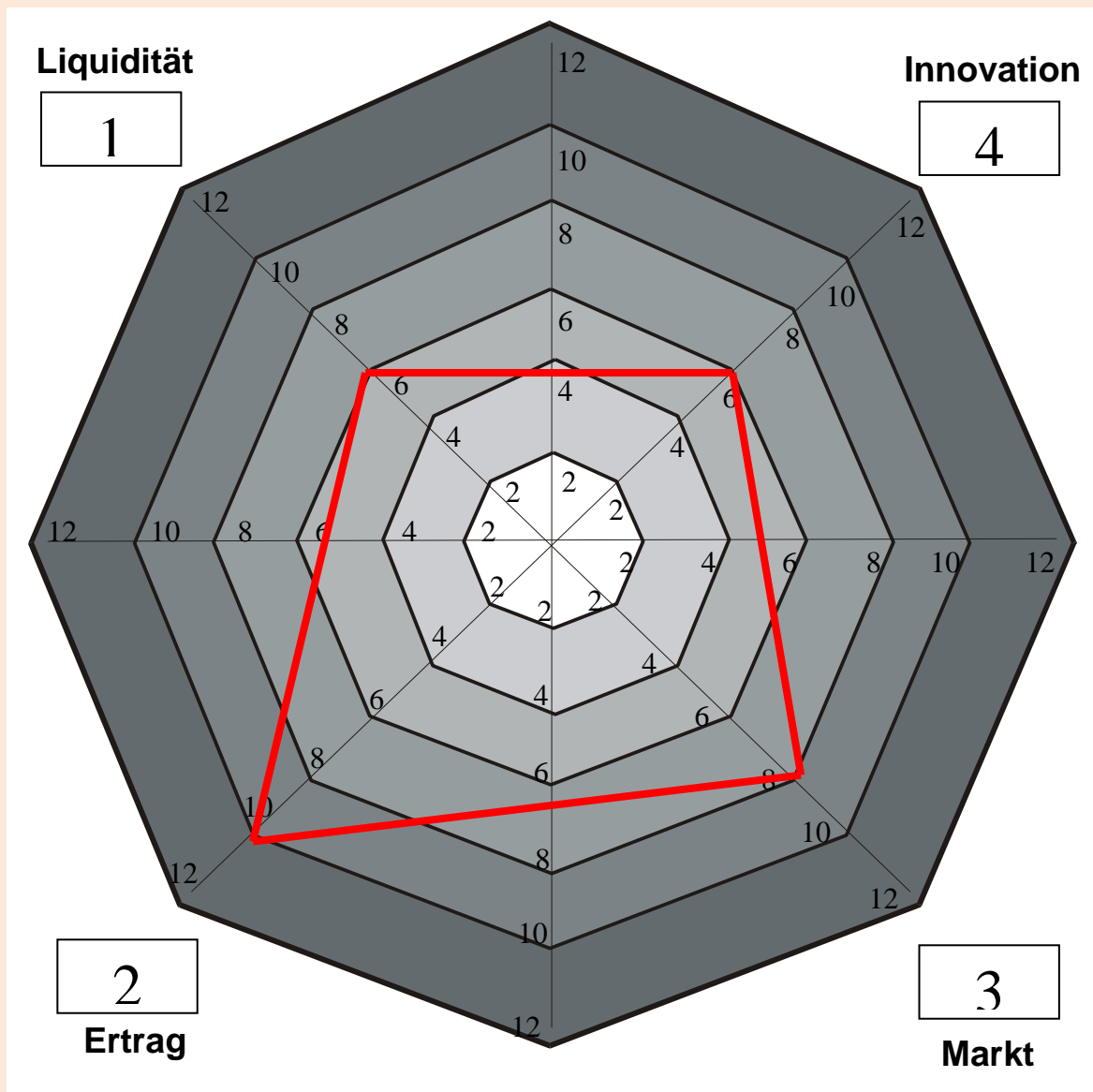
Unternehmen: _____



Zu 3. Unternehmens - 4 Ebenen Ausprägung

Unternehmens - 4 Ebenen Ausprägung

Die Auswertung mit der grafischen Darstellung der Erhebung zeigt die kollektive Einschätzung der Mitarbeiter, wo sie die Ein- und Zuordnung des Unternehmens insgesamt bezogen auf die vier Ebenen Innovation, Evolution, Profit und Liquidität bezogen sehen.



Die Erhebungsformulare (Fragbögen) mit den Konditionen können abgerufen werden. Nach der Auswertung werden die Ergebnisse in schriftlicher und grafischer Form bereitgestellt.

Wichtiger ergänzender Hinweis!

Die Ergebnisse der Unternehmens-Kultur-Diagnose machen letztendlich nur einen Sinn, wenn die gewonnen Erkenntnisse mit den Ergebnissen der verschiedenen Tests / Erhebungen für Mitarbeiter, hier vor Allem die Beschreibung des Humanpotentials, und die unterschiedlichen Tests für Unternehmen. In Einklang gebracht werden.

Tips für TrainerIn / Mentoren

Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Bearbeitung der Erhebungen zur Unternehmenskultur sich am effektivsten in geschlossenen Gruppen, wie Niederlassungen, Teams, Abteilungen oder Arbeitsgruppen durchführen lassen.

Die Leiter (Beauftragte) einer solchen „Aus- und Weiterbildung“ sammeln die von den Teilnehmern ausgefüllten Fragebögen / Erhebungen und senden diese zur Auswertung und Erstellung der Ergebnisse mit schriftlichen und grafischen Darstellungen an VERVE.

Die Endergebnisse sollten den Gruppen präsentiert werden, damit diese gemeinsam diskutiert und analysiert werden können. Die gewonnen Erkenntnisse sollten in praktikablen Vorschlägen den Entscheidern im Unternehmen vorgelegt werden.

Tip an Entscheider

Die von den verschiedenen Arbeitsgruppen gemachten Vorschläge sollten unbedingt ernst genommen werden. In einer sinnvollen Feedbackrunde mit den Teilnehmern der Erhebung sollte eine machbare Strategie erarbeitet werden, was kurz-, mittel- und langfristig realisierbar ist und die Gründe dargelegt werden was nicht machbar erscheint.

Die Erhebungsformulare (Fragbögen) mit den Konditionen können abgerufen werden. Nach der Auswertung werden die Ergebnisse in schriftlicher und grafischer Form bereitgestellt.