



**TITELTHEMA** EFFEKTIVES HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IM SERVICE

## Der Mensch als entscheidender Faktor für den Erfolg

Service ist eine wichtige Stellschraube für die erfolgreiche Zukunft von Unternehmen. Daher gehören Prozessoptimierungen und Effizienzsteigerungen heute zum Alltag. Ein maßgeblicher Faktor für die Strategie der LAOS GmbH waren Erfahrungen aus Troubleshooting-Projekten. Für uns ist ein Unternehmen im Grunde ein sehr großes Team. Das Ziel ist für Mensch und Organisation gleich: erfolgreich sein! Allerdings ist nicht nur die Definition individuell, sondern auch, was man als „erfolgreich“ empfindet. Vorbei sind die Zeiten, in denen Menschen für Ihre Karriere vieles aufgeben mussten. Heute bedeutet erfolgreich sein unter anderem das Gestalten von persönlichen Freiheiten.

### Der Mensch als zentrale Figur und Motor der Leistung

Menschen stoßen Veränderungen an und setzen sie um. Wie also können Unternehmen die Arbeitsrahmenbedingungen der Mitarbeiter so gestalten, dass Sie ihren angeborenen Leistungsantrieb fördern und unterstützen? Im LAOS-Konzept sind hierfür explizit zwei Phasen definiert – die Leistungsanalyse und die Veränderungsdynamik. In Prozessoptimierungsprojekten

bilden sie den Start. Handelt es sich um Organisations-Entwicklungsprojekte, liegt der Fokus auf der Definition und Integration von wiederkehrenden Maßnahmen und der Anregung zu möglichen Reaktions- und Handlungsweisen des Führungsteams.

### Leistungsanalyse

Zunächst gilt es zu klären, welche Leistung der Einzelne erbringt und welche er gerne erbringen möchte. Es

geht nicht darum, den Mitarbeiter für eine bestimmte Leistung zu motivieren – sondern Offenheit für den Wunsch des Mitarbeiters zu zeigen. Im zweiten Schritt sollte die Gruppenzusammenarbeit analysiert werden. Wie arbeitet die Gruppe und kann jede Einzelleistung optimal zur Gruppenleistung beitragen?

### Veränderungsdynamik erzeugen

Persönliche Erfolgsmomente lassen in

uns den Wunsch nach Veränderung und den Mut wachsen etwas Neues auszuprobieren. So entwickeln Menschen sich und das sollten Unternehmen nutzen. Ein weiterer Punkt: Wie viel Freiheit muss der Prozess oder die Aufgabe den Teammitgliedern bieten? Zusätzlicher Antrieb kann mit Hilfe der Gruppendynamik erzeugt werden. Wenn der Fokus eher auf dem Schaffen von Rahmenbedingungen zum Erhalt unserer menschlichen Dynamik liegt, ist Veränderung meistens ein Ergebnis dieser Maßnahmen. Das bedeutet nicht, dass Sie auf Impulse von außen verzichten sollten, aber der Hauptimpuls muss intern erfolgen.

### Prozessanalyse und Konzeption

Die zentrale Botschaft: Kreativität funktioniert in uns allen – ohne ein einziges Hilfsmittel. Die ist ein fester Bestandteil jeder Veränderungsstrategie und stellt den zweiten Schlüsselfaktor in unserem Ansatz dar.

Wenn Sie die ersten beiden Phasen – Leistungswunsch ermitteln und Dynamik fördern – bewusst gesteuert haben, zahlt sich dies bald aus! Die Optimierung und Veränderung kann danach einer klassischen Struktur folgen: Analyse/Konzeption – Planung – Umsetzung und Controlling.

Um eine hohe Integration aller beteiligten Mitarbeiter zu gewährleisten, bedient sich der LAOS-Ansatz hier der Aktionsforschungsmethode. Diese zeichnet sich durch eine enge Kooperation zwischen Forscher und Untersuchten aus. In unserem Fall heißt das zwischen Berater oder Projektleiter und allen Mitarbeitern des Unternehmens (oder der jeweiligen Abteilung). Ähnlich wie bei der Aktionsforschungsmethode nehmen die Mitarbeiter weiterhin normal am Arbeitsalltag teil, allerdings mit dem Fokus Transparenz herzustellen, da parallel die Analyse des Prozesses stattfindet. Sie konzentriert sich ausschließlich auf den technischen Prozessablauf. Die Konzeption des Soll-Prozesses ist eine Gruppenaufgabe. Diese beiden Phasen eignen sich, um die Fähigkeiten des Einzelnen und die Gruppendynamik zu fördern. Nach der Freigabe des Soll-Prozesses

findet die Planung statt. In dem LAOS-Ansatz stellt sie nur einen groben Struktur- und Zeitablauf dar. Die Gruppenmitglieder entscheiden, wer welche Aufgabe übernimmt. In der Umsetzungsphase wird dann deutlich, wie es um die Selbstständigkeit des Teams und die Leistungsfähigkeit des Einzelnen steht. Kennzahlen unterstützen das Team dabei und sind Indikatoren der Prozessfähigkeit. Das schafft nicht nur Transparenz, sondern dient der kontinuierlichen Verbesserung und Anpassung der Leistung.

### Prozesse als Werkzeug zur Kommunikation

Geschäftsprozesse sind logisch verknüpfte Einzeltätigkeiten, um einen wertschöpfenden Output bzw. eine Leistung zu erzielen.

Während der Prozessanalyse und Prozessmodellierung beschäftigen wir uns mit der Verknüpfung der einzelnen Tätigkeiten und deren Output. Der Prozess transportiert die Leistungen der verschiedenen Mitarbeiter von einem Punkt zum nächsten. Die Kernfrage: Wie werden die Aufgaben logisch miteinander verknüpft, ohne Verluste in den Leistungen zu bewirken? Ziel während der End-to-End Betrachtung eines Prozesses ist es, nicht zweimal für den gleichen Output zu arbeiten. Positiv wirkt sich aus, dass sich die Abteilungen und die Mitarbeiter Gedanken machen müssen, wozu Ihr Output dient.

Danach wird untersucht, welche verschiedenen Informationen bereits im Unternehmen vorhanden sind und wie sie an der benötigten Stelle ohne zusätzlichen Aufwand eingesetzt werden können. Aus Mitarbeitersicht ist das einer der beliebtesten Punkte und hat schon früh einen wesentlichen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft.

### Kommunikation der Leistung

Der Output einer Tätigkeit ist immer Teil des Inputs der darauf folgenden. Aus dem IT-Bereich wissen wir, dass nicht alle Systeme ohne weiteres miteinander kommunizieren können. Wie muss das eine die Information versenden, damit das andere System sie ver-

arbeiten und bewerten kann? Das gilt auch für Menschen, daher nutzen wir die Prozesse zu Kommunikationszwecken zwischen den Mitarbeitern, den Abteilungen und dem Management. Ziel ist die Kommunikation der Mitarbeiter und Teams untereinander zu erleichtern.

### IT das Werkzeug zur Verstärkung der Leistung

Für uns dient IT unter anderem als Verstärker der Team- bzw. Unternehmensleistung. Was IT nicht leisten kann, ist den Leistungsgrad/Output der Einzeltätigkeiten zu verändern. Um diesen zu optimieren, muss das Verfahren und der Ablauf grundlegend verändert werden. Unserer Meinung nach sollte eine gute Teamleistung mittels IT verstärkt werden, um den Erfolg zu unterstützen. Das führt uns automatisch zu einer geänderten Fragestellung: Was können wir bereits besonders gut und sollte mittels Technik optimiert werden? Wenn diese beantwortet ist, steht nach unserer Erfahrung einer erfolgreichen IT-Auswahl kaum noch etwas im Wege.

Zusammengefasst stellt unser Ansatz nicht den Anspruch eine komplett neue Methode zu sein. Er baut allerdings verstärkt auf Antrieb und Dynamik und gibt den Abteilungen und Projekten einen differenzierten Anstoß. Damit bessere Rahmenbedingungen geschaffen werden, die präzise zur Implementierung der Veränderung führen – und damit mehr Erfolg generieren.

## Zur Autorin

### Yanet Quintana

ist Spezialistin für Leistungsanalyse und Prozessoptimierung. Sie ist Geschäftsführerin der LAOS GmbH, die sich unter anderem der Prozessoptimierung, der Service- und Organisationsentwicklung verschrieben hat.

Kontakt:

Tel.: 05248 . 8259840

E-Mail: info@laos-gmbh.com