WICHTIGE ERFOLGSFAKTOREN- UND METHODEN BEI DER ORGANISATIONSVERÄNDERUNG- UND ENTWICKLUNG - GESUNDE FÜHRUNG IN DER PRAXIS

Dr. KÓPHÁZI Andrea PhD, Universitäts - Dozentin,
NYME-KTK Sopron,
BALASSA Éva, PhD-Student
NYME-KTK Sopron,

Abstract

Die Entwicklung einer Organisation ist eine komplexe Aufgabe, da bei den meisten Fällen mehrere Probleme den Erfolg des Unternehmens verhindern. Nach einer genauen Analyse muss man die Hauptbereiche auswählen und für diese dann Lösungen finden.
Ein erfolgreiches Unternehmen muss über ein klares Profil, klare Ziele und Strategien verfügen, das für die Kunden einen Mehrwert verspricht, was regelmäßig entwickelt und adaptiert gehört. Dazu ist eine Kultur samt Führungswerten, die eine Erfolgversprechende Umsetzung erlauben, unentbehrlich. „Führung“ wird als direkte oder indirekte Verhaltensbeeinflussung zur Realisierung von Zielen beschrieben. Ein Unternehmen sollte deshalb Mitarbeiter führen, die über bestimmte Kompetenzen verfügen und in der Lage sind die verschiedensten Probleme zu lösen. Ich habe für diese Problemlösung unterschiedliche Methoden ausgewählt die für viele Situationen, Branchen und Gegebenheiten umsetzbar sind und die bei der Organisationsentwicklung behilflich sein können.
Das Ziel ist bei der Entwicklung, aus den Ergebnissen zu lernen und sie zur Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit einzusetzen. Durch die Entwicklung auf Bestehendem etwas Neues erfolgreich zu gestalten, sodass man die Balance zwischen Beibehalten und Verändern findet.

Schlüsselwörter: Methoden auswählen, Werte verinnerlichen, Organisationsentwicklung, Führungspersonen

Abstract

The development of an organization is a complex task, since in most of the cases prevent several problems the company's success. After careful analysis, the main areas must be selected and then solutions will be found.
A successful company must have a clear profile, clear objectives and strategies so that it can promises some added values for the customers, which is regularly developed and adapted. This requires a culture, including leadership values that allow a promising implementation indispensable. "Leadership" is described as a direct or indirect influence behavior to achieve goals. A company should therefore lead employees who have specific competence and are able to solve various problems. I have chosen for this problem solving different methods which are implemented for many situations, sectors and circumstances and can assist in organizational development.
The goal is for the development to learn from the results and use them to improve their own efficiency. By developing upon existing to create something new successfully, so you can find the balance between maintaining and changing.

Keywords: choose methods, value identification, development, leaders

1. Die Begründung der Themawahl und meine Forschungsziele:

Die Themawahl hängt mit dem Forschungsgebiet zusammen, dessen Aktualität die jetzige Lage der geforschten Hotellerie unterlegt Das Thema ist die Organisationsentwicklung, die die Funktion von Hotels und die Aktivität von Führungspersonen analysiert. Der Vortrag stellt solche Methoden vor, die den Erfolg und die Entwicklung sowohl bei den Hotels, als auch bei der Hotelerie, versichern. Das Ziel ist die Branche darauf hinzuweisen, wie wichtig Selbsterneuerung, Lernen und Flexibilität ist, ganz besonders in der Hotelerie. Denn gerade dies ist eine Branche, wo sich die Nachfrage und die Erwartungen von den Gästen ständig ändern, wo man flexible auf Änderungen reagieren muss, sonst verliert man schnell ihre Position auf dem Markt. Konkurrenz gibt es ja bekanntlich genug.
Für diese Problemlösung können unterschiedliche Methoden ausgewählt werden, die aber teilweise zusammenhängen, für viele Situationen und Gegebenheiten umsetzbar sind und die bei der Organisationsentwicklung behilflich sein können.
Bei den meisten Unternehmen –unabhängig von der Branche - verhindern gleichzeitig mehrere Probleme den Erfolg. Nach einer genauen Analyse muss man die Probleme oder Problembereiche des Unternehmens / Hotels erkennen und für diese dann Lösungen finden. Neben den Methoden sind aber die Wichtigkeit von Kompetenz, Emotionale Intelligenz bei dem Erfolg der Organisationsentwicklung betont. Ich möchte auch darauf hinweisen, dass ohne die Mitarbeiter und Führungspersonen eine Änderung und Entwicklung nicht möglich wäre.
Das Ziel des Vortrages ist neben dem Präsentieren von möglichen, die Entwicklung unterstützenden Methodenwahl, ist das Betonen der Rolle und der Fähigkeiten der Vorgesetzten.

2. Meine Forschungsfragen:

1. Können die analysierten Methoden der Organisation zum Erfolg verhelfen?
2. Welche Rolle spielt die Führungskompetenz beim Erfolg der Organisationsentwicklung und der gesunden Führung?

3. Forschungsmethode:

Primäre und sekundäre Forschung.
Können die analysierten Methoden der Organisation zum Erfolg verhelfen?
Wir haben folgende Methoden als „Erfolgshelfer“ ausgesucht und möchte aus ihnen nur ihre positive „Eigenschaften“ als Problemlösung für die Hotellerie einsetzten:

3.1. Benchmarking:

Das Ziel vom **Benchmarking**[5] ist aus Ergebnissen und aus Erfahrungen zu lernen um die Leistungsfähigkeit und Erfolg eines Unternehmens zu steigern. Meiner Meinung nach ist das eine gründliche Methode, die viel zum Erfolg beiträgt. Es wird ja eine Analyse durchgeführt, wo die Situation und die Probleme erforscht werden. Dann werden neue Ziele, Visionen und Strategien ausgesucht. Da wird gleich geschaut, ob es mindestens ein „positives Beispiel“ gäbe, wessen Erfahrungen das Unternehmen zu den gewünschten Zielen führen. Erfolgsmuster funktionieren aber nicht immer und überall, man kann nicht alles kopieren und überall einsetzten. Wir möchten bei Benchmarking trotzdem betonen, dass man das Wissen und die Erfahrung, was diese Technik in sich trägt, man für verschiede Problemlösungen und in den verschieden Branchen gut gebrauchen kann. Die Methode gibt die Möglichkeit in der Branche

[5] Mag. Karl Wimmer (Mai/2001), Strategische Organisationsentwicklung, Theoretische Ansätze und methodische Hilfen zum strategischen Re-Design von Organisationen Linz,
Hammer, Michael (1997): Das prozessorientierte Unternehmen. Die Arbeitswelt nach dem Reengineering. Frankfurt a. M. / New York: Campus,
http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/best-practice-erfolgsmuster-erkennen-und-duplizieren/, heruntergeladen: am 02.10.2014- 10.14

anwesende „Best Practice“ je nach Bedarf zu kopieren. Im Falle der Übereinstimmung der Prozesse haben wir Techniken, die mit großem Erfolg einsetzbar sind. Die Erfolg- und Methodenmuster anderen Branchen kann eine Organisation auch auf neue Ideen und Lösungen bringen. Man könnte gut „gelungene“ Änderungsideen auf andere Branche, z.B. in dem Fall auf das Hotel „umarbeiten“. Führungskräfte müssen selbstverständlich das Wissen, das Gefühl und die Erfahrung dazu haben, um zu entscheiden was der richtige Weg wäre. Man muß nur beachten, dass man sich eher auf die Zukunft konzentriert, anstatt dass man immer zurückschaut. Man muss die Mitte zwischen Erfahrungen sammeln- und verwenden, bzw. Innovationen finden.
Die Organisationsentwicklung und die Organisationskultur ist bei den bis jetzt analysierten Hotel -Danubius Hotels- nicht besonders hoch entwickelt. Laut meinen Analysen und Erfahrungen legen die Besitzer und die Führungspersonen leider nicht allzu viel Wert auf dieses Segment der Organisation. Es gibt zwar Standards und Vorschriften die eher die Arbeitsabläufe betreffen. Auf diesem Bereich gibt es also noch sehr viel zu tun. Einer der Hauptrichtungen der Forschung ist, ein Muster zu finden, das man für die Kulturentwicklung gebrauchen könnte. Mit der Anwendung dieser Inputs haben wir ein Kulturmodell als Ziel gesetzt, das man in der Hotellerie mit Erfolg verwenden kann.
Demnächst folgen in der Studie Modelle, die die Dimension der Kulturentwicklung unterstützen können.

3.2. Total Quality Management (TQM) – als Basis für Organisationsentwicklung[6] *:*

Da sichert man den Erfolg mit Qualität. Neben der Dienstleistungsqualität fordert der Markt zunehmend Qualität in allen Belangen ein. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, diese Perspektive in ihr Denken und in ihre Geschäftsprozesse zu integrieren. Besonders stimmt das auf die Hotels. Als große „Dienstleister“ müssen sie Qualität haben. Da die Leistung, die Zufriedenheit der Gäste aber von den Mitarbeitern abhängt, man kann das nicht einfach mit Vorschriften oder mit Qualitätspunkten sichern. Es gibt ja zum Beispiel die sogenannten Standards, die Qualität und damit den Erfolg in allen Häusern einer Hotelkette bringen sollten, sind aber in Praxis oft die Bremsen, weil die Standards in Praxis so unflexible Vorschriften sind, dass sie die Unterschiede unter den Hotels nicht beachten und somit sie eher Bremser als Hilfe zu betrachten sind. Es ist also sehr schwer ein Konzept für eine Entwicklung oder Änderung nach TQM Qualitätspunkte zu definieren, so dass diese eine Hotelkette flexibel verwenden kann. Wir tendieren eher dazu eine „Qualitätspunktsammlung“ zu kreieren, wo bestimmte Punkte überall zwangsmäßig gebraucht werden, und andere individuell verwendet dürfen. Man sollte natürlich immer und regelmäßig kontrollieren, ob die Qualität und die Kundenzufriedenheit passen. Bei den Prozessen und Arbeitsabläufen müssen frühzeitige Eingriffsmöglichkeiten vorhanden sein. Dies ist meiner Meinung nach möglich, wenn die einzelnen Projektschritte kontrolliert werden, was im Notfall eine sofortige Reaktion ermöglicht und so die Qualität sichert.
Wichtig ist auch noch, dass Qualität überall auf jeder Organisationsebene festgelegt wird bzw. dass es sich das jeder Mitarbeiter aneignet.
Das nächste Modell hat auch die Qualität im Fokus, erhebt aber die Qualitätssicherungserwartungen auf „Europäischer Ebene“.

[6] Zink, Klaus J. (1995): TQM als integratives Managementkonzept; München/Wien: Hanser,

3.3. *European Foundatiton for Quality Management (EFQM)*[7]*:*

Das EFQM-Modell wurde 1991 entwickelt mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit der europäischen Unternehmen und Organisationen auf den Weltmärkten zu sichern. Bei dem Modell handelt sich um eine umfangreiche Analyse und Diagnose der gesamten Unternehmen um eine entsprechende strategische Gruppierung von Erfolgsfaktoren. Diese Methode wurde zu TQM dazugenommen, weil sie die Qualitätserwartung auf „Europäischer Ebene" hebt. Da möchten wir von den Kernelementen die strategische Ausrichtung, Führung und Mitarbeiterorientierung ausführlich unter die Lupe nehmen. Da die Leistung und Zufriedenheit der Hotellerie sehr auf Personen bezogen ist, muss man meiner Meinung nach an das Personal „arbeiten". Denn zufriedene Gäste kommen gerne – und eventuell öfters wieder-, so kann man bessere Kundenzufriedenheit und Geschäftsergebnisse erreichen. All das kann aber nur in einem guten Arbeitsklima gelingen, wo alle motiviert sind und gerne arbeiten, mitdenken, und das „Wunschziel" wäre natürlich, dass sie an der kontinuierlichen Organisationsentwicklung aktiv teilnehmen.
EFQM kann die Basis dafür geben, dass das entwickelte Modell solche Elemente beinhaltet und diese dann die internationalen Hotelketten auch als Basis betrachten können.
Beide TQM – Methoden versichern, dass die Organisation die Qualität in allen Bereichen verinnerlicht und dazu beiträgt, dass man einen Wert schafft. Die Arbeiter wissen auch, was man von Ihnen erwartet- man muss ja den Qualitätsvorschriften entsprechen- und die Kontrolle wird auch leichter.

3.4. Radikale Neuausrichtung der Organisation (BPR)[8]*:*

Die vorherigen drei Methoden können ja der Teil der BPR sein, wenn man die Grundsätze betrachtet. Die kontinuierliche Ausbesserung und Entwicklung ohne Qualität ist schwer zum Vorstellen. Diese ist zwar eine erfolgreiche, aber wie der Name zeigt eine sehr radikale Methode. Im Falle der analysierten Hotelgruppe ermöglicht das derzeitige System eine Entwicklung nicht. Man braucht wirklich große Veränderungen, neue Strategien und neue Sichtweise vor allem unter den Besitzern und unter den Führungskräften. Wenn man ganz ehrlich ist, ist seit Jahren die Lage der Möglichkeiten eingeschränkt. Die ganze Organisation sollte neu umgedacht und umgestaltet werden. Bei BPR steht die Leistungserstellung und Optimierung aller Funktionen im Mittelpunkt. Die Voraussetzung für den Erfolg ist aber unserer Meinung nach das Personal. Das Team muss die Änderung unterstützen und natürlich müssen auch die Eigentümer den Druck über einen längeren Zeitraum (12 bis 24 Monate) durchstehen können. Wir sind der Meinung, dass BPR nur dann funktionieren könnte, wenn die Organisation soweit ist, dass alle Mitarbeiter und Führungskräfte die Probleme einsehen und mit den neuen Visionen und Strategien einverstanden sind und sich mit ihrer voller Leistung in die Arbeit und in die Veränderungen „stürzen". In diesem Fall ist das fast unmöglich. Aus persönlicher Erfahrungen wissen wir, dass die Ideen sofort zurückgewiesen werden, die Meinung der Mitarbeiter völlig egal ist. Man sollte nur den „Plan", also was die Zentrale für ein Jahr vorschreibt erfüllen, alles andere sei unwichtig. Da das mit den Jahren immer schwerer wurde, und dann irgendwann nicht mehr gelungen ist, hat man die ehrliche Meinungen von den Führungskräften nicht beachtet, der Fehler wurde nur bei Ihnen gesucht, nicht bei den Plänen, oder bei der ganzen Organisation. Es wurde einmal uns mitgeteilt, dass wir ein Training brauche, weil wir anscheinend die Ziele der Gruppe nicht verinnerlichen könnten und nicht motiviert genug sind.

---

[7] Zink, Klaus J. (1995): TQM als integratives Managementkonzept. Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung; Hanser

[8] Karner, Helmut F, zitiert von Wagner, Peter (2000): Klassisch oder radikal? In: Unternehmensentwicklung; Heft 1 /2000, S. 17.
Geiselhart, Helmut (1995): Wie Unternehmen sich selbst erneuern; Wiesbaden: Gabler,

BPR gibt die Möglichkeit verschiedene Abteilungen parallel zu ändern. Da müssen die Mitarbeiter den Grund der Änderung verstehen und unterstützen und gleichzeitig bereit sein mehr Arbeit eventuell Arbeitsstunden zu leisten, ohne zu wissen wann genau das ihnen etwas bringt. BPR gehört zu den mit Erfolg verwendbaren Methoden, unser einziges Dilemma ist wie man das die Besitzer überzeugen könnte. Sie sind nämlich keine Tourismus Fachleute, sondern Investoren, die die Hotels eher als Immobilieninvestierung sehen und diese Tätigkeit ihnen nur eine zusätzliche Umsatzmöglichkeit ist. Sollten sie irgendwann nichts mehr oder zu wenig einnehmen, verkaufen sie einfach ein Hotel. Es ist also keine einfache Aufgabe bei der Hotelgruppe eine Änderung, bzw. Entwicklung durchzuführen. Es wäre also Notwendig, dass sie ihre Ansichten ändern, bevor man überhaupt etwas Neues versuchen könnte.

3.5. Geschäftsprozessoptimierung (GPO):

Laut **Geschäftsprozessoptimierung (GPO)**[9] die Aufgabe eines Unternehmens ist die Wertschöpfung für die Kunden zu schaffen. Der Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung besteht in der Lösung eines Kundenproblems oder in dem Gestalten der Kundenwünsche. Nur der Gesamtprozess führt zur Wertschöpfung für den Kunden. Unternehmenserfolg ergibt sich aus überlegener Gesamtleistung. Dass nur der Gesamtprozess Zufriedenheit bringt und zum Erfolg hilft, kann man in der Hotellerie besonders gut beobachten, da man mindestens zwei Dienstleistungen in Anspruch nimmt - z.B. Zimmer und Frühstück-. Wenn nur eine von den beiden nicht den Erwartungen entspricht, wird der Kunde unzufrieden und wird keine weitere Dienstleistungen – z.B. weiteres Essen, Schönheits- und Wellnessangebote- dazu nehmen, geschweige, dass ein unzufriedener Gast höchstwahrscheinlich das Hotel nie wieder aufsuchen oder weiterempfehlen wird. Bei Hotels kann man den Prozess sehr gut beobachten und unter die Lupe nehmen, was alles schief gehen kann und wo man überall Umsatz und Kunde verlieren kann. Hotellerie ist ein sehr auf Menschen bezogenes Gewerbe, wo die Leistung und Erfolg hauptsächlich vom Personal abhängt. Wenn sie eine gute Arbeit leisten, hat das Hotel, die Hotelkette nicht nur Erfolg, sondern auch genügend Umsatz.

Den Wert muss man vor allem aber auch in der gut funktionierenden Organisation sehen, denn ohne eine gute Organisationskultur ist der Kunde nicht zufrieden, weil innere Probleme sehr schnell auf die Leistung auswirken. Die richtigen Prozessbeteiligten, also die MitarbeiterInnen, müssen zum Prozessdesign passen. Ein richtiges Arbeitsumfeld ermutigt, motiviert und kann leistungssteigernde Kräfte freisetzen.

3.6. Lernende Organisation:

Eine Organisation, die die Änderungen und die Entwicklung durchgeführt hat, wo die Denkweise und die Ansicht der MitarbeiterInnen dadurch sich verändert, entwickelt sich zu einer lernenden Organisation. **Lernende Organisation (LO)**[10] bezeichnet eine anpassungsfähige, auf äußere und innere Reize reagierende Organisation. Diese ist idealerweise ein System, welches sich ständig in Bewegung befindet. Ereignisse werden als Anregung für neue Entwicklungsprozesse genutzt, um die Wissensbasis und die Entwicklung des Unternehmens und der Organisation voranzubringen. Neue Denkweisen, neues Lernen, neue Ideen halten die Organisation in Bewegung und flexibel und sie bringen sie zum Erfolg.
Dafür müssen aber natürlich die Mitarbeiter und die Manager für eine Änderung offen sein. Ohne das ist ein Entwicklungsprozess nicht möglich. So müsste für mich eine Organisation sein, besonders im Falle der Hotellerie, da diese ein flexibles System braucht.

---

[9] Hammer, Michael (1997): Das prozessorientierte Unternehmen. Die Arbeitswelt nach dem Reengineering. Frankfurt a. M. / New York: Campus.
[10] Senge, Peter M. (1996): Die fünfte Disziplin; Stuttgart: Klett-Cotta.
Pedler, Mike u. a. (1994): Das lernende Unternehmen. Potentiale freilegen – Wettbewerbsvorteile, Frankfurt / New York: Campus.

Die Umwandlung zu einer lernenden Organisation kann einer der Lösungen für die Gestaltung einer flexiblen Organisation sein.

3.7. Wissensmanagement (WM)[11]:

Wissen ist auch ein Wertschöpfungsfaktor, es geht unternehmensstrategisch darum, bei der Organisation die Wissensschöpfung und Wissensnutzung zu optimieren. Dieses Wissen müssen Sie immer erneuern und flexible in den verschiedenen Situationen einsetzten. Ohne Wissen kann ein Unternehmen sich nicht entwickeln. Die Kompetenzen der Mitarbeiter und dessen fortlaufende Entwicklung bedeutet die Basis für den Erfolg. All dies kann mit der Unterstützung von Entwicklungssystemen versichert werden.
Die Rolle der Personalausstattung ist in diesem Fall unbestreitbar. Egal, welche Methode man verwendet, müssen die Organisationswerte die Verwirklichung unterstützen, was in vielen Fällen mit einem Attitüdwechsel verbunden ist. Die Veränderung der Kultur ist eine große Herausforderung, deswegen lohnt es sich für die Rolle und Attitüde der Führungspersonen Aufmerksamkeit zu schenken.
Es gibt ja natürlich zahlreiche andere Methoden und Faktoren, als die oben erwähnten, die geeignet sind Erfolge zu erreichen. Welche Methode lieber eingesetzt wird, hängt sowieso davon ab mit welcher sich der Vorgesetzte identifizieren kann. Egal, welche Methode wir hernehmen, die Organisationsentwicklung ist ohne kompetente, engagierte Projektleiter und Mitarbeiter unmöglich. Für jeden Mitarbeiter müssen klare und eindeutige Richtungen, Ziele und Verantwortung definiert sein, so dass es versichert ist, dass es diesbezüglich keine Probleme auftreten können. Wichtig ist nur, dass sie die Gründe verstehen, warum eine Veränderung notwendig ist, dass sie motiviert und leistungsteigend zusammenarbeiten und die neuen Werte verinnerlichen. Ohne dies bleibt die Methode nur eine Methode in Theorie die man nicht in Praxis umsetzen kann.

Welche Rolle spielt die Führungskompetenz beim Erfolg der Organisationsentwicklung und der gesunden Führung?

Die Themen Kompetenz, Emotionale Intelligenz und gesunde Führung gehören zu den aktuellen Fragen allen Entwicklungsprozessen. Eine Führungsperson muss kompetent sein, um seine Arbeit vorzüglich leisten zu können. Dies ist wegen seiner Rolle als Wert leitende und Kultur formende Person außerordentlich wichtig. Kompetenz hat eine betonte und gravierende Rolle in dem Umgang mit Menschen. Bei der Führung kann Emotionale Intelligenz einer der wichtigsten Faktoren werden, wessen Funktion erheblich ist. Die Basis der „Gesunden Führung“ ist unserer Meinung nach das erfolgreiche Ergebnis von Kompetenzen und Emotionaler Intelligenz.
Demnächst werden wir die Kompetenz und die Emotionale Intelligenz unter die Lupe nehmen um dessen Rolle und Wichtigkeit in den Entwicklungsprozessen zu bestätigen.
Kompetenz[12] umfasst all die gelernten Kenntnisse, die Berufserfahrungen, und unsere angeborene Eigenschaften. Dieses Wissen kann man nicht aus Büchern lernen, ein Teil ist der Führungsperson Bewusst, ein Teil gehört zu den Fähigkeiten des Unterbewusstseins. Wissen und Kompetenz der Mitarbeiter oder des Vorgesetzten sind unzertrennlich und die Wirkung von beiden muss man in den Entscheidungen und Erfolgen des Unternehmens merken und wird für das Projekt, oder fürs Problem eingesetzt. Ein guter Vorgesetzter muss also kompetent sein, d.h. er verfügt über das Führungs-und Managementwissen, was das Unternehmen zum Erfolg braucht und er kann diese Erfahrungen und dieses Wissen einsetzen. Er ist sich selber

[11] Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement; Stuttgart: Lucius & Lucius.
Probst, Gilbert u. a. (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal, Wiesbaden: Gabler
[12] http://www.tesk.hu/hu/hirek/333-erzelmi-kompetencia-a-sikeres-vezetes-kulcsa, Letöltve: 2012.09.22

und seiner Arbeit gegenüber Bewusst, managt seine Beziehungen und sich selbst auf einem hohen Niveau. Er muss also über eine hohe *Emotionale Intelligenz* verfügen.
Emotionale Intelligenz bedeutet lt. David Goleman[13] folgendes: die eigenen Emotionen zu kennen, sie unter Kontrolle zu haben, Emotionen in die Tat umsetzten, d.h. beeinflussen, Empathie zu haben, mit Beziehungen umgehen können. Er muss auf die Probleme und Herausforderungen der Führung vorbereitet sein, muss mit Stress und Druck umgehen können. Er sollte allen – von oben und von unten kommenden- Erwartungen entsprechen können.
Kompetenz und Emotionale Intelligenz sind also die Voraussetzungen für eine gut funktionierende Führung und somit für eine erfolgreiche Organisation.
Gesunde Führung[14]: Das Thema Führung rückt neben ergonomischen Faktoren und Aspekten der Arbeitssicherheit immer stärker in den Fokus. Die Abnahme der Gesundheit von Mitarbeitern steht meist in engem Zusammenhang mit Mangel an Interesse und Wertschätzung von den Vorgesetzten. Gesunde Führung hat einen Einfluss auf die Energie, auf die Gesundheit, auf das Arbeitsklima, auf die Motivation der Mitarbeiter. Somit wirkt die auf den Erfolg eines Unternehmens. Um das zu ermöglichen braucht das Unternehmen eine veränderte Wertkultur. Um gesund zu führen brauchen die Führungskräfte ein richtiges Gefühl. Sie müssen die „Problem – Signale“ wahrnehmen und darauf prompt und richtig reagieren. Ein guter Chef sollte bei sich beginnen und einen authentischen Weg für das Wohlbefinden im Betrieb finden. Da möchten wir wieder die Wichtigkeit der Emotionalen Intelligenz betonen, denn die Organisation ohne Führungsänderungen unvorstellbar ist. Obwohl dieser Faktor oft als gering bewertet wird, dabei tragen sie einen hohen Wert. Davon können der erfolgreiche Ablauf eines Projektes, dessen Folgekosten und die psychischen Erkrankungen sowohl bei Mitarbeitern, als auch bei den Führungspersonen abhängen.
Studien[15] ergaben, dass die Führungsqualität als wichtigstes Kriterium für gute Arbeit bewertet wird. Gute Führung hat einen enormen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit und auf die Belastung der Mitarbeiter. Schlechtes Führungsverhalten führt häufig zu Gereiztheit und genervt sein bis hin zu innerer Unruhe und Nervosität. Aufgrund einer gesunden Führung senken die Krankenstände um 25%. Erfolgreich umgesetzte Führung macht ein besseres Arbeitsklima, niedrigere Fluktuationsraten, eine hohe Zufriedenheit unter den Mitarbeitern und natürlich steigende Produktivität. Laut Forschungen, die am stärksten auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters auswirkende Faktoren sind: Sicherheit, Wertschätzung, Adäquate Belastung, Druck, Handlungsspielraum und soziales Betriebsklima. Vorgesetzte müssen einen authentischen Weg für das Wohlbefinden im Betrieb finden, damit durch das richtige Arbeitsumfeld, die leistungssteigernden Kräfte freigesetzt werden.
Zu Führungsqualität gehören die Emotionale Intelligenz und das Kompetenz des Vorgesetzten eng dazu. Ohne dies ist eine gesunde Führung, ein gutes Arbeitsklima nicht möglich, er kann nämlich weder Probleme erkennen, noch lösen. Führungspersonen haben viel Verantwortung bei der Organisationsentwicklung, aber auch bei den Mitarbeitern, da sie sie motivieren sollen, ihre Bindung zum Unternehmen zu stärken müssen. Ein Vorgesetzter sollte auch die individuellen Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiter beachten und Ihnen dabei helfen ihre Zukunftspläne zu erreichen. Man braucht also Struktur, Gestaltung und Organisation der Prozesse, die richtigen Prozessbeteiligten, nämlich MitarbeiterInnen, die zum Prozessdesign „passen“, und das richtige Arbeitsumfeld, das ermutigt, motiviert und leistungssteigernde Kräfte freisetzt. Der Lernprozess ist wichtig, um die Organisation selber flexibel und in Bewegung zu halten.

---

[13] Daniel Goleman (2008): Érzelmi intelligencia, Bp., Háttér Kiadó KFT,
[14] http://www.gesundheitsmanagement24.de/, hinuntergeladen: am 08.10.2014- 16.19, Autor: Stefan Buchner-, Geschäftsführer der Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement
[15] http://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/strat-entw.pdf -okt. 03-12.25, hinuntergeladen: am 02.10.2014, 13.15
http://www.gesundheitsmanagement24.de/, hinuntergeladen: am 08.10.2014- 16.19, Autor: Stefan Buchner-, Geschäftsführer der Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement

4. Konklusion

Dennoch helfen die besten Methoden auch nicht, wenn das richtige Team nicht existiert. Entwicklung oder Änderung im Unternehmen ist unmöglich ohne das Kompetenz und die Unterstützung der Mitarbeiter und Führungskräfte. Fleißige, kompetente und motivierte Mitarbeit, klare, messbare Ziele, regelmäßige Projektkontrolle bringen zum Erfolg. Erst wenn der Organisation bewusst wird, dass sie Probleme zu lösen haben, kann man an die Lösungen arbeiten. Die Führungskräfte müssen in der Lage sein die Mitarbeiter nach ihren Fähigkeiten auszusuchen, einzusetzen, sie zu motivieren, weiterzubilden und neben allen Aufgaben selber als überzeugender, ehrlicher Vorbild zu „funktionieren". Die Erwartungen und Aufgaben der „Chef – Etagen" haben sich also sehr verändert. Neben den klassischen „leader" Funtionen, sind die sogenannten Soft Kompetenzen im Vordergrund gekommen. Sie müssen die Mitarbeiter unterstützen, „coachen", selber glaubwürdig und flexibel bleiben ohne ein Burn-out zu bekommen. All das ist nicht einfach, braucht viel Energie und Kraft eines Menschen. Das tatsächliche Wissen und Erfahrung wird für das moderne Management zu wenig, Vorgesetzte müssen über eine hohe Emotionaler Intelligenz verfügen um „überleben" zu können.
Um kurz und bündig zusammenzufassen ohne die Arbeit und Unterstützung von kompetenter, engagierter, unterstützender Führungskraft und Team helfen die besten Methoden auch nichts. Das klassische Management Wissen und Methoden helfen gar nichts ohne das Kompetenz und Emotionale Intelligenz der MitarbeiterInnen. Die Gesunde Führung ist laut unserer jetzigen Forschungen nach das erfolgreiche Ergebnis vom Kompetenz und Emotionaler Intelligenz. Führungskompetenz hat also eine wichtige Rolle beim Erfolg der Organisationsentwicklung und der gesunden Führung.

5. Literatur:

1. Daniel Goleman (2008): Érzelmi intelligencia, Bp., Háttér Kiadó KFT,
2. Dr. Kópházi Andrea (2008): Szervezetek működését és vezetését befolyásoló tényezők – Humánpolitikai Szemle, 2008. 19. évf. 3. szám, ISSN 0865-7009, pp. 3–16.
3. Bakacsi Gyula (2004) : Szervezeti magatartás és vezetés, Bp. AULA Kiadó Kft,
4. Thomas Gordon (2003): V.E.T a vezetői eredményesség könyve, Bp., Assertiv Kiadó,
5. Gertrud Neges-Richard Neges (1998): Vezetésmódszertan, Bp., Perfekt Kiadó,
6. Karner, Helmut F, zitiert von Wagner, Peter: Klassisch oder radikal? In: Unternehmensentwicklung; Heft 1 /2000, S. 17.
7. Mag. Karl Wimmer (Mai/2001), Strategische Organisationsentwicklung, Theoretische Ansätze und methodische Hilfen zum strategischen Re-Design von Organisationen Linz, S.20
8. Hammer, Michael (1997): Das prozessorientierte Unternehmen. Die Arbeitswelt nach dem Reengineering. Frankfurt a. M. / New York: Campus.
9. Zink, Klaus J. (1995): TQM als integratives Managementkonzept; München/Wien: Hanser,
10. Zink, Klaus J. (1995): TQM als integratives Managementkonzept. Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung; Hanser.
11. Wimmer, Rudolf (2000): 3 Spielarten der OE; in: Zeitschrift Unternehmensentwicklung; Heft 1 / 2000,
12. Geiselhart, Helmut (1995): Wie Unternehmen sich selbst erneuern; Wiesbaden: Gabler,
13. Ausführlicher: Senge, Peter M. (1996): Die fünfte Disziplin; Stuttgart: Klett-Cotta.
14. Pedler, Mike u. a. (1994): Das lernende Unternehmen. Potentiale freilegen – Wettbewerbsvorteile, Frankfurt / New York: Campus.
15. Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagemant; Stuttgart: Lucius & Lucius.

16. Probst, Gilbert u. a. (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal, Wiesbaden: Gabler
17. http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/best-practice-erfolgsmuster-erkennen-und-duplizieren/, hinuntergeladen: am 02.10.2014- 10.14
18. http://www.gesundheitsmanagement24.de/, hinuntergeladen: am 08.10.2014- 16.19 **Autor:** Stefan Buchner-, Geschäftsführer der Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement
19. http://www.tesk.hu/hu/hirek/333-erzelmi-kompetencia-a-sikeres-vezetes-kulcsa, hinuntergeladen: am 22.09. 2012- 18.35
20. http://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/strat-entw.pdf -okt. 03-12.25, hinuntergeladen: am 02.10.2014, 13.15