

VON WAS REDEN WIR – UNSERE GEMEINSAME SPRACHE/ GLOSSAR, DASS UNS VERBINDET

GOLDEN PLATING DER RECHTSKONFORMITÄT

Golden Plating bezieht sich auf die Übererfüllung von EU-Richtlinien durch nationale Gesetze. Es handelt sich dabei um die zusätzliche Schaffung von Regelungen auf nationaler Ebene, die über die EU-Vorgaben hinausgehen und oft zu unnötiger Bürokratie führen.

GUTACHTEN:

Ein **Gutachten** ist ein *begründetes Urteil* eines Sachverständigen über eine Zweifelsfrage.

Ein qualifizierter Gutachter wird bei Sachfragen zunächst Tatsachen feststellen und danach ggf. Schlussfolgerungen ziehen. Ein Gutachten muss vollständig und nachvollziehbar sein und sollte möglichst auch für einen Nichtfachmann verständlich formuliert werden

AUDIT:

Der Begriff Audit leitet sich von „audire“ ab, dem lateinischen Wort „hören“, „vernehmen“, „erfahren“.

Ein Audit ist ein „systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit die Auditkriterien erfüllt sind. Vorgehensweise, die auf Nachweisen beruht.

Auditarten: Systemaudit, Prozessaudit, Produktaudit, Financial Audit, Operational Audit, Compliance Audit, Management Audit, Performance Audit, Öko-Audit, IT Sicherheitsaudit, Akkreditierungsaudit.

Auditkategorien: Standard Audit, Fokus-Audit, Investigatives Audit, Audit mit Innovationsanspruch

Audit mit Innovationsanspruch Audits mit Innovationsanspruch sind Audits, bei denen vom Auditorenteam gezielt nach Impulsen zur Erneuerung und Veränderung gesucht wird. (z.B. eccos²²)

Im Vordergrund stehen Themen wie Veränderbarkeit, Lernen, Strategie, Agilität, Kultur und Führung.

ASSESSMENT:

Assessment (englisch für „Bewertung, Beurteilung, Einschätzung“) und wird sehr häufig im Kontext der Unternehmensbewertung verwendet. Ein Audit mit Innovationsanspruch wird üblicherweise mit dem Modell EFQM /Assessment durchgeführt. Es ist nicht defizit, sondern

potenzialorientiert. Das Assessment sollte von einem Klima der Transparenz und Offenheit geprägt sein. Kritisches und konstruktives Denken fördert die Identifikation von Innovationspotenzielen.

Auditoren/Assessoren: lassen gemäß der Bedeutung ihrer Aufgabe eine angemessene Sorgfalt (Augenmerk, Aufmerksamkeit, Fehlerlosigkeit, Umsicht) walten.

Assessmentprinzipien: Ein Prinzip (lat. Principium=Anfang, Beginn, Ursprung, Grundsatz) ist das, aus dem ein anderes seinen Ursprung hat. Es stellt eine gegebene Gesetzmässigkeit dar, dass allem übergeordnet ist.

Als Assessor benötigt es Integrität, Sachliches Darstellungsvermögen, Angemessene berufliche Sorgfalt, Vertraulichkeit, Unabhängigkeit, um nachvollziehbare Bewertungen/Urteile fällen zu können.

Integrität: hier wird Ehrlichkeit, Sorgfalt, Verantwortlichkeit und Unparteilichkeit verstanden

Sachliche Darstellung: ist die Pflicht, wahrheitsgemäß und genau (wesentliche Aspekte werden nicht verschwiegen zu berichten, verstanden. Die Kommunikation muss wahrheitsgetreu, genau, objektiv, zeitgerecht, klar und vollständig sein.

Vertraulichkeit: Unter Vertraulichkeit wird der sichere Umgang mit Unternehmensinformationen verstanden. Die Verwendung der Audit/Assessmentinformationen sollte nicht zu einem Nachteil der Organisation führen.

Unabhängigkeit: Auditor/Assessor müssen unabhängig von der Tätigkeit sein, die auditiert wird.

Weiters müssen Assessoren frei von Voreingenommenheit, Abneigung, sein, Interessenskonflikte (Spannungen zwischen mehreren Interessen, die der Assessor vertreten muss.

Nachweise: Assessmentnachweise müssen nachvollziehbar und verifizierbar sein. Beruhen auf Stichproben, Beobachtungen etc.

AGILITÄT:

Ist die Fähigkeit, in einer Wettbewerbsumgebung gewinnbringend zu operieren, die charakterisiert ist durch ständig und unvorhersehbar sich ändernden Wünschen der Kunden.

Agilität ist ein Merkmal des Managements einer Organisation flexibel und darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen.

Klassische („stabile“) Organisationsstrukturen sind entweder prozessorientiert (z. B. Automobilindustrie, Behörden) oder projektorientiert (z. B. Bauindustrie, Hilfsorganisationen) oder eine Mischform davon.

Vor dem Hintergrund eines turbulenten, unbeständigen Umfelds können diese Organisationsstrukturen aufgrund ihrer Hierarchie möglicherweise mit dem Wandel nicht mithalten.

Agiles Zielbild „Viele Unternehmen starten agile Veränderungsprozesse in ihren IT-Bereichen. Nach einiger Zeit stellt sich die Frage, ob Agilität nur auf Projekt- oder Produktentwicklungsebene verstanden werden soll oder doch für weitere Bereiche der Organisation.“ Agilität des Managements drückt sich bereits in Vision, Mission und strategischen Unternehmenszielen aus.

Kundenorientierte Organisationsstruktur „Traditionelle Organisationen fokussieren sich sehr stark auf sich selbst. Sie denken in Pyramiden und Silos. Agile Unternehmen hingegen richten ihre Strategie an dem Kunden aus und streben eine Maximierung des Kundennutzens an.“ Agile kundenorientierte Organisationen sind geprägt von Netzwerkstrukturen statt von Hierarchien. Der Fokus liegt auf der teambasierten Ablauforganisation statt auf der nicht wertschöpfenden Aufbauorganisation.

Interaktive Prozesslandschaften „Agile Unternehmen (setzen) auf ein iteratives Vorgehen und das Liefern in Inkrementen, also kurzfristigen Ergebnissen.“ Agile kundenorientierte Organisationen planen ihre Prozesse, Produkte und Leistungen iterativ statt nach dem Wasserfallmodell. Hierdurch wird der Zeitaufwand für Planung und Konzeption verringert. Die Kunden erhalten die Produkte und Leistungen in rascher Abfolge in kleineren Teilen statt nach einem längeren Zeitraum in einem Stück. „Agile Prozesse sind iterativ und inkrementell. Sie fokussieren auf kurzfristige Ergebnisse und ermöglichen eine schnelle Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen.“ Fehler werden frühzeitig erkannt und können zeitnah korrigiert werden.

Mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis „Die Führungskraft stellt sich in den Dienst der Teams, um zusammen schneller Nutzen für den Kunden zu schaffen. In agilen Organisationen sind die Führungskräfte nicht kontrollierende Vorgesetzte, die Druck auf ihre Mitarbeiter ausüben, sondern sie übertragen den Mitarbeiterteams Verantwortung.

Agile Personal- und Führungsinstrumente Das Personalwesen (Human Resources, HR) arbeitet „im Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften (...) und (schafft) mit einem klaren Kundennutzen Werte (...) HR ist der entscheidende Katalysator agiler Transformation.“

In agilen Organisationen werden die Mitarbeiter stark in die Personalplanung einbezogen. Mitarbeiterentwicklung erfolgt nicht (nur) auf der Grundlage von Vorgaben, sondern (auch) innerhalb der Teams selbst („Peer Feedback“).

Agile Organisationskultur „Agile Organisationskulturen sind geprägt von Transparenz, Dialog, einer Haltung des Vertrauens sowie von kurzfristigen Feedbackmechanismen.“

In „klassisch“ organisierten Strukturen herrschen oft eine Kultur aus engen Regeln, standardisierten Vorgaben und wenig Entscheidungsfreiheit für Mitarbeiter vor. In agilen Organisationen wird Wissen offen weitergegeben, Fehler werden offen und konstruktiv angesprochen, Statussymbole („Chefetage“, „Teppichetage“) entfallen.

Schwächen der Agilität In stabilen Organisationen wird dem Qualitätsmanagement (QM) ein hoher Stellenwert eingeräumt. „Klassisches“ QM ist stark prozessorientiert. Ein QM-System, das an die Bedürfnisse agiler Organisationen angepasst ist, ist bisher nicht entwickelt. Agilität im Management von Organisationen geht daher möglicherweise zu Lasten der Qualität der Produkte und Leistungen.

eccos²² hat sich der Förderung der Qualität in dynamischen Zeiten verschrieben und bietet einen Orientierungsrahmen mittels internationalen Standards und Normen.

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Künstliche Intelligenz ist ein Teilgebiet der Informatik, welches sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst, allerdings sei darauf hingewiesen, dass dieser Begriff nicht eindeutig abgrenzbar ist.

DIGITALISIERUNG

Der Begriff Digitalisierung bezeichnet ursprünglich das Umwandeln von analogen Werten in digitale Formate. Die so gewonnenen Daten lassen sich informationstechnisch verarbeiten, ein Prinzip, das allen Erscheinungsformen der Digitalen Revolution im Wirtschafts-, Gesellschafts-, Arbeits- und Privatleben zugrunde liegt

VERNETZTE WERTSCHÖPFUNG

Eine Anforderung ist eine Aussage über die notwendige Beschaffenheit oder Fähigkeit, die von einer Person zur Erreichung eines Ziels benötigt wird.

BERATUNG UND BERATUNGSÄHNLICHE DIENSTLEISTUNGEN

Trainer

Trainer sind immer Pädagogen, also Leute, die auf bestimmten Gebieten Experten sind und dank ihrer Expertise wissen, was andere lernen sollten und wie ihnen dieses Wissen zu vermitteln ist.

Moderator

Ein Moderator nimmt mit Hilfe einer Reihe von bestimmten Techniken eine ganz bestimmte Aufgabe wahr, nämlich mit seiner Art die Leitung auf die Arbeit einer Gruppe – wie der Name sagt – mäßigend einzuwirken, sie zu steuern. Seine Arbeit richtet sich darauf, eventuell eingespielte Gruppenmechanismen soweit außer Kraft zu setzen, dass die Leute zum Reden gebracht werden. Er ist für das Zustandekommen einer produktiven Arbeitssituation verantwortlich.

Mediation:

Methode der Konfliktregelung. Sie ist hier zu erwähnen, weil es viele Veränderungsprozesse und Spannungen gibt, die es auszugleichen gilt.

Gutachter

Werden nicht selten als beratungsähnliche Experten aufgefasst bzw. Teilleistungen von Fachberatern einer gutachterlichen Tätigkeit gleichgesetzt. Ein Sachverständiger gibt üblicherweise eine schriftliche Fachexpertise ab und hat mit der Abgabe des Gutachtens seine Tätigkeit beendet. Die Aufgabe kann im Extremfall ohne direkten Kontakt zwischen Gutachter und Klient bzw. Betroffenen ausgeübt werden.

Fachberatung

Darunter wird eine Beratungsform verstanden, die sich auf die sachliche Bearbeitung eines – meist vom Auftraggeber definierten – inhaltlichen Problemfeldes konzentriert und beschränkt (betriebswirtschaftlich oder technisch)

Prozessberatung

Dieser Ansatz ist von seiner Idee her rein auf die soziale Dimension (meist des inner-betrieblichen Geschehens) abgestellt. Sie zielt ausschließlich auf die Interaktionen und Handlungsmuster der in die Beratung einbezogenen TeilnehmerInnen. Der Ausdruck Prozess wird in diesem Zusammenhang somit anders verstanden als von Technikern oder Betriebswirten, die darunter das Gegenstück zu Aufbauorganisation oder Struktur verstehen.

Beratung mit dieser Ausrichtung sind folglich nicht für die Unterstützung bei der Bewältigung bestimmter inhaltlich – sachlicher Agenden zuständig.

Sie sollen vielmehr die Konstituierung oder Zusammenarbeit einer Gruppierung (Teamtrainings) fördern oder bei längeren andauernden Spannungen durch Konflikttrainings die Arbeitsfähigkeit wiederherstellen helfen.

Fach- und Prozessberatung

Bei dieser Beratungsform wird versucht, die (nur im Kopf mögliche) Trennung zwischen inhaltlich-sachlicher und prozessualer Ebene aufzuheben. Das Vorgehen beruht auf den Grundüberlegungen, dass das Know-How des Beraters erst nach einer Analyse gezielt eingesetzt werden kann.

Die Bezeichnung Fach- und Prozessberatung soll andeuten, dass von Vertretern dieses Ansatzes Beratung als Kommunikationsprozess verstanden wird. Sie gehen dabei meist von der traditionellen Unterscheidung in Inhalts- und Beziehungsebene aus.

Die konkreten Beratungsstile unterscheiden sich u.a. in der Schwerpunktsetzung: So können z.B. Berater als Experten auftreten, die wissen, dass für Problemanalyse und Durchsetzung von Lösungen die Mühen sozialer Prozesse in Kauf zu nehmen sind (etwa Einführung von TQM Konzept). Andere legen in ihrer Arbeit die Schwerpunkte auf Anregung und Steuerung der Prozesse und orientieren ihre fachlichen Inputs im Verlauf des sozialen Geschehens. In diesem Fall wird der Berater nicht als Fachexperte auftreten, sondern als Veränderungsspezialist, der auf dem zu bearbeitenden Gebiet große Erfahrung hat.

Die dritte Position besteht darin, weder der sachlichen noch der prozessualen Ebene den Vorrang einzuräumen, sondern ein Gleichgewicht anzustreben. Wenn es hart auf hart geht, wird aber meist versucht, die sachlich als richtig und notwendig angesehenen Veränderungen durchzuziehen und den sozialen Prozess in diesem Sinne abzustoppen.

Coaching

In seiner professionellen Form ist Coaching meist eine personenbezogene Einzelberatung durch einen Externen um Handlungsalternativen zu erarbeiten.

Supervision

Bei dieser „Aufsicht“ geht es um die berufsspezifische Unterstützung und Entwicklung von Handlungskompetenz. Das Verfahren stammt aus den Bereichen der Sozialarbeit und der Psychotherapie, also aus Arbeitsfeldern, die durch ein hohes Maß an Belastungen durch die persönlichen Problemlagen der Klienten und die Beziehungsintensität gekennzeichnet sind.

Dazu gibt es jedoch zum Beispiel auch noch Fallsupervision die als Weiterbildungsprozess zu verstehen ist.

Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung wird als ein geplanter, systematischer Prozess, in dem die Instrumente und Methoden der angewandten Sozialwissenschaften in eine bestehende Organisation mit dem Ziel eingeführt werden, die Organisation zu verbessern und sie effektiver zu gestalten. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Organisation zu verbessern und sie effektiver zu gestalten. Der Prozess ist aktionsorientiert. Dabei werden alltägliche Situationen in existierenden Organisationen behandelt.

Es gibt verschiedene Ansätze und Thesen:

- ✓ OE geht davon aus, dass Veränderungen nicht von außen in Systeme hineingetragen werden können
- ✓ Der Ansatzpunkt für den Organisationswandel sind die Verhaltensweisen und Einstellungen der Organisationsmitglieder, Veränderungen werden erreicht, wenn die Betroffenen Neues lernen, dazu müssen sie an den Prozessen beteiligt werden.
- ✓ Auch daraus leitet sich der Gedanke ab, dass jede Entwicklung einer Organisation nur über die Entwicklung der in der Unternehmung arbeitenden Gruppen führen kann.
- ✓ In Zusammenhang mit diesen Partizipationsgedanken steht auch die Annahme, dass jedes Unternehmen zwei als gleichrangig zu betrachtende ziele hat: wirtschaftliche Effizienz und optimale Arbeitsverhältnisse für die beschäftigten Menschen.

Interne Berater

Darunter werden Angehörige eines eigenen Bereichs im Unternehmen verstanden, die ausschließlich Beratung als Dienstleistung anbieten bzw. intern und eventuell auch extern verkaufen.

Manager auf Zeit

Diese häufig anzutreffende Form ist definitionsgemäß nicht als Beratung anzusehen, da der Consultant in der Linie (weisungsgebunden) tätig ist und daher weder extern bleibt noch Beratungs- Professionalität einbringen kann.

Sanierungs-Berater

Bei diesem Typ handelt es sich um eine extreme Variante des Managers auf Zeit, daher gelten alle für diese getroffenen Aussagen auch für Sanierer, Trouble-Shooter oder Krisen Manager.

Mit dieser verantwortungsvollen Tätigkeit ist ein besonderes hohes Ausmaß an Handlungsvollmacht. Weisungsrecht und Verantwortung für alle im Unternehmen zu treffenden Entscheidungen verbunden.

Sanierungs-Berater werden geholt, wenn das bisherige Management versagt hat und daher entmachtet werden soll.

Organisations-Beratung

Wahrscheinlich verstehen sich sehr viele Consultants als Organisationsberater. Und tatsächlich beraten sie ja entweder Teile einer Organisation oder zumindest in einer Organisation.

- ✓ Strategische Positionierung
- ✓ Reorganisation eines gesamten Unternehmens oder ein Eigentümerwechsel
- ✓ Gesamte Organisation