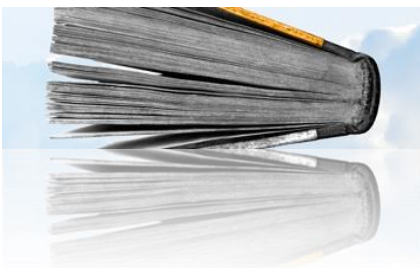


## **Personalstrategien !**

### **Was hat Verhalten mit Kultur zu tun?**

#### **ÜBERSICHT:**



A. Personalstrategien – Eine Einführung	S. 2
B. Was hat Unternehmensentwicklung mit Evolution zu tun?	S. 3
C. Rahmenbedingungen und Unternehmenskultur erzeugen Verhalten	S. 4
D. Zur Bedeutung von Entwicklungsphasen	S. 4
E. Mitarbeitermodelle	S. 9
F. Den Übergang erfolgreich managen – Ein Beispiel	S. 11
G. Veranstaltungshinweise & Impressum	S. 14

#### **ABSTRACT / INHALT:**

Eigentümer und Management setzen bei immer schärfer werdendem Konkurrenzdruck, bei steigendem Kostendruck, neuen Anforderungen an Qualität, Flexibilität, Innovation usw. verstärkt auf die **Entwicklung ihrer Mitarbeiter zur Steigerung der Produktivität**.

Der Beitrag der Mitarbeiter zur Produktivität ist einerseits abhängig von den Rahmenbedingungen, die im Unternehmen gegeben sind und andererseits von der Unternehmenskultur. Beide steuern das Verhalten der Mitarbeiter. Das Unternehmensergebnis ist wiederum, das in Zahlen bewertete Tun der Arbeiter und Angestellten eines Betriebes. So betrachtet verändern Maßnahmen, die nur direkt an den Personen ansetzen, nur wenig, da weder an den Rahmenbedingungen noch an der Unternehmenskultur gerüttelt wird. Personalentwicklung wird so zum „nice to have“.

Beide, Unternehmer wie Mitarbeiter, sind für Weiterbildung zuständig. Der Eigentümer und Manager, weil sie auf den Absatzmärkten bestehen müssen und Mitarbeiter, weil sie am Arbeitsmarkt bestehen müssen. Für Mitarbeiter gilt: Was muss ich heute in mich investieren, um auch in Zukunft anstellbar zu bleiben.

Wenn Sie wissen wollen wie Investitionen in die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter Früchte tragen, dann lesen Sie einfach diese Ausgabe der **OrangeTimes**.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter [www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter/](http://www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter/) downloaden.  
OrangeTimes Newsletter (ISSN: 2412-2971)

## A. Personalstrategien – Eine Einführung

Die Grundannahme von **orange**cosmos ist:

Unternehmen, die am Markt Fuß gefasst haben, haben ihre Überlebensfähigkeit unter Beweis gestellt und verfügen daher über eine funktionierende Strategie.

Die Strategien sind demnach jene Grundüberzeugungen der Unternehmensleitung, wie das Geschäft im Grund funktioniert. Sie bestimmen die Linie des Unternehmens. Diese Überzeugungen können in Konzepten niedergeschrieben oder lediglich als implizite Annahmen dem täglichen Handeln zugrunde liegen. Jede erfolgreiche Handlung führt dazu, dass die Annahmen bestätigt und verfestigt werden. In der Vergangenheit erfolgreiches Tun wird dann als Erfolgsstrategie festgeschrieben und in ähnlichen Situationen immer wieder angewandt. Mit anderen Worten, das Gewordene bestimmt das Werdende. Solange ein Unternehmen in ruhigen Gewässern unterwegs ist sichert dieses Vorgehen das Streben der Organisation nach Überleben und Unabhängigkeit. Doch die Business-Landschaft hat sich ausgehend von den Wirtschaftsproblemen in den 70iger Jahren des vorigen Jahrhunderts völlig verändert. Viele Managementkonzepte wurden seither entwickelt oder wieder zu neuem Leben erweckt. So auch das Thema Strategie.

**Strategie** leitet sich aus dem griechischen Wort „stratos“ (Heer) und „Agos“ (Führer) ab. Ursprünglich durch Carl von Clausewitz in seinen Gesetzen der Kriegsführung geprägt, wurde der Begriff Strategie in den 1950iger Jahren an der Harvard Business School in die Betriebswirtschaftslehre eingeführt und in der Folge zu einem zentralen Begriff modernen Managements.

Für **orange**cosmos ist Strategie die Kunst, alle Kräfte eines Unternehmens so zu entwickeln, zu bündeln und einzusetzen, dass ein profitables Ergebnis erzielt wird damit das langfristige Überleben der Organisation gesichert ist.

In dem von **orange**cosmos entwickelten Strategieentwicklungsprozess bilden (siehe Abbildung), strategisches Management und Unternehmensführung das Fundament. Ausgehend von dieser strategischen Basis spiegeln sich die Grundüberzeugungen in den fünf Säulen Markt & Kunden, Produkt & Spezialwissen, Organisation, Mitarbeiter und Ressourcen wieder. Sie bilden die Verbindung zwischen Grundannahmen und unternehmerischen Erfolg. Diese sind in der Folge so zu gestalten, dass die in der Vision und Mission angestrebten Ziele auch erreicht werden können und zu operativen Erfolgen führen.



Jedes Unternehmen muss diese fünf Säulen gestalten. Innerhalb der fünf Säulen kann grundsätzlich zwischen einfachen, technokratischen Abläufen und Abläufen, die hoch komplex, daher tendenziell nicht steuerbar sind, unterschieden werden. Bei **einfachen Abläufen** kann das **Ergebnis exakt vorausgesagt** werden. Bei **komplexen Abläufen** kann das **Ergebnis nicht vorhergesagt** werden. Der gleiche Input führt zu unterschiedlichen Ergebnissen. Wird verschiedenen Kunden ein Produkt angeboten, so werden es manche kaufen und manche nicht. Für jedes Unternehmen sind vor allem jene Abläufe interessant, an denen Menschen beteiligt sind, da deren Verhalten nicht vorhergesagt werden kann. Das sind die **Kunden** und die **Mitarbeiter**.

Die letzten **OrangeTimes** waren dem Thema „strategisches Marketing“ (und damit den Kunden) gewidmet. In dieser Ausgabe soll der Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und den Mitarbeitern (= strategische Personalentwicklung) beleuchtet werden.

## B. Was hat Unternehmensentwicklung mit Evolution zu tun?

In der Einführung haben wir festgestellt, dass Unternehmer explizite oder implizite Strategien verfolgen. Weiters können wir festhalten, dass sich verfolgte Strategien im Laufe der Zeit verändern, sich entwickeln. So unterscheiden sich etablierte Organisationen von neu gegründeten Unternehmen erheblich hinsichtlich Struktur, Philosophie, Marktaufreten, Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitern usw.

**Entwicklung findet statt!** Und sie findet in aller Regel in Schüben statt und ist nur selten kontinuierlich. Diese Feststellung gilt für nahezu alle Bereiche unseres Lebens.

Erkenntnisreich sind die Entwicklungs-Zyklen, die 1926 vom Moskauer Konjunkturforscher Nikolai Kondratieff veröffentlicht wurden. In der Marktwirtschaft treten auf Basis von treibenden Basisinnovationen Wellen mit einer Periode von vierzig bis sechzig Jahren Dauer auf: Die nach seinem Entdecker benannten Kondratieff-Zyklen.

Er verfolgte den technischen Fortschritt bis zur Erfindung der Dampfmaschine zurück. Damit und mit dem daraus folgenden maschinellen Antrieb der Webstühle konnte die Textilindustrie einen enormen Produktivitätszuwachs erzielen. Danach brachte der zweite Zyklus mit Stahl und der Entwicklung des Eisenbahnwesens eine deutliche Verbesserung des Transportbereichs. Der dritte Kondratieff von 1900 bis etwa 1950 wurde vom Fortschritt der Elektrotechnik und Chemie geprägt. Der Massenkonsum entstand. Das Automobil und die Petrochemie (der vierte Zyklus) schafften die Basis für die heutzutage hohe Mobilität. Erforscht ist nun der fünfte Kondratieff, der die Entwicklung der Informationstechnologie mit all den uns bekannten (meist angenehmen) Errungenschaften einschließt. Hinter diesen großen Entwicklungsschüben liegen zahlreiche kleinere Wirtschaftszyklen - die Konjunkturschwankungen!



Kondratieff-Zyklen im Ablauf

Was aber kommt mit dem sechsten Kondratieff, der vor uns liegt? Der Gesundheitsmarkt wird als die Wachstumslokomotive für das 21. Jahrhundert angenommen.

**Veranstaltungstipp:** Wirtschaftsfaktor Gesundheit – Wer Visionen hat, braucht einen Arzt! Fr. 09.06. in Kooperation mit der MedAK und Leo A. Nefiodow („Der sechste Kondratieff“) als Gastreferenten

In der Pflanzen- und Tierwelt kommt es ebenfalls zu Wachstum in Schüben. Ebenso entwickeln sich Menschen im Laufe ihres Lebens vom Kleinkind zum Jugendlichen, weiter zum Erwachsenen, usw.

Diesem evolutionären Fortschreiten ist gemeinsam, dass es zwar stetig ist aber eine bestimmte Konstellation von Ereignissen zusammentreffen muss, damit der nächste Schritt folgen kann, dass kein Schritt vor dem anderen gemacht werden kann, und dass die Vergangenheit in Gegenwart und Zukunft wirkt, d.h. Kindheit und Jugend wirken im Erwachsenen nach.

Die Idee der evolutionären Entwicklung kann auch auf Organisationen übertragen werden. Dahinter liegt die Grundannahme der Darwinistischen Entwicklungstheorie. Was zählt ist jedoch nicht „Survival of the fittest“, sondern „Survival of the most adjusted“. Wer kann sich am Schnellsten und Besten an veränderte Bedingungen anpassen?

## C. Rahmenbedingungen & Unternehmenskultur erzeugen Verhalten

An Anlehnung an das Organisationsentwicklungsmodell von Lievegood/Glasl möchte ich die Evolution von Organisationen darstellen.

Phase	Familiensystem	Hierarchie	Gruppe	Vernetzung
Rahmenbedingungen	Alles dreht sich um den Gründer und die Kunden; den Kunden werden die Wünsche von den Augen abgelesen; die Organisation entwickelt sich rund um Personen;	Aufbau einer Ordnung durch Standardisierung und dem Aufbau von formalistischen Strukturen; Arbeitsteilung wird aufgebaut;	Der „Kundennutzen“ rückt in den Fokus; es entstehen kleine, relativ selbstständige Einheiten → Profitcenter; Selbstplanung, -kontrolle, -organisation, -steuerung	Organisation verbündet sich mit seiner Umwelt; gemeinsam wird nach Problemlösungen von der Rohstoffgewinnung bis zum Recycling gesucht;
Fokus	Familie als allumfassendes System	Ausbildung von Strukturen und Funktionen	Ausgleich zwischen Gruppe und Selbst	Lernen von und mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern
Ziel	Aufbau einer Organisation, die am Markt bestehen kann.	Aufbau einer beherrschbaren, steuerbaren Organisation	Entwicklung entlang von Sinn und Zweck der Organisation	Sporadische oder dauerhafte Vernetzung mit Partner zur Lösung gesellschaftlicher Problemlösung
Mitarbeiter ist	Familienmitglied	Maschine/Computer	Individuum	Partner

Es handelt sich dabei um eine idealisierte Darstellung. In jede Phase fokussiert das Unternehmen auf bestimmte Rahmenbedingungen sowie Normen und Werte, die gemeinsam ein bestimmtes Mitarbeiterverhalten produzieren. In der Praxis wird sich jede Organisation gleichzeitig in allen vier Phasen befinden. Der Übergang von einer Phase in die nächste hat dann stattgefunden, wenn der zentrale Fokus einer Phase zum tragenden Element in der Unternehmensstrategie geworden ist.

## D. Zur Bedeutung der vier Entwicklungsphasen

Die Reihenfolge entspricht zwar dem evolutionären Ablauf, sie ist aber nicht wertend im Sinne von Über- und Unterordnung bzw. besser oder schlechter.

**In welcher Phase befindet sich Ihr Unternehmen?**

Jeder Inhaber oder Manager wünscht sich hoch motivierte, produktive, mitdenkende Mitarbeiter, die sich selbst steuern. Warum das oft nicht so ist können Sie auf den nächsten Seiten erfahren.



Falls Sie daran interessiert sind, in welcher Phase sich Ihr Unternehmen befindet, senden wir Ihnen gerne einen Selbsttest zu. E-Mail an: [kremsmair@orange-cosmos.at](mailto:kremsmair@orange-cosmos.at)



### **D1) Die Phase des Familiensystems**

Die Gründung eines Unternehmens ist mit hohem Risiko verbunden. Gründer verfügen in der Regel über ein ausgezeichnetes Know-How, wenig Eigenkapital und eine geringe Anzahl an Kunden. Daher ist es eine intelligente Strategie, seinen Kunden so weit wie möglich durch eigene Leistungen zu unterstützen. Das geht oft über den unmittelbaren Firmenzweck hinaus.

Was entsteht sind Unternehmen rund um Kundenbedürfnisse und um charismatische Persönlichkeiten, die diese Bedürfnisse befriedigen und die damit einen Bauchladen an Produkten anbieten - und das ist in dieser Phase auch gut so, denn dieser Bauchladen lässt die

höchst mögliche individuelle Kundenbetreuung zu, die noch dazu aus eigener Kompetenz erzeugt werden kann.

Problematisch wird die Situation erst, wenn bestimmte Umstände eintreten. Was die Geschichte lehrt, wird durch Forschungen bestätigt:

**„Nachfolger haben es schwer in die Fußstapfen charismatischer Führer zu treten“.**

Waren es früher Kaiser und Könige, so sind es heute die Unternehmen, die es oft schwer haben, geeignete Nachfolger zu finden. Damit eng verbunden ist die Frage: Warum so viele Unternehmen ausgerechnet in der dritten Generation mit großen Problemen kämpfen?

Sollten Sie eine Frage hinsichtlich der erfolgreichen Übergabe Ihres Unternehmens haben, so wenden Sie sich bitte an unseren Übergabe-Consultant:  
Mag. Harald Schützinger; Telefon: 0664/2413980



Übergabe-Consultants

Ein weiterer Wendepunkt sind meistens die Veränderungen in der Umwelt (siehe Kondratieff). Ganze Branchen verändern sich, wenngleich es große regionale Unterschiede gibt. Der Aufbauboom in den Nachkriegsjahren benötigte viele Baufirmen. Technische Innovationen und der Nachfragerückgang haben in den letzten 2 Jahrzehnten ihre Spuren in dieser Branche hinterlassen.

Berater sehen sich steigenden Anforderungen ihrer Kunden gegenüber. Entwickeln sich ihre Kunden aufgrund der Internationalisierung der Wirtschaft, dann müssen sich oft Ein-Mann/Frau-Unternehmen fragen, wie sie ihre Kunden weiter begleiten können. Mögliche Wege sind Spezialisierung und Vernetzung. Daher schließen sich Steuerberater, Rechtsanwälte und Unternehmensberater immer mehr sowohl vertikal (z.B. als „one-stop-shop“) und horizontal (z.B. Gemeinschaften) zusammen.

Wachsen Gründerunternehmen zu rasch, werden die fehlenden Strukturen und die nicht standardisierten Abläufe rasch zum Problem. Ab 7 Mitarbeiter ist eine direkte Kommunikation nicht mehr möglich. Erstmals beginnt sich so etwas wie eine Hierarchie auszubilden. Ab sofort hat nicht mehr jeder die gleiche Nähe zum Unternehmer. Eine informelle Organisation entsteht.

Es gibt sicherlich noch mehr Vorboten der Veränderung als die oben beschriebenen. Sie verfolgen jedoch ein Ziel: Standardisierung und Strukturierung.

**Verhalten gegenüber und von Mitarbeitern in dieser Phase:**

Mitarbeiter werden als Familienmitglieder betrachtet. Alle Abläufe sind auf das Wohl des Unternehmers ausgerichtet. Es wird alles getan was in seinem Sinne ist. Er verteilt Anerkennung an seine Mitarbeiter nach seinen persönlichen Beurteilungskriterien. Wer „brav ist“ bekommt mehr. Wichtig ist Wohlverhalten. Innerbetrieblicher Aufstieg ist mehr vom angepassten Verhalten als von Kompetenzen abhängig. Um Fakten wie Kennzahlen, Ergebnisse, Lohnhöhe wird ein großes Geheimnis gemacht. Der Unternehmer kümmert sich zum Teil auch um die privaten Anliegen seiner Mitarbeiter.

Mitarbeiter verhalten sich völlig angepasst. Übertragene Aufgaben werden mit Hingabe erfüllt, dafür wird auch gelobt. Aufgaben werden selten hinterfragt, es wird davon ausgegangen, dass der Unternehmer weiß was richtig ist. Sie sind sehr engagiert und arbeiten oft freiwillig mehr als von ihnen verlangt wird. Kundenwünsche werden zum Teil übererfüllt. Die Erledigung der funktionalen Aufgaben kann darunter leiden. Erledigt werden Aufgaben, die Gutpunkte beim Unternehmer bzw. bei Kollegen bringen. Zu starke Familiensysteme können den Blick auf den Markt verstellen.

**Sinnvolle Personalmaßnahmen**

- Weiterbildung entlang der Kundenwünsche;
- 4- Kompetenzen für Vorarbeiter & Meister ;
- Führung-, Gesprächs- und Präsentationstechnik;
- Fachliche Weiterbildung, Produktschulungen

## **D2) Die Phase der Hierarchie**

Standardisierung und Strukturgebung sind die richtigen Antworten auf diese o. a. Herausforderungen. Beides bedeutet den Aufbau von bürokratischen Abläufen. Richtig eingesetzt können sie zu einem Wettbewerbsvorteil werden. Der Aufbau eines systematischen Zahlenwerkes gewährleistet die Steuerung des Unternehmens. Richtig aufgebaut werden die Zahlen des Unternehmens zu einem Feedbacksystem über die Leistungsfähigkeit der Organisation. Wer sich verbessern will muss lernen. Kostenrechnung, Controlling, Nachkalkulation inklusive Soll/Ist-Vergleich bieten die besten Lernchancen, wenn sie richtig eingesetzt werden. Andernfalls, haben sie die Dauerdiskussion: „Wer ist schuld?“.

Ziel ist, dass das Unternehmen wie ein Uhrwerk funktioniert. Klare und logische Strukturen helfen bei der Eindämmung von Doppelgleisigkeit. Wurde bisher beinahe für jeden Kunden ein Unikat entwickelt, so ist jetzt die Entwicklung von Standards eine der wesentlichen Aufgaben. Abläufe werden in ein Schema gegossen, sodass sie unabhängig von Personen ablaufen können. Leistungen werden dadurch multiplizierbar und billiger. Massenproduktion wird erst auf dieser Ebene möglich. Diese Form der Arbeitsorganisation begründete den Reichtum der westlichen Industrienationen und noch heute ist weltweit die Maschinenstruktur Standard. Überbürokratisierung führt umgekehrt dazu, dass sich das Unternehmen nur mehr mit der Verwaltung von sich selbst beschäftigt, bis zur Erstarrung. Überstandardisierung in Begleitung von Rationalisierung kann zu einem ausgeprägten Abteilungsdenken führen. Die Frage lautet dann: Wer hat die effizienteste Abteilung? und nicht: Wie können wir unsere Prozesse optimieren? Dazu kommt noch, dass individuelle Bedürfnisse von Mitarbeitern nicht berücksichtigt werden. Damit ist die Organisation reif für den Übertritt in die nächste Phase.

### **Verhalten gegenüber und von Mitarbeitern:**

Mitarbeiter werden als Erfüllungsgehilfen betrachtet. Sie sind aufgrund ihrer Fähigkeiten für die zu erledigende Aufgabe am besten geeignet. Leistungsbereitschaft kann über Incentives verstärkt werden. Spezialisierung auf wenige Aufgaben ist von Vorteil, da Effektivität entsteht. Je angepasster der Arbeitsplatz an den Mitarbeiter ist, umso wohler fühlt er sich. Die Konzentration auf die eigene Aufgabe entlastet den Mitarbeiter.

Für die Arbeitserledigung wird ein Rahmen vorgegeben, innerhalb dem sich der Mitarbeiter bewegt. Hat er das einmal akzeptiert, wird er keine bzw. wenig Eigeninitiative zeigen. Standardisierung fragt nur nach bestimmten Fähigkeiten von Mitarbeitern, die er auch voll einbringt. Die brachliegenden Kompetenzen werden verlernt oder außerhalb des Unternehmens eingesetzt. Dienst nach Vorschrift besteht im positiven Sinne innerhalb dieser Phase. Er erledigt die ihm übertragenen Arbeiten prompt, sachgemäß, qualitativ, eben nach Vorgabe und hilft bei der Optimierung des Arbeitsplatzes mit, da es für ihn ein Vorteil ist.

### **Sinnvolle Personalmaßnahmen:**

- fachliche Weiterbildung;
- Controlling;
- Fähigkeiten, um den eigenen Arbeitsplatz gestalten zu können;
  - REFA, Arbeitssicherheits-Training, Gesundheit; etc.
- Arbeitsplatzanalysen und -beschreibungen;
- Verbesserungsprogramme → KVP, Kaizen;
- Projekt-, Ausfallszeiten-, Qualitätsmanagement;

## **D3) Die Phase der Gruppenbildung**

Das Gemeinsame wird jetzt nicht mehr in Standards und Bürokratie gesucht, sondern in Sinn und Zweck. Strategie, Vision, Mission, Ziele, Leitbilder, ... rücken jetzt in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Das Unternehmen wird in kleinere überschaubare Einheiten (Geschäftsfelder) gegliedert. Diese sollen möglichst selbstständig entscheiden und handeln können. Hier macht sich jetzt der Aufbau einer effektiven Bürokratie bezahlt. Dies ist der wohl schwierigste Übergang überhaupt. Es geht darum Verantwortung in andere Hände zu übergeben. Dies setzt ein enormes Vertrauen voraus. Vertrauen entsteht aber erst rekursiv, d.h. jemand muss einen Vorschuss an Vertrauen leisten und hoffen, dass dieser bestätigt wird. Zum einen sind es die Randbegrenzer, wie gemeinsam geteilte Strategien, Visionen, Leitbilder und Ziele und zum

anderen sind es die in der Hierarchiephase aufgestellten Radars (Unternehmensinformationssysteme, wie Kostenrechnung und Controlling), die helfen den notwendigen Vorschuss zu gewähren. Positive Erfahrungen führen dazu, dass vermehrt Aufgaben an die Gruppe delegiert werden. Brüchig wird das Gruppensystem, wenn eigene Interessen über Unternehmensinteressen stehen oder Diskussionen zum Selbstzweck werden.

#### **Verhalten gegenüber und von Mitarbeitern:**

Mitarbeiter werden als Individuen ernst genommen. Der Mensch soll sich mit all seinen Wünschen und Sehnsüchten in das Unternehmen einbringen können. Die Übereinstimmung der eigenen Ziele mit der des Unternehmens ist besonders wichtig.

Im Vordergrund stehen Selbstverwirklichung, intrinsische Motivation, Herausforderung, Spaß Interesse und Werte einerseits und Firmenkultur und Firmenziele andererseits. Incentives spielen eine untergeordnete Rolle. Mitarbeiter belohnen sich über den eigenen Erfolg selbst.

#### **Sinnvolle Personalmaßnahmen:**

- Gruppen- bzw. Teamfähigkeit / Teamentwicklung /Kooperationsfähigkeit
- Gemeinsame Strategie- und Leitbildarbeit;
- 360° Feedback;
- Personalauswahl- und Personalfördermaßnahmen → Assessmentcenter;
- Projektmanagement;
- Prozessmanagement;
- Coaching und Supervision;
- Persönlichkeitsentwicklung;

#### ***D4) Die Phase der Vernetzung***

Die Begrenzung durch das Unternehmen wird aufgehoben. Die Kunden waren der zentrale Punkt um den sich die Gruppen bildeten. Die Erfüllung seiner Bedürfnisse stand im Mittelpunkt, trotzdem waren sie Außenseiter. Jetzt wird er bewusst in das Unternehmen hereingeholt, als gleichwertiger Partner. Der Lieferant wird vom austauschbaren Billigstbieter zum Mitgestalter. Sein Know-How wird genutzt um eigene Produkte zu verbessern. Gegenüber dem Kunden tritt man als Partner auf, die seine Probleme lösen. Ganzheitliche Lösungen werden angestrebt. Es wird versucht, die hinter dem Bedarf liegenden Motivationsstrukturen abzudecken. Siehe Praxisbeispiel Vernetzung.

#### **Verhalten gegenüber und von Mitarbeitern:**

Der Mitarbeiter wird in Zusammenhang mit der ihn umgebenden Organisation betrachtet. Unternehmen und Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig um ihre Ziele zu erreichen. Anstatt „Dienst nach Vorschrift“ erfüllt der Mitarbeiter seine Stelle nach dem ihr zugewiesenen Sinn aus und er gibt ihr teilweise neuen Sinn. Dieses Handeln ist bei steigenden Anforderungen an Flexibilität, Qualität, Innovation, usw. gefragt, weil dann die Fähigkeiten und Fertigkeiten jedes Einzelnen voll ausgeschöpft werden können, genug Freiraum für Verantwortungs- und Risikobereitschaft da ist, der Wille zur Leistung bzw. zur Team-Leistung entfalten kann. Hier gibt es nicht den „one best way“ und keine allgemein beste Managementstrategie. Es kommt auf die jeweilige Kombination von Produkten, Dienstleistung, Markt und Mitarbeiter an.

#### **Sinnvolle Personalmaßnahmen:**

- Interaktionsfähigkeit → Kommunikation
- langfristige Personalentwicklungs-Programme,
- Personal Balanced Score Card
- Selbststeuerung, Chancen- und Risikomanagement
- Kompetenz-Aktienindex
- Lead Customer Management / Kundenbeirat
- Führungsentwicklungsprogramme (z.B. für Teamleiter)

## D5) Stärken und Schwächen der einzelnen Phasen

Jede Phase bietet unterschiedliche Chancen und Risiken und stellt bestimmte Stärken beziehungsweise Schwächen in den Mittelpunkt.

Phase	Familie	Hierarchie	Gruppe	Vernetzung
<b>Stärken Chancen</b>	Kunde steht im Mittelpunkt; Flexible Organisation; Wir machen alles!; Persönliche Beziehung zu allen Kunden und zwischen Inhaber und Mitarbeiter; Unternehmer prägt die Organisation	Transparenz; Klare Zuständigkeiten und durchschaubare Abläufe; Ordnung; Logik; Jeder weiß, was, wann, wie zu erledigen ist;	Person kann sich mit individuellen Stärken einbringen; Kompetenz und Verantwortung werden mit der Aufgabe verknüpft; Organisation entwickelt sich entlang der Kundenprobleme;	Langfristiges Denken; Verantwortungsgefühl geht weit über die Unternehmensgrenzen hinaus; Kunden und Lieferanten werden als Innovatoren genutzt; Vertrauen und Kooperationen; Diversity;
<b>Schwächen Risiken</b>	Chaos; Willkür; unselbständige Mitarbeiter; Beziehungen; Unstrukturiertheit; Bauchladen;	Überorganisation; Trennwände; Erstarrung und Bürokratie; Kunde nicht mehr im Fokus; Dienst nach Vorschrift; Abteilungsdenken Oben/Unten – Denken;	Autonomie,; Endlose Diskussionen; Verselbstständigung Gruppe driftet aus dem Unternehmensverband; Gruppendruck führt zur Anpassung → Verlust der Autonomie; Wohlfühlen wichtiger als Problemlösung;	Erkennbarkeit; Macht; Wissensmanagement; Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration; Verantwortung durch den Einzelnen;

Beispiel: Ein Autoverkäufer, dessen Unternehmen sich in der Vernetzungsphase befindet, verkauft seinem Kunden nicht nur ein Auto, das zu ihm passt, sondern er verkauft Mobilität in einer intakten Umwelt. Oder wenn wir noch eines draufsetzen wollen, dann stellen Sie sich einen heißen Sommertag vor wie sie in einem Cabrio durch die wunderschöne Landschaft der Toskana fahren und sich von der angenehmen Musik aus den Lautsprecherboxen verzaubern lassen. Dann steigt ein unglaubliches Gefühl auf, das Gefühl der Unbesiegbarkeit, das als „Flow“ bezeichnet wird. Zurück in unserer Wirklichkeit hat der Verkäufer dann kein Auto verkauft, sondern Selbstverwirklichung, das höchste unserer Bedürfnisse.

Wenn sich in Ihnen jetzt der Einwand regt, nicht alle kaufen Autos zur Selbstverwirklichung, es gibt auch zahlreiche Personen, die sich ein Auto kaufen um möglichst günstig oder schnell von A nach B zu kommen und dazwischen liegen noch unzählige Bedarfe, die auf Erfüllung warten. Kein Bedarf ist höher zu bewerten als ein anderer.

Für Unternehmen ist es entscheidend sich auf die Befriedigung bestimmter Bedürfnisse auszurichten - und diese dann strategisch zu bearbeiten. Wer Kunden hat, die billige Autos kaufen, muss selber darauf achten, dass er der billigste Anbieter ist. Diese **Ausrichtung bedeutet die Ausbildung bestimmter Rahmenbedingungen**, die dann nur mehr eine bestimmte Unternehmenskultur in einer Organisation zulassen und andere von vornherein ausschließen.

Zusammengefasst bedeutet das: Unter den gegebenen Rahmenbedingungen, Produktionsbedingungen, Werten und Normen verfolgen Organisationen eine bestimmte Strategie, in dem sie bestimmte Kundenbedürfnisse erfüllen oder auch nicht. Diese bestehende Unternehmenskultur macht bestimmte Typen von Mitarbeitern wahrscheinlicher. In einer Organisation, die durch hoch entwickelte bürokratische Prozesse gekennzeichnet ist, einerlei ob Verwaltung oder Produktion, verhalten sich Mitarbeiter eher wie Computer, was ihnen aufgetragen wird, wird erledigt. Selbststeuerung und Eigeninitiative ist nur innerhalb eines begrenzten Rahmens möglich. Nur positive Erfahrungen bestärken ein gewähltes Verhalten weiterhin aufrecht zu erhalten bzw. es auszuweiten. Zeigt ein Mitarbeiter Eigeninitiative und erhält er darauf ein negatives Feedback, dann wird dieses Verhalten künftig unwahrscheinlicher. Diese Erfahrung wird in ähnlichen Situationen zur Handlungsmaxime. Was entsteht ist: „Dienst nach Vorschrift“.



## E. Mitarbeitermodelle

Entscheidend für den Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen ist, welches Bild sie sich von Mitarbeitern machen. Gemeint ist damit nicht wie sie sind, sondern wie sie sein sollen. Wie oben dargestellt gibt es einen starken Zusammenhang zwischen der Performance, die Mitarbeiter am Arbeitsplatz zeigen und den dort vorhandenen Rahmenbedingungen (= der vorhandenen Werte). Wird beides nicht zusammen betrachtet steigt die Wahrscheinlichkeit, dass viel Geld vernichtet wird.

Eigentümer und Management setzen bei immer schärfer werdendem Konkurrenzdruck, bei steigendem Kostendruck, neuen Anforderungen an Qualität, Flexibilität, Innovation usw. verstärkt auf die Ressource Mitarbeiter zur Steigerung der Produktivität. Die Vorstellungen, wie ein Mitarbeiter zur Produktivität beitragen kann, sind aber recht unterschiedlich und sind davon abhängig welches Bild die Unternehmensleiter von „dem“ Mitarbeiter haben. Beiläufige Äußerungen, wie „die Leute wollen **im Grunde** doch nur Geld“, „**letztlich** leisten nur zufriedene Mitarbeiter gute Arbeit“ oder „viele Freiräume spornen Mitarbeiter **wirklich** zu Höchstleistungen an“, lassen einen Rückschluss auf das Bild zu. Die hier geäußerten Vermutungen besitzen den Status einer Gesetzmäßigkeit: „So ist es“ oder „so tickt der Mitarbeiter“. Wir können nicht herausfinden wie Mitarbeiter sind und dies ist auch im Grunde genommen für unsere Ausführungen nicht so wichtig. Je nachdem wie Mitarbeiter gesehen werden, werden sie behandelt und so werden sie sich auch verhalten.

	Familienmitglied	Maschine & Roboter	Individuum	Geschäftspartner
Rahmenbedingungen	Die Aufbauorganisation orientiert sich an den Strukturen patriarchalischer Familien. Die Mitarbeiter „Familienmitglieder“ kümmern sich rührend um den Chef „Vater“, dieser wiederum opfert sich für seine Familie auf.	Arbeit wird in kleine Teile und Abläufe zerlegt um diese dann ingenieurwissenschaftlich zu optimieren. Die Abläufe werden formalisiert und standardisiert um sie transparent zu machen.	Mitarbeiter, denken und planen voraus; verfolgen eigene Strategien und Ziele, die außerhalb der Organisation liegen (Familie, Freizeit, Freundschaften, usw.). Firmenziele und persönliche Ziele sollen sich decken.	Unternehmer und Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig bei der Zielerreichung. Fähigkeiten und Fertigkeiten des Einzelnen sollen voll ausgeschöpft werden. Freiräume sorgen für die Bereitschaft Verantwortung und Risiko zu übernehmen.
Hauptthema	Arbeitszufriedenheit <ul style="list-style-type: none"> <li>zufriedene Mitarbeiter sich auch gute Mitarbeiter</li> </ul>	Zuverlässigkeit <ul style="list-style-type: none"> <li>alles funktioniert wie ein Uhrwerk</li> </ul>	Selbstbestimmung <ul style="list-style-type: none"> <li>Übereinstimmung von Mitarbeiter- &amp; Unternehmenszielen</li> </ul>	Wechselseitigkeit <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikation und Interaktion zwischen den Systemen</li> </ul>
Werte und Normen	Betriebsklima, Respekt, Anerkennung, Status, Prestige, Sicherheit, Konflikte, Gruppennormen	klare & differenzierte Ziele, breit gefächerte Incentive-Systeme, individuelle Leistungsmessung, Wettbewerb um Belohnung, Motivation entsteht, wenn es sich auszahlt,	Motivation über eigene Werte; intrinsische Motivation; Interesse, Herausforderung, Spaß, Firmenkultur, Firmenziele	Flexibilität, Kreativität, Verantwortung, Qualität, soziale Kompetenz, Sinn als Grundlage für Effektivität; Intrapreneurship, Empowerment, Kundenorientierung,
Typisches Mitarbeiterverhalten	Stöhnen, jammern, unterwerfen, engagiert immer im Dienste des Kunden, zufriedene Kunden sind wichtiger als der Ertrag, Mitbestimmung ist kein Thema	Ordnung, Disziplin, Dienst nach Vorschrift, hilft bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Tätigkeiten mit, eingeschränkte Selbststeuerung und Initiative, sich hinter dem Verhalten verbergende Motive sind nicht von Interesse	je nach Arbeitsanreiz entscheidet Mitarbeiter selbst wie er sich verhält: Unbequem, angepasst, selbstbewusst, kritisch, risikobereit, kreativ, flexibel in welchem Umfang er sich einbringt oder gemäß Arbeitsplatzbeschreibung. Steuerung über eigene Werte → Incentives spielen untergeordnete Rolle	Im Idealfall handelt der Mitarbeiter gegenüber seiner Organisation so, dass er dabei immer das Gemeinwohl im Auge hat und nicht sofort eine Belohnung verlangt. Mitarbeiter erfüllt seine Stelle nach dem ihr zugewiesenen Sinn aus und gibt ihr teilweise immer neuen Sinn.
Maßnahmen	Klima, Zufriedenheit	Fachliche Weiterbildung; Arbeitsbedingungen und Tätigkeit;	Bildung eines Selbst, Werte und Wünsche	Langfristige Entwicklungsprogramme, Chancen und Risiken

## Welches ist nun das richtige Mitarbeitermodell?

Obwohl diese Modelle in einer geschichtlichen Abfolge gesehen werden können, wurden die älteren nicht zur Gänze verdrängt. Weltweit gesehen haben die Modelle „Maschine“ und „Kind“ nach wie vor die Oberhand. Auch in den hoch entwickelten Industrieländern sind Mitarbeiter zugleich Maschine (als biomechanisches System), Kind (als Mensch mit Gefühlen), Roboter (als intelligentes, zielorientiertes System), Individuum (als Persönlichkeit mit eigenem Urteil und Verstand) und Geschäftspartner (als Mitbürger der Organisation). Durch den permanenten Wandel in Wirtschaft, Gesellschaft und Technik verschiebt sich in den westlichen Industriestaaten der Schwerpunkt allerdings immer mehr in Richtung des Geschäftspartnermodells.

Wenn Sie Antworten auf Fragen suchen wie:

1. Was spornt meine Mitarbeiter zu Höchstleistungen an? Was motiviert Sie?
2. Welche Rahmenbedingungen brauchen Sie dazu?
3. Welches Image hat mein Unternehmen bei meinen Mitarbeitern?
4. Passen Entwicklungsphase und Mitarbeitermodell zusammen?
5. Wie zufrieden sind meine Mitarbeiter?

**Orangecosmos** führt für Sie gerne eine Mitarbeiterbefragung inklusive professioneller Auswertung und anschließendem Workshop durch!

### Zusammenfassung und Ergebnisse:

Wir unterstellen, dass sich Organisationen entlang eines Schemas im Lauf der Zeit von einem personenzentriertem Unternehmen zu einer mit seiner Umwelt verbundenen Einheit entwickeln. Dies passiert zum einen bewusst gesteuert, zum anderen eher zufällig durch kontinuierliche Bewältigung der täglichen Herausforderungen. Die erfolgreiche Bewältigung stärkt die Grundüberzeugungen unter welchen Bedingungen das „Geschäft funktioniert“. Diese Grundüberzeugungen sind nur schwer veränderbar. Daraus entsteht dann die Unternehmenskultur, die das Verhalten der Mitarbeiter nachhaltig steuert.

Diese einfache Feststellung ist umso verblüffender, wenn wir diese unter der Lupe der Organisation betrachten. Stellen Sie sich vor sie sitzen in einer Mitarbeiterbesprechung und Aufgrund der gestiegenen Energiepreise sollen Maßnahmen gefunden werden, die den Verbrauch um 5 % senken, um die Preissteigerungen abzufedern. Jetzt, und darauf kann man sich nahezu in allen Unternehmen blind verlassen, kommt der oben beschriebene Mechanismus voll zum tragen. Macht einer einen Vorschlag geht es los. Geht nicht?! Haben wir schon probiert! Wer soll das machen? Kommt ihnen das bekannt vor? Es ist immer wieder unwahrscheinlich wie schnell alle wissen, warum etwas nicht geht. Derjenige, der einen Vorschlag macht, bekommt von all seinen Kollegen eine aufs Mützchen und steht am Ende mit seinem Vorschlag alleine da. Abweichendes Verhalten wurde rasch und effektiv sanktioniert. Im Grunde wird Innovation verhindert, ohne es zu merken. Solange eine Organisation innerhalb und außerhalb stabile Verhältnisse vorfindet entsteht kein nachhaltiger Schaden.

Allerdings, wenn ein Gründerunternehmen rasch wächst, wird aufgrund nicht organisierter Abläufe ein Chaos entstehen und der Ruf nach Standardisierung sehr schnell folgen; wenn sich die Wünsche der Kunden ändern, wird das Geschäft zurückgehen und sehr schnell der Ruf nach Kundenorientierung laut; wenn Überbürokratie die Annahme von Aufträgen verhindert, wird sehr schnell der Ruf nach mehr Freiräumen laut; wenn ...

Dieser Ruf nach Veränderung vollzieht sich allzu oft im Inneren des Mitarbeiters, sagen kann er es nicht, denn würde er es sagen, dann bedeutet das, ein von den Erwartungen abweichendes Verhalten (**d.h. er würde das bestehende System verändern**) und das würde Sanktionen nach sich ziehen. In informellen Kreisen wird darüber diskutiert. Dort kann man dann wenigstens sicher sein, dass nichts passiert. Womit sich der Kreislauf wieder schließt, es bleibt alles beim Alten.

Erst wenn wahrgenommen wird, dass sich die scheinbar stabilen Verhältnisse verändert haben, Entwicklung passiert auch wenn sie nicht beobachtet wird, dann herrscht meist schon Feuer am Dach (**=Leidensdruck**). Andere Anregungen zur Veränderung entstehen beispielsweise, wenn nach einem enormen Wachstumsschub eine Stabilisierung auf hohem Niveau erfolgt, neue Technologien wirken auf Preise und Kundenverhalten, neue Konkurrenten treten am

Markt auf, usw. Alle diese Ereignisse drücken auf das Ergebnis und der Veränderungsbedarf wird erkannt. Anders ist es oft beim Wechsel an der Spitze eines Unternehmens, hier kann nicht nur das Unternehmensergebnis der Auslöser für eine Veränderungsbereitschaft sein, sondern neue „Besen“ haben in der Regel andere Vorstellungen wie das Geschäft zu führen ist. Demnach kennen Organisationen **zwei Gründe für Strategieentwicklung: Ertragsverbesserung und Zukunftsvisionen**. Für die Zielerreichung ist neben einer gemeinsam getragenen Vision auch die Ausarbeitung entsprechender Personen- und Personalentwicklungsprogramme notwendig.

Aus all diesen Erkenntnissen kristallisieren sich zwei wesentliche Punkte heraus:

- 1. Das Ergebnis unseres TUNs, innerhalb der Rahmenbedingungen, Normen und Werte und das daraus abgeleitete Verhalten von Organisationsmitgliedern, spiegelt exakt das Unternehmensergebnis wider.**

So gesehen kann Handeln, Verhalten oder Tun sich nur nachhaltig verändern, wenn sich Rahmenbedingung, Werte und Normen entwickeln. Rahmenbedingungen verändern sich wesentlich rascher als soziale Werte. Damit entsteht eine Verhaltensunsicherheit, die zu einem Festhalten an den alten Traditionen führt. Vollständige, gesättigte Märkte verlangen nach klar positionierten Unternehmen, doch die Organisation „konserviert ihre breite Aufstellung, weil es ihnen als einzig richtiger Erfolgsweg erscheint. Aus diesem Dilemma führt ein breit angelegter Strategieentwicklungsprozess, der an den etablierten Normen und Werten rüttelt, sodass neue Verhaltenserwartungen entstehen. Die Organisationsmitglieder müssen diese nur mehr in ihr Verhalten integrieren. Dies passiert durch die Integration der Betroffenen und Beteiligten in die Umsetzung der aus dem Unternehmensstrategieprozess entstehenden Projekte. Die dafür notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten werden durch eine auf die Erfordernisse der Unternehmensstrategie abgestimmte strategische Personalentwicklung aufgebaut.

- 2. Strategische Personalentwicklung baut jene Fähigkeiten und Fertigkeiten (Potentiale) auf, die die Umsetzung der Unternehmensstrategie gewährleisten und jene Kompetenzen, die die Zielerreichung in der Zukunft absichern sollen.**

Dadurch, dass sich die strategische Personalentwicklung an der Unternehmensstrategie orientiert wird sichergestellt, dass die Unternehmenskultur im Sinne der Eigentümer verändert wird und sich jeder Mitarbeiter in den neuen Normen und Werten wieder findet.

## **F. Den Übergang erfolgreich managen – Ein Beispiel**

Die Strategie legt die künftige Ausrichtung des Unternehmens aufbauend auf den Stärken mit Blick auf die Marktchancen fest. Strategische Personalentwicklung hat dann die Aufgabe die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Bewältigung dieser Herausforderungen bereitzustellen, d.h. eine der tragenden Säulen zu festigen.

Zielorientierte Personalentwicklung beginnt mit der Suche nach Zielen und stellt dabei die Frage: „Welchen Beitrag leistet Personalentwicklung zur Wertschöpfung der Organisation?“.

**Ein Fall aus der Praxis:** Ein Unternehmen mit ca. 150 Mitarbeitern besteht aus 4 Hilfsbetrieben, die zu einem international agierenden Konzern gehören: Baubetrieb, Tischlerei, Schlosserei und KFZ-Werkstätte. Sie sind zu einer Einheit zusammengefasst und für kleinere Reparaturen am gesamten Werksgelände und die KFZ-Flotte verantwortlich. Die einzelnen Betriebe werden jeweils von einem Meister geleitet, dem je nach Größe bis zu 6 Vorarbeiter und 50 Mitarbeiter unterstellt sind.

Pro Jahr und Mitarbeiter wurden im Durchschnitt 87 Arbeitstage für unproduktive Tätigkeiten verwendet. Für dieses ernüchternde Ergebnis werden die Führungskräfte verantwortlich gemacht, die die Probleme nicht wahrnehmen. Bisher wurden in der Regel die besten Facharbeiter befördert, mit dem doppelten Nachteil: einen guten Facharbeiter weniger und eine schlechte Führungskraft mehr. Insgesamt werden 225 Tsd. Stunden bezahlt, wobei 2/3

der Stunden als Wertschöpfung in die Produkte eingehen und 1/3 durch unproduktive Zeiten verursacht werden. Ausfallzeiten entstehen einerseits aufgrund gesetzlicher bzw. kollektivvertraglicher Entgeltfortzahlungen wie, Urlaub, Krankheit, Unfälle, bezahlte Freizeit und andererseits aufgrund von Stunden, die zwar bezahlt werden, denen aber keine entsprechende Leistung gegenüber steht wegen nicht adäquater Betriebsmittel, wegen fehlenden oder falschen Informationen, wegen mangelnder Kommunikation. Insgesamt werden vermeidbare unproduktive Stunden erzeugt. Als Resümee aus dieser Analyse wurde eine Führungskräfte-Ausbildungsreihe ins Leben gerufen mit dem Ziel, die unproduktiven Stunden um 1500 Stunden zu senken.

Die Ausgangssituation: Bei einem unterstellten Umsatz von € 8,5 Millionen verbleibt dem Unternehmen ein Gewinn von € 294 Tsd. Dies ergibt eine Umsatzrentabilität von 3,5 %. Der Kapitalumschlag in unserem Beispiel beträgt 1,64. Der Return on Investment ist die Summe aus Umsatzrentabilität x Kapitalumschlag und beträgt 5,7 %.

Aufgabenanalyse: In einem ersten Schritt wurden die Aufgaben der Führungskräfte in diesem Betrieb genau analysiert und definiert. Daraus wurden jene Kompetenzen abgeleitet, die durch das Programm aufzubauen sind. Für den jeweiligen Kompetenzbereich wurden Lernziele festgelegt und das Ausmaß der Kompetenzbeherrschung vereinbart (siehe Beispiel unten). Um das Ausmaß der Kompetenzbeherrschung überprüfen zu können wurden zum einen schriftliche Prüfungen abgehalten und gleichzeitig musste jeder Teilnehmer ein Projekt durchführen, das von der Unternehmensleitung genehmigt wurde und dem Betrieb einen direkten Nutzen brachte. Allein durch die Einsparungen aus den Projekten hat sich die Ausbildung gelohnt.

KOMPETENZ	LERNZIEL	KOMPETENZBEHERRSCHUNG
Fachkompetenz	Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen	7 Systemelemente, Analyse und Bewertung von Arbeitsaufgaben, Systematik der Prozessgestaltung
	Arbeitnehmerschutz	Gesetzlichen Grundlagen, Sicherheitsanalyse, Kriterien menschengerechter Arbeit, ...
	Kostenmanagement	BAB, fixe- und variable Kosten, DB, Break-Even-Analyse

Mit dem Ausbildungsprogramm **Führungskraft von Orangecosmos** liegen Sie richtig, wenn Sie einen Nachweis über die Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen haben wollen. Die ISO-Zertifizierung der Führungskompetenz Ihrer Führungskräfte kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

Ich informiere Sie gerne: [kremsmair@orange-cosmos.com](mailto:kremsmair@orange-cosmos.com)

Durch die gesetzten Aktivitäten ist es dem Unternehmen gelungen, innerhalb eines Wirtschaftsjahres, 3.000 unproduktive Stunden einzusparen, das sind 20 Stunden je Mitarbeiter und Jahr oder 1,33 % der Gesamtstunden. Der Betrieb hat zwei Möglichkeiten mit den eingesparten Stunden umzugehen. Er könnte Mitarbeiter abbauen und somit Kosten einsparen oder mit demselben Personalstand mehr Umsatz machen.

Ergebnisverbesserung: Durch die Stundeneinsparung haben sich die Fertigungskosten um € 60 Tsd. verringert. Bei gleichem Materialeinsatz ist der Gewinn auf € 354 Tsd. gestiegen. Bei unverändertem Umsatz ergibt sich eine Umsatzrentabilität von 4,2 %. Durch die gezielte Personalentwicklungsmaßnahme ergeben sich ein um mehr als 20 % verbesserten Return of Investment (ROI), dieser liegt jetzt bei 6,8 %.

### F1) Was hat das mit den Phasen zu tun:

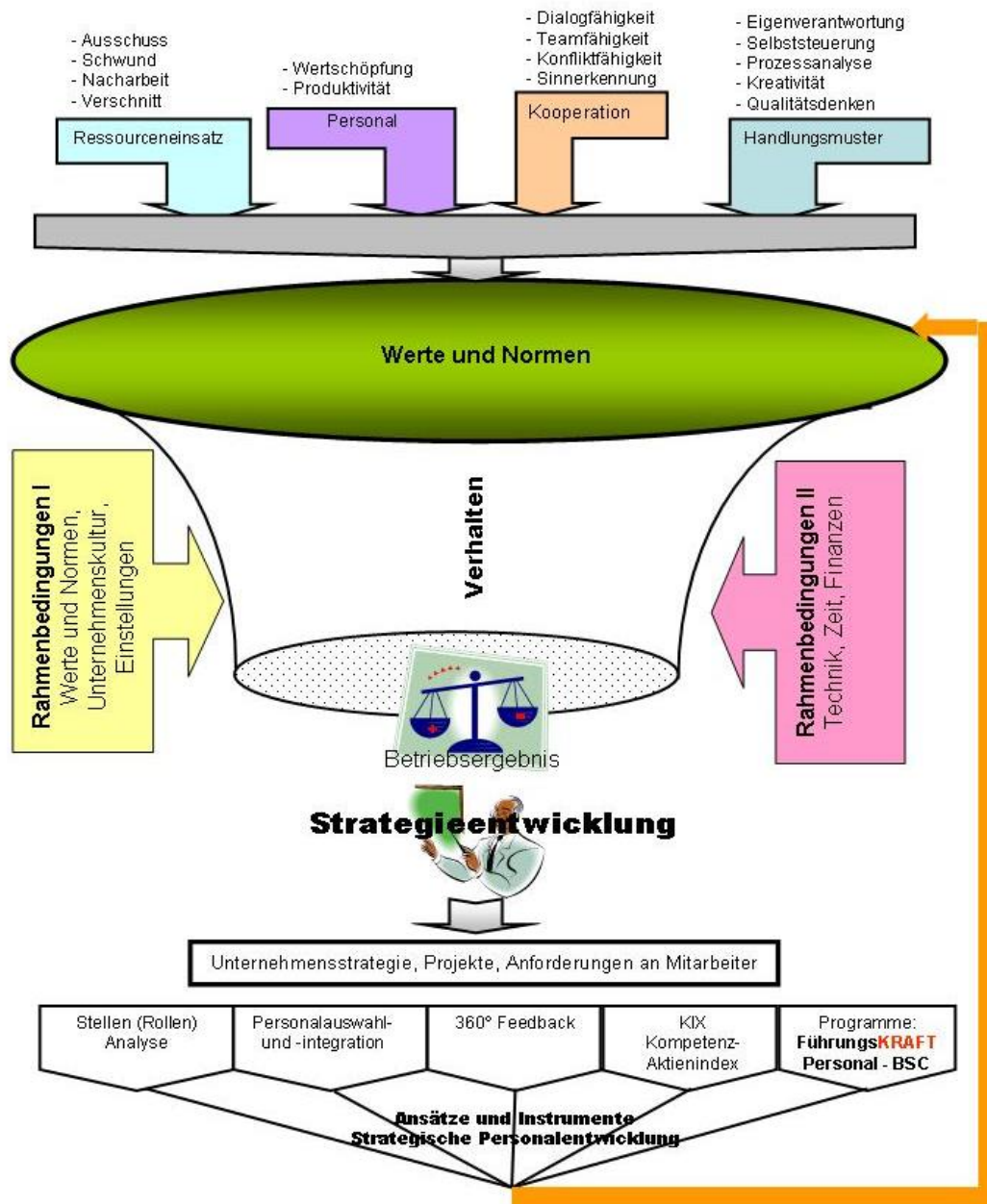
Wie oben erwähnt handelt es sich um ein Teilunternehmen eines großen Konzerns, der über Jahrzehnte in einem nahezu geschützten Bereich tätig war. Durch die Ausgliederung war der gegenständliche Betrieb gezwungen innerhalb von wenigen Monaten Fähigkeiten aufzubauen um am Markt überleben zu können. Alle Abläufe waren so weit wie möglich standardisiert und bürokratisiert. Für die Mitarbeiter blieben nur wenige Freiräume. Der Arbeitsdruck war nicht besonders groß, da man keine Konkurrenz fürchten musste. Jeder hat sich auf die schützende Hand der Konzernleitung verlassen. Also ein Unternehmen, das in den Phasen 1 (Familiensystem) und Phase 2 (Hierarchie) verankert war. Als Lösung lag den Übergang in Phase 3

(Gruppenbildung) auf der Hand. Aus jedem Betrieb sollte ein Profitcenter entstehen, das in der Lage ist schnell und adäquat auf die Herausforderungen des Marktes zu reagieren.

Neben der hier beschriebenen Maßnahme der Ausfallszeitenreduktion wurde noch eine Reihe von anderen Maßnahmen gesetzt. So wurde ein Gesamtleitbild erstellt, das dann jeder Teilbetrieb auf seine individuellen Anforderungen herunter gebrochen hat. Daraus wurden Ziele abgeleitet deren Einhaltung jährlich überprüft wird. Aus Mitarbeiter- und Kundenbefragungen wurden strategische Ziele abgeleitet.

Haben Sie Fragen zum Übergang von einer Phase in die nächste. Ich stehe Ihnen gerne für ein Gespräch zur Verfügung. E-Mail an: [kremsmair@orange-cosmos.at](mailto:kremsmair@orange-cosmos.at)

### Graphische Darstellung: Von der Unternehmensstrategie zur strategischen Personalentwicklung



Auf die **einzelnen Instrumente** (Stellenanalyse, Personalauswahl und -integration, 360° Feedback, Kompetenz-Aktienindex, Entwicklungsprogramme wie Führungskraft, werden wir in einer der nächsten OrangeTimes näher eingehen und dabei die Zusammenhänge zwischen Strategie, Personalentwicklung und Unternehmenserfolg aufzeigen.

## Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orange cosmos** gerne zur Verfügung.

Schöpfen Sie die **Potentiale und den Leistungswillen Ihrer Mitarbeiter** aus.

- Wir erheben die **Bedürfnisse und Motivationsfaktoren** Ihrer Mitarbeiter  
und / oder
- Wir **unterstützen** Sie bei der **Veränderungserfordernissen und schaffen WIN-WIN Situation bei Widerständen**  
und / oder
- Wir **geben handfeste Hilfestellung bei Kultur- und Leitbildentwicklung**  
und / oder
- Wir **gestalten und begleiten Ihre langfristige Personalentwicklung**

**Zögern Sie nicht uns anzurufen:**

0664-241 39 80 Hr. Schützingen / 0650-533 38 63 Hr. Kremsmair  
0664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger

**Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

## Vorschau:

**Sind Sie an strategischen Themen interessiert?**

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe** wechseln wir von der Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften zur **Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen** mit einem besonderen **Schwerpunkt auf deren Vermarktung**.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

## Impressum & Kontaktdaten

*Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihrer strategischen Personalentwicklung wünschen*



*Harald Schützingen*

**Mag. Harald  
Schützingen**

Holzstraße 20,  
4181 Oberneukirchen  
[schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)

Tel: 0664-2413980  
Fax: 07212-7308-25



*Erich Kremsmair*

**Mag. Erich Kremsmair**

Goethestraße 20,  
4020 Linz  
[kremsmair@orange-cosmos.com](mailto:kremsmair@orange-cosmos.com)

Tel: 0650-5333863  
Fax: 0732-946060



*Gumpetsberger Andreas*

**Mag. Andreas  
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31,  
4600 Wels  
[gumpetsberger@orange-cosmos.com](mailto:gumpetsberger@orange-cosmos.com)

Tel: 0664-4228655  
Fax: 07242-910696

**orange cosmos** ist auf **Strategiethemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategiefindung** und **Strategieentwicklung**
- Moderation und Begleitung von **Strategieprozessen**
- **Strategieumsetzung** & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovationsmanagement** und **Trendanalyse**

**orange cosmos** „Beratung zum Wohlfühlen“

[www.orange-cosmos.com](http://www.orange-cosmos.com) / [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

**orange cosmos** ist Mitglied des Beraternetzwerkes „Das Lentos Polygon“ und kann durch erfahrene Partner branchenübergreifend die folgenden Bereiche anbieten:



Personalentwicklung / IT / Marketing & Werbung / Coaching / Nachfolge / Fitness

**Blattlinie: OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?

## **orange cosmos** Veranstaltungshinweise

In kürzester Zeit von der Standortbestimmung zur Positionierung Ihres Unternehmens. Am **8. & 9. Mai 2006** veranstalten wir „**Die Kleeblatt Strategie**“. Dabei werden Sie von 3 erfahrenen Strategietrainern begleitet um Ihre individuelle Strategie zu entwickeln. Zur Umsetzung der Strategie in Ihrem Betrieb kann dann anschließend ein Umsetzungstag vereinbart werden.

**Der einmalige Vorteil: Dieses Gesamtpaket wird mit EUR 516,- gefördert. Sie erhalten zwei Seminartage und einen Umsetzungstag in Ihrem Unternehmen um knapp über EUR 1.000,-**

**Nähere Informationen und Anmeldeunterlagen finden Sie im Email Attachment bzw. auf unserer Homepage.**

*Rasch anmelden unter [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com) oder per Fax-Formular der beiliegenden Veranstaltungsbeschreibung.*