

3 Die neun Beschreibungs- und Gestaltungsbereiche

In diesem Abschnitt werden die bei der Vorstellung des Buchkonzepts bereits kurz angesprochenen neun Beschreibungs- und Gestaltungsbereiche, die Gegenstand der empirischen Erhebung in den Jahren 2005 bis 2009 waren, vertiefend und einzeln behandelt. Die Reihung dieser Bereiche erfolgt nach deren Wichtigkeit für den Erfolg von Unternehmen, wie sie sich dem Autor auf Grund seiner über vierzig Jahre langen Erfahrung in Praxis, Lehre und Wissenschaft darstellten und auch heute nach Abschluss der Erhebung immer noch darstellen.

Folgende neun Beschreibungs- und Gestaltungsbereiche werden in nachstehender Reihung besprochen:

- *Personal*
Abgesehen von „höheren“ Einflüssen, sind es die handelnden Personen, die Initiativen setzen und Sorge dafür tragen, dass Maßnahmen umgesetzt werden, die Unternehmen befähigen, den Anforderungen des Umfelds entsprechen zu können.
- *Opportunitäten*
Der Urgrund für den Bestand von Unternehmen ist, dass Opportunitäten im Umfeld und im Unternehmen selbst erkannt, geschaffen und überlegen umgesetzt werden.
- *Risiko*
Jede aufgegriffene oder vernachlässigte Opportunität ist unvermeidbar von Risiken begleitet. Diese beeinflussen, wenn sie schlagend werden, die Erreichung der Ziele des Unternehmens in spezieller oder allgemeiner Weise. Daher sind sie bei der Betrachtung von Opportunitäten immer mitzubedenken.
- *Wertschöpfung*
Die Schöpfung – das Wort weist auf ein umfassendes Vorgehen hin – von Werten durch Unternehmen ist u. a. mit Hilfe eines Geschäftsmodells²⁴ auf ein Übertreffen der Wettbewerber auszurichten.
- *Qualität*
Die angestrebte Qualität der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens definiert die Anforderungen, die es zu erfüllen gilt. Dabei geht es nicht um „gut genug“, außer das Unternehmen agiert im Niedrigstpreissegment, sondern um das Anstreben von Bestleistungen.

²⁴ Vgl. Gemünden, H.-G./Schultz, C. (2003): Entwicklung eines Geschäftsmodellkonzepts – Erste Anwendungen auf den Bereich telemedizinischer Dienstleistungen, in: Hoffmann, W. H. (Hrsg.): Die Gestaltung der Organisationsdynamik, Stuttgart, S. 165-200, hier S. 175: „Ein Geschäftsmodell stellt unter einer simultanen Betrachtung des den Kunden und dem Unternehmen vermittelten Wertes, die Gesamtheit der die interne und externe Leistungserstellung beeinflussenden strategischen Erfolgsfaktoren von Unternehmen neben ihren dynamischen Wechselwirkungen systematisch dar.“

- *Marke*
Die Marke des Unternehmens dient zur Differenzierung von anderen. Sie stellt das Dienstleistungs- und Produktangebot „sichtbar“ (begreifbar) nach außen und innen dar. Intern drückt sich in ihr der Anspruch an die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter aus.
- *Situation*
Unternehmen setzen in ihrem Denken und Handeln auf einen Ist-Zustand (inklusive der Historie) auf, den es zu erkennen gilt, um verantwortlich handeln zu können.²⁵ Denn verantwortlich handeln kann nur ein Unternehmen, das seinen Ist-Zustand und seine Ziele kennt und die Differenz zwischen diesen beiden beeinflussen kann.
- *Konsequenz*
Unternehmen bedürfen für das Anstreben und Realisieren von Bestleistungen eines konsequenten Vorgehens. Sie haben beharrlich und folgerichtig Ziele zu realisieren.²⁶
- *Trennen*
Unternehmen häufen im Laufe ihres Bestehens unvermeidbar Altlasten an und verlieren an Beweglichkeit. Wollen sie schlank und hungrig bleiben, haben sie sich konsequent von Überholtem zu trennen (Abschaffen).²⁷

Wird versucht, diese Beschreibungs- und Gestaltungsbereiche nach obiger Reihenfolge in einem Satz zusammenzufassen, dann könnte dieser wie folgt lauten: Wenn Unternehmen

- durch passende Personen (1)
- Opportunitäten (2) nutzen,
- relevante Risiken (3) beherrschen,
- entsprechende Werte schöpfen (4),
- dies den jeweiligen Anforderungen entsprechend (Qualität) (5) tun,
- ein Vertrauen erweckendes Dienstleistungs- oder Produktangebot (Marke) (6) legen,
- dieses auf eine entsprechende Situation (7) aufsetzen,
- konsequent (8) abarbeiten und
- in der Lage sind, sich von Überholtem weitgehend zu trennen (9),

dann weisen sie aus Sicht des Autors eine gute bis überlegene Unternehmensqualität auf. Der Leser wird ersucht, seine eigene Reihung zu erarbeiten und diese für die Prioritäten-

²⁵ Verantwortlich ist eine Person für die von ihr gesetzten Handlungen, wenn sie weiß, oder zumindest berechnete Vermutungen anstellen kann, welche Ziele anzustreben sind. Sie muss über ausreichende Informationen über den Ist-Zustand verfügen und die Differenz zwischen Soll und Ist beeinflussen können.

²⁶ Vgl. Walder, F.-P./Pierer, M./Risak, J. (2003): Konsequenz managen, in: Risak, J.: Der Impact Manager, Wien, S. 219-230

²⁷ Vgl. Grün, O./Risak, J. (1985): Der Weg aufwärts! Abschaffen, in: DBW Die Betriebswirtschaft, Heft 6, S. 646-656

setzung bei der Gestaltung seiner Arbeit zu verwenden. Auf eine sinnvolle, den Anforderungen entsprechende Gewichtung der einzelnen Bereiche – die *Balanced Leadership*²⁸ – wird nach der Behandlung aller Perspektiven erst später (siehe Seite 298f.) eingegangen werden.

Die Reihung der Bereiche nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen eignet sich für die Herausarbeitung von Prioritäten betreffend die Verwendung der Zeit der Führungskräfte im Führungsteam. Eine der jeweiligen Situation und den Zielen entsprechende Abarbeitung der Aufgaben kann einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Performance des Unternehmens leisten.

Nach der Vermittlung eines kurzen inhaltlichen Einblicks in die neun Bereiche und deren Zusammenführung werden die für die Verwendung in der Praxis – das Anstoßen von Initiativen durch Impact Manager – entwickelten Beschreibungs- und Gestaltungskonzepte inhaltlich beschrieben. Diese Konzepte wurden als Erhebungsinstrumente im Rahmen des Forschungsprojekts „Initiativen- und Umsetzungsorientiert Führen“ verwendet.

3.1 Konzept für die neun Beschreibungs- und Gestaltungsbereiche

Zu Beginn wird das in diesem Buch immer wieder verwendete Konzept für die Messung der Performance von Unternehmen vorgestellt, so dass auf dessen wiederholte inhaltliche Beschreibung bei der Betrachtung der einzelnen Bereiche verzichtet werden kann. Im Zuge der Besprechung der einzelnen Konzepte wird zuerst deren Inhalt beschrieben, dann werden die Ergebnisse der jeweiligen Erhebung aufbereitet, dargestellt und abschließend wird, soweit es die jeweilige Datenlage zulässt, auf die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Beschreibungs- und Gestaltungsvariablen eingegangen.

3.1.1 Konzept für die Messung der Performance von Unternehmen

Als Konzept für die Messung der Performance von Unternehmen wurde jenes ausgewählt, welches von *Heike Bruch* und *Sumantra Ghoshal*²⁹ entwickelt und von *Christoph Hermann*³⁰ und später auch vom Autor um die gestrichelten Bewegungspfeile ergänzt wurde. Das Konzept wurde bei der Erforschung aller neun Beschreibungs- und Gestaltungsbereiche verwendet. Nachstehende Abbildung³¹ zeigt die vier Bewegungszonen, die in die-

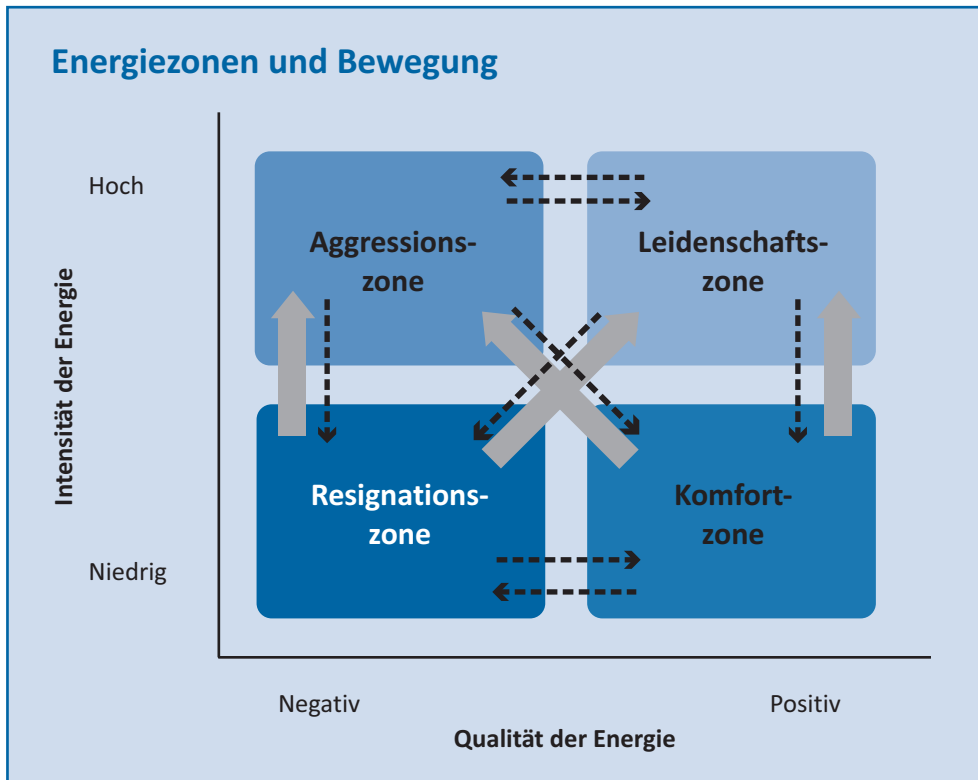
²⁸ Vgl. Risak, J./Iro, A. (2007): Dynamischer Mix der Archetypen Entrepreneur, Manager und Leader – ein Erfordernis der Zeit, in: Raich, M./Pechlaner, H./Hinterhuber, H. H. (Hrsg.): *Entrepreneurial Leadership*, S. 3-20

²⁹ Vgl. Bruch, H./Ghoshal, S. (2003): *Unleashing Organizational Energy*, in: *MIT Sloan Management Review*, Fall, S. 45-51

³⁰ Vgl. Hermann, C. (2005): *Bewältigung von Krisenprozessen in Unternehmen – Weiterentwicklung des Krisenmodells von Krystek*, Diplomarbeit am Institut für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien

³¹ Bruch, H./Ghoshal, S. (2003), S. 49. **From MIT Sloan Management Review. © 2003 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distibuted by Tribune Media Services.** Hermann, C. (2005), S.84

sem Konzept „Energiezonen“ genannt werden, mit ihren verschiedenen Bewegungsmöglichkeiten:



Auf den Achsen sind horizontal die Qualität und vertikal die Intensität des Energieflusses aufgetragen. Beide Flussgrößen verbinden sich in den vier Zonen zu arteigenen Ausprägungen. Die Bezeichnungen der Energiezonen stellen bereits eine treffliche Beschreibung der Inhalte dar. Die Beschreibung der beiden Zielzonen (siehe die starken Pfeile) „Leidenschaftszone“ und „Aggressionszone“ wird durch die Untertitel „Winning the Princess“ bzw. „Slaying the Dragon“ ergänzt. Der Autor möchte, angelehnt an einen Beitrag von *Birkinshaw*,³² die „Komfortzone“ um den Untertitel „Country Club Atmosphere“ ergänzen. Zur folgenden Beschreibung der einzelnen Energiezonen werden bereits Ergebnisse der eigenen Forschung herangezogen.³³

³² Vgl. Birkinshaw, J./Gobson, G. (2004): Building Ambidexterity into an Organization, in: MIT Sloan Management Review, Summer, S. 47-55

³³ Eine fast wortidende Beschreibung findet sich in einem demnächst erscheinenden Beitrag des Autors mit dem Titel „Unternehmensqualität – Vision und Realität“.

Leidenschaftszone

Anzustreben ist ein möglichst langes Verbleiben in der Leidenschaftszone.³⁴ Doch auch das Feuer der Leidenschaft muss immer wieder direkt oder indirekt angefacht werden. Ist die „Prinzessin gewonnen“, also ein (Etappen-)Ziel erreicht, beginnen schon die Mühen der Ebene. Unbemerkt vermindern sich zuerst die Leidenschaft und daraufhin auch die Bereitschaft, etwas zu verändern und Neues zuzulassen. Das Unternehmen befindet sich dann bereits im unteren Bereich der Leidenschaftszone und der Eintritt in die Komfortzone ist, vorausgesetzt, es wird nicht intensiv gegengesteuert, nur mehr eine Frage der Zeit.

Komfortzone

In der Komfortzone sind die Bereitschaft zur Veränderung und die Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem bereits stark vermindert. Sofern die Wende nach oben nicht erfolgreich realisiert werden konnte, beginnen auch die dazu notwendigen Fähigkeiten zu schwinden – das Unternehmen ist zunehmend schwieriger zu führen. Vor einem weiteren Abstieg bewahrt dann meist nur noch eine kriseninduzierte Energiezufuhr von außen (Energiespende der Krise). Ist diese stark genug, um eine Wandlung vom bisherigen Krisenverweigerer in einen Krisennutzer auszulösen, folgt entweder ein Wiederaufstieg in Richtung Leidenschaftszone oder die Vertreibung aus dem „Paradies“ in die Aggressionszone. Entscheidend hierfür ist, ob die Qualität der Energie positiv gehalten werden kann oder diese in eine aggressive (negative) umschlägt.

Aggressionszone

In der Aggressionszone ist der Energiefluss intensiv ausgeprägt. Dieser wird jedoch, zumindest zu Beginn, stark negativ empfunden. Ein langes Verweilen in dieser Zone ist kaum möglich, da das Unternehmen sonst verglüht bzw. erlahmt. Die Krisenenergie sorgt dafür, dass bisher Unbewegliches beweglich wird. Unternehmen können von Altlasten befreit und der Grad der Beweglichkeit kann erhöht werden, es entstehen neue, bessere Strukturen. Entweder wechselt das Unternehmen nun direkt in die Leidenschaftszone bzw. in einen höheren Bereich der Komfortzone oder es stürzt in die Resignationszone ab.

Resignationszone

In der Resignationszone befinden sich Unternehmen, die durch ein zu langes Verweilen in der Komfort- oder der Aggressionszone resignieren bzw. abstürzen. Aus eigener Kraft aus der Resignationszone herauszukommen ist nur in sehr seltenen Fällen möglich.³⁵

Nach der Beschreibung des verwendeten Konzepts für die Messung der Performance von Unternehmen folgt die Vorstellung der einzelnen Bereichskonzepte.

³⁴ Zum Thema Leidenschaft in der Führung vgl. Linder, J. C. (2008): *Spiral Up ... and other management secrets behind wildly successful initiatives*, New York u. a.

³⁵ Risak, J. (2009): Was die besten und durchschnittlichen Unternehmen unterscheidet, in: *Report(+)* Plus, Heft 13-01, S. 116-121

3.2 Beschreibungs- und Gestaltungsbereich Personal

Der diesem Bereich im Rahmen des Forschungsprojektes „Initiativen- und Umsetzungsorientiert Führen“ zugemessenen Bedeutung entsprechend, wurde der Beschreibungs- und Gestaltungsbereich Personal auch in der empirischen Forschung für dieses Arbeitsbuch besonders intensiv bearbeitet. „Durch die konsequente Produktion von kompetentem Personal kann sich die Unternehmung nachhaltige Wettbewerbsvorteile schaffen. Umgekehrt kann eine Unterlassung einer solchen Produktion nur langfristig und/oder mit sehr kostenintensiven/risikoreichen Personalakquisitionen ausgeglichen werden. Was gebraucht wird, ist ein (monetär) resultats- und personalorientiertes Handeln.“³⁶

Der in diesem Punkt erfolgenden Darstellung und Argumentation liegen

129

Datensätze zu Grunde, die im Rahmen von Forschungsworkshops gewonnen wurden.

Nach dieser Einleitung folgt die Beschreibung der Inhalte des Beschreibungs- und Gestaltungskonzepts Personal, anhand dessen die Datenerhebung durchgeführt wurde.

3.2.1 Beschreibungs- und Gestaltungskonzept³⁷

Dem Inhalt eines Beschreibungs- und Gestaltungskonzepts liegt immer der Auftrag zu Grunde, einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Performance des Unternehmens zu leisten. Die praktische Wirkung des Konzepts wird zu einem sehr wesentlichen Teil durch die es verwendenden Personen bestimmt. Diese haben nicht nur ein Feuer zu entfachen, sondern es auch durch den ganzen Prozess der Umsetzung der angestoßenen Initiativen hindurch am Lodern zu halten.

Wie alles bewusste Tun beginnen auch die Beschreibungs- und Gestaltungskonzepte mit einer Frage. Diese lautet bei allen neun Konzepten:

„Was sollten wir tun?“

Die Antwort heißt jeweils: Die Performance durch die intensive Beschäftigung mit dem jeweiligen Beschreibungs- und Gestaltungsbereich wesentlich verbessern.

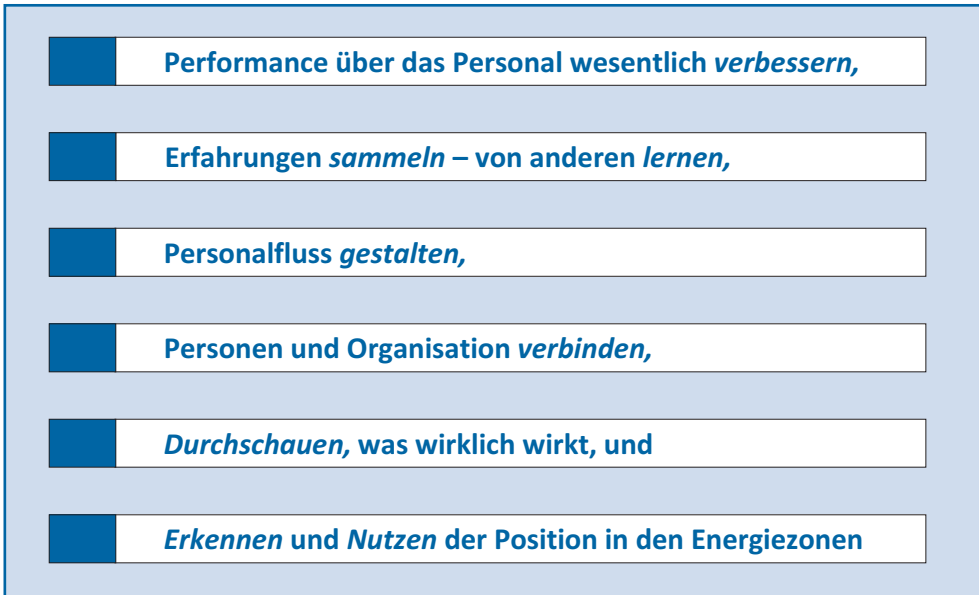
Dieser Auftrag wird nachfolgend im jeweiligen Konzept spezifiziert und enthält immer auch die Aufforderung, so zu denken und zu handeln, dass das Unternehmen den jeweiligen Anforderungen entsprechen kann. Zur allgemeinen Bestimmung der Anforderungen wird auf das bereits genannte Energiezonenkonzept von *Heike Bruch* und *Sumantra Ghoshal* verwiesen (siehe Seiten S. 29ff). Dies gesagt, kann mit der Besprechung der Eingangsfrage, des Auftrags und dessen Spezifizierung begonnen werden.

³⁶ Risak, J. (1992): Controlling, Management Control und People Control, in: Seicht, G. (Hrsg.): Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen '92, S. 289-301, S. 297f.

³⁷ Das Beschreibungs- und Gestaltungskonzept ist auf www.wu.ac.at/ifu/network/ifudialog/iuf/einsehbar.

Was sollten wir tun?

Die Performance über personalorientierte Führung durch



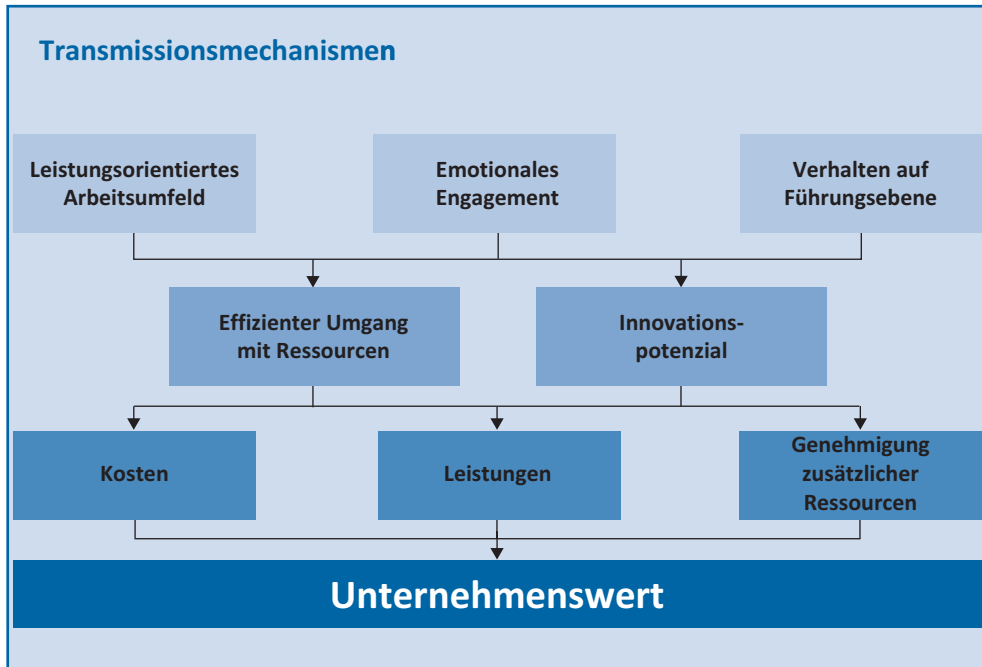
verbessern.

Die kursive Schreibung der Zeitwörter weist schon bildlich darauf hin, dass vieles und Vielfältiges auftragsorientiert zu erledigen ist. Die folgenden Textvorschläge geben nur Hinweise darauf, wie die einzelnen Komponenten des Beschreibungs- und Gestaltungskonzepts den an einem Initiativenworkshop teilnehmenden und Daten erhebenden Personen erklärt werden könnten. Der Person, die das maßgeschneiderte Beschreibungs- und Gestaltungskonzept erarbeitet und den Workshop leitet, wird empfohlen, bei der Ausarbeitung die eigene Person, den potentiellen Kreis der Mitgestalter (Teilnehmer) sowie die Situation, in welcher sich das Unternehmen befindet, in die Überlegungen stark einzubeziehen. Wer den Grundsatz berücksichtigt, dass es bei der Kommunikation primär auf den Empfang, das Verstehen und das vom Sender gewünschte Tun des Empfängers ankommt, schafft Voraussetzungen, die es ermöglichen, bereits im ersten Workshop eine funktionierende Kommunikationsbeziehung herzustellen, die auf einem hohen Maß an Verstehen und Akzeptanz beruht.

Nach diesen einleitenden Worten wird mit der Beschreibung der einzelnen Beschreibungs- und Gestaltungsfelder begonnen.

Die Performance über das Personal verbessern

Die nachstehende Übersicht von *Thilo Goodall* stellt die Wirkungszusammenhänge bei der Gestaltung des personellen Bereiches eines Unternehmens dar:³⁸



Der Bedeutung des personellen Bereiches für ein Unternehmen entsprechend, beginnt die Darstellung der Wirkungszusammenhänge mit der Schaffung von Voraussetzungen für ein hohes emotionales Engagement des Personals. Wie bekannt, trägt Druck und Geld nur wenig zur Selbstmotivation der Mitarbeiter und damit zur Erbringung von freiwilligen Zusatzleistungen bei. *Andrea Iro* hat sich im Rahmen ihrer Dissertation eingehend mit der Themenstellung „Personenorientierte Umsetzung der Corporate Governance unter besonderer Berücksichtigung der Prinzipal Agenten und Stewardship Theorie“³⁹ befasst. Bei dem von ihr präferierten Stewardship-Ansatz „kommen nicht vorrangig Überwachungs- und Anreizmechanismen zum Einsatz, sondern es wird davon ausgegangen, dass Akteure (ihr Humankapital, Erg. d. Verf.) in ein Unternehmen spezifisch investieren, wenn dieses innovations- und kreativitätsfördernde und damit wertschaffende Strukturen aufweist.“⁴⁰

³⁸ Goodall, T. (2004): Der Wettbewerbsvorteil einer nachhaltigen Personalführung, in: sam insight, Heft 1, S. 11 © wurde von der Sam Insight Group freundlicherweise zur Verfügung gestellt

³⁹ Vgl. Iro, A. (2006): Personenorientierte Umsetzung der Corporate Governance unter besonderer Berücksichtigung der Prinzipal Agent und Stewardship Theorie, Dissertation am Institut für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien

⁴⁰ Iro, A. (2006), S. 175

Ausschlaggebend sind die Schaffung eines leistungsorientierten Arbeitsumfelds und das Verhalten auf der Führungsebene. Ist dieses vertrauens- und leistungsorientiert, dann ist ein guter Nährboden für Selbstmotivation vorhanden, aus dem emotionales Engagement entstehen kann.

Dieses Engagement trägt wiederum zu einem effizienteren Umgang mit Ressourcen und einer Erhöhung des Innovationspotentials bei. Mit Druck oder Geld allein wird eine Steigerung des Innovationspotentials und der Innovationsbereitschaft nur sehr bedingt erreicht werden können. Funktionierende personalorientierte Führung drückt sich in niedrigen Kosten und einer erhöhten Leistungsbereitschaft aus. Niedrige Kosten und hohe Leistungen, verbunden mit einem hohen Innovationspotential, erhöhen die Chance auf die Genehmigung zusätzlicher Ressourcen durch die Anspruchsgruppen entscheidend.⁴¹ Letztlich ergibt sich bei einer überlegenen Umsetzung der Transformationsmechanismen ein hoher Unternehmenswert. Unternehmen, denen es gelingt, sich operativ herausragend und strategisch gut aufgestellt weiterzuentwickeln, weisen eine hohe Ertragskraft und Zukunftsfähigkeit auf.

Die zur Beschreibung der Verbesserung der Performance über das Personal herangezogene Frage lautet:⁴²

CHECK 1: Ist bei uns das Personal die wesentliche Vorsteuergröße?

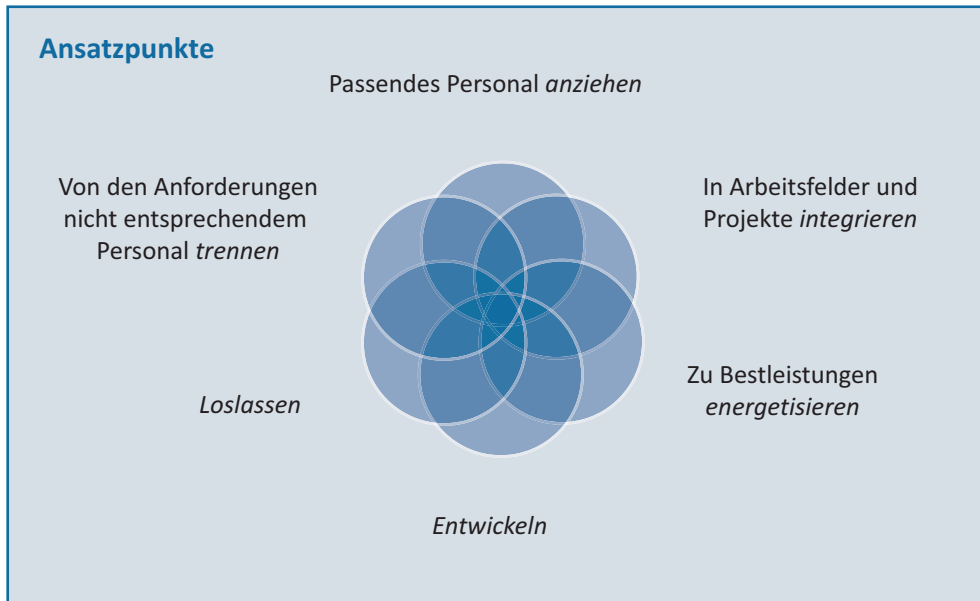
Nach den Erfahrungen des Autors sind Unternehmen, lange bevor sie finanziell illiquid werden, bereits personell illiquid, können also ihre für den nachhaltigen Bestand erforderlichen Leistungen nicht mehr entsprechend erbringen. Mit der Qualität des Personals lässt sich die Quantität und Qualität des Cash Flows gut und nachhaltig steuern.

Erfahrungen sammeln – von anderen lernen

Ansatzpunkte für das systematische Sammeln und Lernen zum Zweck der Gestaltung des personellen Bereichs von Unternehmen sind in der folgenden Abbildung dargestellt:

⁴¹ Anspruchsgruppen sind Unternehmen, Organisationen, Institutionen und Personen, die an das Unternehmen Erwartungen haben bzw. an dieses Ansprüchen stellen und dieses belohnen und bestrafen können. Mit ähnlichen Inhalten werden in der Literatur auch die Begriffe Stakeholder und Interessengruppen verwendet. In diesem Buch werden hauptsächlich die Anspruchsgruppen Führungskräfte, Personal und Kunden angesprochen.

⁴² Die Checkliste zu dem Konzept befindet sich in Punkt 3.2.4.



Die obenstehende Abbildung wärmt bereits für das nächste Beschreibungs- und Gestaltungsfeld auf. Wer sich mit diesen sechs Ansatzpunkten intensiv auseinandersetzt, entwickelt mit der Zeit einen umfassenden Blick auf den personellen Bereich des Unternehmens. Bevor man sich mit diesem bewusst systemisch und gestalterisch befasst, sollte eine intensive Beschäftigung mit den einzelnen Ansatzpunkten erfolgen. Alle Ressourcen eines Unternehmens kamen von außen und sind in ihrer Qualität ganz wesentlich vom akquisitorischen Potential des Unternehmens bestimmt. Dies gilt auch für das Personal. Es ist also entscheidend, welches Personalbild das Unternehmen am Arbeitsmarkt aussendet. Bilder ziehen an, stoßen ab oder lassen uns gleichgültig. Dies gilt auch für die Geschichten, die über Unternehmen intern und extern erzählt werden. Im günstigen Fall sollte ein Unternehmen bei Personalbedarf mehrere passende Personen (Persönlichkeiten) anziehen, um daraus die geeignetste auswählen zu können. Die Fähigkeit, das jeweils passende Personal anzuziehen, bestimmt den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen wesentlich. Probleme bei der Personalbeschaffung sind in den meisten Fällen ein guter Indikator dafür, dass sich ein Unternehmen nach unten bewegt. Kurz gesagt, geht es hier um die Frage, wie attraktiv ein Unternehmen für die Anspruchsgruppe Personal als Zur-Verfügung-Steller von Ressourcen ist.

Ist das Personal schließlich im Unternehmen, ist es vom ersten Tag an in das erste Arbeitsfeld, dessen Umfeld und in Projekte zu integrieren.⁴³ Führungskräfte, die hierin nur wenig Zeit investieren, schädigen sich selbst und das Unternehmen, da die erwartete Ar-

⁴³ Vgl. Ertl, H./Risak, J./Nagy, R./Walbert, T. (2003): Jobakquisition und Integration, in: Risak, J. (2003), S. 246-264, hier 260-264

beitsentlastung und wirkungsvolle Leistungsergänzung in einem solchen Fall nicht oder sehr verspätet eintritt.

Der nächste Ansatzpunkt bezieht sich auf das Energetisieren von Personen und deren Motivation zur Erzielung von Bestleistungen. Es kann davon ausgegangen werden, dass – so die Rahmenbedingungen stimmen – Mitarbeiter die Herausforderung zur Bestleistung in vielen Fällen annehmen werden.

Begleitend sind die Mitarbeiter weiterzuentwickeln, damit sie den an sie gerichteten Anforderungen über die Zeit auch wirklich gerecht werden können. Die Weiterentwicklung von Mitarbeitern ist einerseits für die Bindung des Personals und andererseits für die Sicherung des internen Personalfusses erforderlich.

Stoßen Mitarbeiter in der eigenen Abteilung, in Bereichen oder im Unternehmen an die Grenze ihrer Weiterentwicklung, sind sie für eine Bewegung in eine andere Abteilung, einen anderen Bereich oder in ein anderes Unternehmen loszulassen. Erfolgt dies nicht, kommt es zu Rückbildungen, zur Zurücknahme der Leistung und zu einer Hinwendung zu Interessengebieten außerhalb des Unternehmens.

Der letztgenannte Ansatzpunkt bezieht sich auf das oft unterlassene oder verzögerte Trennen von den Anforderungen nicht (mehr) entsprechendem Personal. Je später die mangelnde Fähigkeit und/oder der Wille zur Erfüllung der Anforderungen erkannt werden, desto schwieriger wird die Trennung. Ein Impact Manager greift Probleme jedoch auf, wenn sie entstehen, und nicht erst dann, wenn sie ein Handeln erzwingen. Führungskräfte, die sich weigern, Probleme anzuerkennen, stehen einer notwendigen Trennung häufig stärker im Weg als Mitarbeiter, die den Anforderungen nicht entsprechen.

Die zur Beschreibung von Sammeln von Erfahrungen und Lernen von anderen herangezogene Frage lautet:

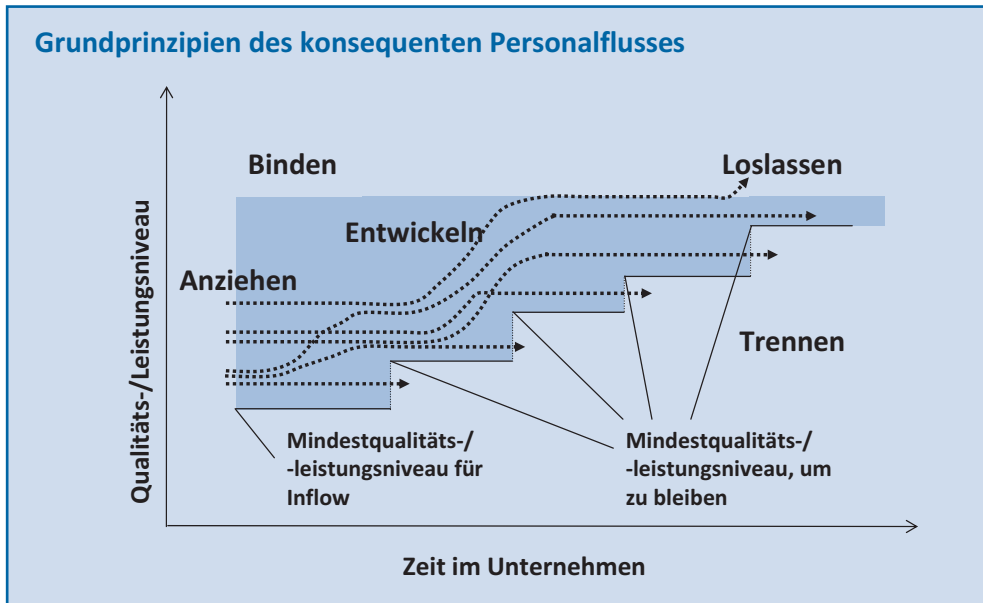
CHECK 2: Wie gut sind wir bei der Verwendung der einzelnen Ansatzpunkte?

Wie die Frage zeigt, werden die Ansatzpunkte durch die Bewertung einzeln beschrieben. Daraus ergibt sich ein Profil, das zu einer umfassenden Betrachtung anregt. Dem wird in der Beschreibung des nächsten Gestaltungsfeldes entsprochen.

Den Personalfluss gestalten

Nach den Teilbetrachtungen in der vorhergehenden Besprechung steht jetzt die umfassende Flussbetrachtung im Vordergrund. Es geht um den Fluss von Personal in das Unternehmen hinein, die Leistungserbringung und Entwicklung im Unternehmen und den Fluss des Personals aus dem Unternehmen hinaus. Nachstehende Abbildung⁴⁴ zeigt die Grundprinzipien des konsequenten Personalfussmanagements:

⁴⁴ Rachbauer, S./Scherr, M./Risak, J. (2003): Personalfussgestaltung, in: Risak, J. (2003), S. 231-245, hier S. 239, leicht modifiziert von Risak, J.



Es ist Aufgabe des Managements, einen den jeweiligen Anforderungen und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens entsprechenden Personalfluss zu realisieren. Die Einbeziehung dieses Aspekts bei Entscheidungen und im Tun ist, wenn die Rangreihung der Gestaltungsfelder ernst genommen wird, wesentlicher, als die oft dominierende Konzentration auf die finanzielle Seite. Während die Cash-Flow-Betrachtungen schon einen hohen Entwicklungs- und Anwendungsstand erreicht haben, ist dies beim Personalfluss (Personell Flow) noch nicht der Fall. Die mangelnde Spiegelung der Bedeutung eines funktionierenden Personalfussmanagements in der Praxis kann als eine primäre Ursache für das Entstehen von Unternehmenskrisen angesehen werden. Meist ist es der fehlende „Free Personell Flow“, der Neuorientierungen von Unternehmen be- oder gar verhindert. Unternehmen ohne einen den jeweiligen Anforderungen entsprechenden „Free Personell Flow“ sind Übernahme-, Turnaround- oder Zerschlagungs- bzw. Liquidationskandidaten.

Weil Veränderungen im personellen Bereich meist einer mittel- bzw. langfristig angelegten und systemisch ausgerichteten Vorgangsweise bedürfen, ist Konsequenz, also das beharrliche und folgerichtige Realisieren von personellen Zielsetzungen, gefragt.⁴⁵

Die zur Beschreibung des konsequenten Personalfussmanagements herangezogene Frage lautet:

CHECK 3: Verfügen wir über ein konsequentes Personalfussmanagement?

Nach der Erhellung der Wirkung der Transmissionsmechanismen der personalorientierten Führung auf die Performance von Unternehmen, dem Festmachen von Ansatzpunkten zum Sammeln von Erfahrungen und dem Lernen von anderen sowie deren Zusammen-

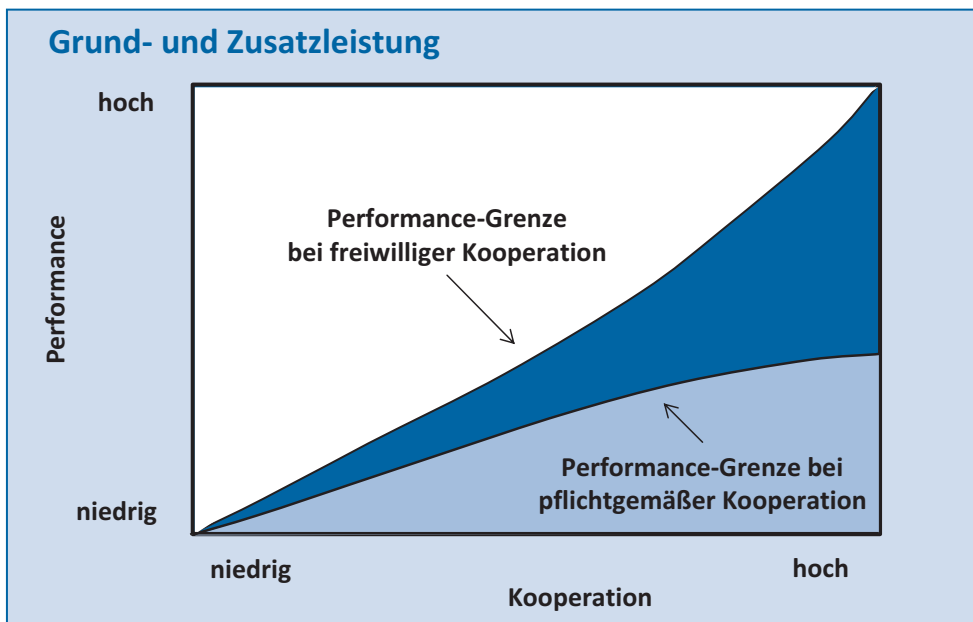
⁴⁵ Vgl. Walder, F.-P./Pierer, M./Risak, J. (2003), S. 219ff.

führung in einem konsequenten Personalflussmanagement geht es im nächsten Beschreibungs- und Gestaltungsfeld um die Verbindung von Personen mit der Organisation.

Personen und Organisation verbinden

Unternehmen gibt es nicht nur auf Grund eines bestehenden Bedarfs an Dienstleistungen und Produkten, sondern vor allem auch deshalb, weil die fakten gestützte Meinung vorherrscht, dass in den meisten Fällen Kooperationen von Personen mehr bewirken können als Einzelne. Personen, Kooperationen und Bedürfnisse sind wesentliche Stellgrößen für das Führen von Unternehmen.

Bei der Besprechung des Beschreibungs- und Gestaltungsfelds „Performance über das Personal verbessern“ wurde bereits auf die Ausführungen von *Andrea Iro* hingewiesen, die zwischen der Prinzipal-Agenten- und Stewardship-Theorie unterschieden hat. Sie kommt bei der Interpretation der von ihr erhobenen Daten zum Thema Corporate Governance zu folgender Ansicht: „Aus der Sicht der Stewardship-Theorie könnten jedoch die externen Regulierungen (die sich intern fortsetzen, Erg. d. Verf.) dazu dienen, einen Rahmen für die Handlungen der Akteure zu schaffen, so dass innerhalb dieses Rahmens die Stewards nachhaltig wirken können und sollen.“⁴⁶ Die folgende Abbildung⁴⁷ basiert auf sehr ähnlichen Gedankengängen:



⁴⁶ Iro, A. (2006), S. 174

⁴⁷ Chan Kim W./Mauborgne, R. (2003): Fair Process: Managing in the Knowledge Economy, in: Harvard Business Review, January, S. 127-136, hier S. 135 © granted by Harvard Business Publishing

In der Abbildung wird zwischen pflichtgemäßer und freiwilliger Kooperation differenziert. Die pflichtgemäße Kooperation entspricht weitgehend dem Prinzipal-Agenten-Ansatz, die freiwillige Kooperation dem Stewardship-Ansatz. Beide Ansätze entstanden im Zuge der Erforschung der Zusammenhänge zwischen den Parametern Vertrauen, Teilen von Ideen und der Performance von Unternehmen. Die Motivation zur Mehrleistung, zum Über-die-Pflicht-Hinausgehen, ist auch ein wesentlicher Bestandteil des EFQM-Modells für Business Excellence.⁴⁸ Vieles dreht sich dabei um den Prozess der Entscheidungsfindung und -exekution. Wird dieser als fair empfunden, dann sind Mitarbeiter auch bereit, Entscheidungen, die ihnen nicht zusagen, mitzutragen und trotzdem in einem hohen Ausmaß freiwillige Zusatzleistungen zu erbringen, weil sie sich verstanden und wertgeschätzt fühlen. Es geht, wie so oft, um ein „Sowohl-als-Auch“.⁴⁹ Zur Herstellung einer Basisordnung und zur Erbringung von standardisierten Leistungen wird der eine und für die Realisierung von Bestleistung der andere Ansatz mit den den jeweiligen Anforderungen entsprechenden Gewichtungen gebraucht. Ohne das andere „Auch“ wird ein Unternehmen nicht nachhaltig am Markt bleiben können.

Die zur Beschreibung der Themen „Pflichterfüllung“ und Erbringung von „Freiwilligen Zusatzleistungen“ herangezogene Frage lautet:

CHECK 4: Wie sieht es in unserem Unternehmen hinsichtlich der Themen „Pflichterfüllung“ und Erbringung von „Freiwilligen Zusatzleistungen“ aus?

Die Beantwortung dieser Frage ermöglicht, unter Einbindung der verwendeten Maßgrößen der Performance, eine Überprüfung der vorstehenden Abbildung und eine Diskussion über die Gründe eventueller Abweichungen.

Durchschauen, was wirklich wirkt

In den bisher abgehandelten vier Beschreibungs- und Gestaltungsfeldern wurden primär direkt personalbezogene Fragestellungen angesprochen. In dem fünften Gestaltungsfeld geht es um eine noch umfassendere führungsbezogene Sicht auf die Erfüllung des Managementauftrags für den personellen Bereich von Unternehmen. Dabei wird auf die Ergebnisse eines mehrjährigen, breit angelegten Forschungsprojekts von *Nitin Nohria, William Joyce* und *Bruce Roberson* zurückgegriffen,⁵⁰ aus denen die in der nachfolgenden Abbildung enthaltenen acht Praktiken abgeleitet wurden:

⁴⁸ Vgl. EFQM: EFQM Excellence Modell 2010 (Deutsche Fassung), Brüssel

⁴⁹ Vgl. Schneider, U. (2007): Nichts bedroht Erfolg mehr als Erfolg: Vom modernen Entweder-Oder zum postmodernen Sowohl-als-Auch, in: Raich, M./Pechlaner, H./Hinterhuber, H. H. (Hrsg.), S. 21-40

⁵⁰ Vgl. Nohria, N./Joyce, W./Roberson, B. (2003): What Really Works?, in: Harvard Business Review, July, S. 43-52

4+2-Formel

Grundpraktiken (4)

- Strategie
- Umsetzen
- Kultur
- Struktur

Zusatzpraktiken (2)

- Talent
- Innovation
- Leadership
- Zusammenschlüsse und Partnerschaften

Die auf Überlegenheit abzielende 4+2-Formel bringt zum Ausdruck, dass Unternehmen hinsichtlich aller vier Grundpraktiken und zumindest zwei der vier Zusatzpraktiken eine sehr gute Performance aufweisen sollten. Für die acht Praktiken formulierten *Nitin Nohria*, *William Joyce* und *Bruce Roberson* die in der nachfolgenden Abbildung dargestellten Aufträge an die Unternehmensführung:

Aufträge an die Führung

Strategie

- Entwirf und erhalte eine klar formulierte und fokussierte Strategie

Umsetzung

- Entwickle und erhalte eine fehlerlose operative Umsetzung

Kultur

- Entwickle und erhalte eine performanceorientierte Kultur

Struktur

- Baue und erhalte eine schnelle, flexible und flache Organisation

Talente

- Binde talentierte Mitarbeiter und finde weitere

Innovation

- Realisiere deine Branche transformierende Innovationen

Leadership

- Finde Führungskräfte, die sich dem Unternehmen und dessen Mitarbeitern verpflichtet fühlen

Zusammenschlüsse & Partnerschaften

- Suche Wachstum durch Zusammenschlüsse und Partnerschaften

Die Forschungsergebnisse dieser drei Autoren machen klar, warum nur wenige Unternehmen über längere Zeiträume an der Spitze stehen können. Geschäftserfolge erfordern eine kompromisslose und stetige Beobachtung und Überprüfung von sechs der acht genannten Praktiken und eine konstante Erneuerung, um an der Spitze bleiben zu können. Zurückfallen ist leicht, Wiederaufsteigen nicht.⁵¹

Die zur Beschreibung der Aufträge an die Führung herangezogene Frage lautet:

CHECK 5: Welche Aufträge erfüllen wir wie gut?

Damit ist die inhaltliche Beschreibung des Beschreibungs- und Gestaltungsbereichs Personal abgeschlossen. Abschließend erfolgt noch der performanceorientierte CHECK.

Performanceorientierter Check

Die zur Bestimmung der Position in einer der vier Energiezonen⁵² herangezogene Frage lautet:

CHECK 6: In welcher Energiezone befanden (vor drei Jahren), befinden wir uns und in welcher werden wir uns befinden (in drei Jahren)?

Damit ist die Besprechung des Inhalts der Beschreibungs- und Gestaltungskonzepts „Personalorientierte Führung und Performance“ abgeschlossen und es folgt die Vorstellung der Auswertungsergebnisse der diesbezüglichen Erhebung.

3.2.2 Auswertungsergebnisse⁵³

Die Vorstellung der Auswertungsergebnisse beginnt mit der Vermittlung einer Übersicht über die Mittelwerte der 18 Beschreibungs- und Gestaltungsvariablen, die aus den 129 Datensätzen von Unternehmen abgeleitet wurden. Es folgt danach die Präsentation der Ergebnisse einer Clusteranalyse, deren Ziel es war, vier Cluster für die weitere Analyse zu bilden. Diese vier Cluster werden dann den vier Energiezonen (Leidenschafts-, Aggressions-, Komfort- und Resignationszone) auf Grund der Mittelwerte der Mittelwerte (MW/MW) der Beschreibungs- und Gestaltungsvariablen zugeordnet und deren Unterschiede analysiert.

Um die direkte Vorstellung der Auswertungsergebnisse abzurunden, werden, der Bedeutung und Aussagekraft entsprechend, die Zusammenhänge zwischen den Beschreibungs- und Gestaltungsvariablen mit Hilfe einer Regressionsanalyse reflektiert und mit den Auswertungsergebnissen verbunden.

⁵¹ Vgl. Nohria, N./Joyce, W./Roberson, B. (2003), S. 52

⁵² Vgl. zu den Energiezonen S. 29ff.

⁵³ Den Ergebnissen liegen 129 Datensätze zu Grunde. Vorausgehende Beiträge und Vorträge entstanden auf der Basis von 115 Datensätzen (Zwischenstand der Erhebung). Diese unterschiedliche Anzahl der Datensätze führte naturgemäß zu leicht unterschiedlichen Ergebnissen.