

Erich R. Unkrig
Head of People Development
AREVA GmbH



Unternehmen entwickeln heißt Personal entwickeln

Erfolgreiche Unternehmensentwicklung hängt untrennbar mit einer erfolgreichen Personal- und Organisationsentwicklung zusammen. Erfahrungen zeigen, dass Erfolge in der Geschäftsentwicklung vielfach auf die situative Passung wie auch auf die richtigen Prioritäten in den Phasen der Unternehmensentwicklung¹ zurückzuführen sind. Passung wie Prioritäten macht der Autor in den folgenden Schlaglichtern zum Thema.

(Eigene Darstellung in Anlehnung an: Greiner, 1998)



1. Personalentwicklung im Start-up

Ein Start-up entsteht durch die schöpferische wie auch unternehmerische Kraft eines oder mehrerer Menschen. Führung ist insoweit im positiven Sinne autokratisch. Sie beruht auf dem Image, dass (der/die Gründer) bei den Mitarbeitern haben. Die Schattenseite ist jedoch, dass diese „Pioniere“ in der Regel keine anderen Führer neben sich dulden.

Die Kommunikation ist direkt, geradlinig und in der Regel hierarchiefrei. Und: Gründer erteilen Aufträge unmittelbar an die ausführende Person. Damit geht einher, dass die Auf-

bau-/Ablauforganisation personenbezogen ist. Die Leistungserstellung beruht überwiegend auf fachlicher, methodischer und persönlicher Präferenz sowie auf hoher Motivation. Problemlösung ist grundsätzlich Improvisation. Letztere ist die besondere Kraft des Start-up und zeigt sich vor allem in der hohen Anpassungsfähigkeit an Kundenwünsche.

Die Kultur² ist die der „großen Familie“. Die Fürsorge um den Mitarbeiter ist keine besondere Aktivität, sondern Teil der patriarchalischen Bemühungen des/der Gründer/s.

Personalentwickelnd stellt sich in dieser Phase die Frage: Wie bekommen wir die „Personengebundenheit“ in den Griff? Folgende Antworten können handlungsleitend sein:

Der „Pionier“ ist das Leitbild. Dieses gilt es in Worte, Bilder und „Geschichten“ zu fassen, die später (wenn das Unternehmen wächst) Orientierung geben! Vieles hängt in dieser Phase am Gründer (Know-how, Kundenkontakt, ...). Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, frühzeitig Wissen an einen oder mehrere Nachwuchskräfte weiterzugeben. Denn: diese Know-how-Träger sind Basis für späteres Wachstum. Auch gilt es, Know-how und Prozesse jetzt systematisch niederzuschreiben und damit teilbar zu machen.

HR Battlecard in der Start-up-Phase	
Indikatoren	HR-Kernaufgaben & Kompetenzprofil
<p>Das Unternehmen (= Pionierunternehmen) wird in der Regel noch vom Ideengeber geführt.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Führung ist (im positiven Sinne) autokratisch » Kommunikation ist direkt » Aufbau- und Ablauforganisation ist personenbezogen » Problemlösung durch Improvisation » Unternehmenskultur ist die der „großen Familie“ 	<p>Der Chef ist auch der „Personaler“.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Mitarbeiter einstellen » Gehälter festlegen und zahlen <p>Tipp: Sorge frühzeitig dafür, dass sich bereits in dieser frühen Phase ein Mitarbeiter um alle HR-Themen kümmert und dafür auch qualifiziert ist oder wird!</p>
Tool-Box	
<p>Leitbild: Der Gründer ist und lebt das Leitbild; es gilt, frühzeitig dieses Bild in Worte und „Geschichten“ zu fassen, die später (wenn das Unternehmen wächst) Orientierung geben.</p> <p>Talent- und Nachfolgemangement: Vieles hängt in dieser Phase am Gründer (Know-how, Kundenkontakt, ...); es kommt jetzt darauf an, Wissen an einen oder mehrere Stellvertreter oder Nachwuchskräfte weiterzugeben. Dieser „Nachwuchs“ ist Basis für späteres Wachstum.</p> <p>Wissensmanagement: Know-how und Prozesse müssen systematisch niedergeschrieben und damit multiplizierbar gemacht werden.</p>	

2. Personalentwicklung in der Wachstumsphase

In der Wachstumsphase zeigt sich das Unternehmen dynamisch und baut zur Befriedigung der Nachfrage notwendige Ressourcen auf. In der Regel werden aufgrund finanzieller Prioritäten (Sparsamkeit) nur notwendigste Investitionen getätigt.

Führung ist jetzt konfliktbeladen. Die visionäre Kraft und Intuition des/der Gründer/s nimmt ab und Routinen nehmen zu. Durch die zunehmende Komplexität und ein steigendes Nachfrageportfolio ist Führung „top-down“ nicht mehr der optimale Ansatz für die zunehmenden Herausforderungen. Das führt dazu, dass Entscheidungen vertagt oder mit eher forschem Auftreten durchgesetzt werden. Nicht nur die Führungskommunikation, sondern die gesamte interne Kommunikation ist gestört, weil vor allem Ressourcenengpässe dazu führen, dass jede/r darüber klagt, vom Anderen nicht angemessen informiert zu werden.

Aufbau- wie auch Ablauforganisation sehen sich damit konfrontiert, dass Kunden unzufrieden werden. Kundenerwartungen werden aufgrund von Ressourcenengpässen und dem Zwang zur situativen Priorisierung nicht immer befriedigend beantwortet. Mit der Konsequenz, dass Schlagkraft und Flexibilität des Unternehmens abnehmen. Hier fehlen die Ressourcen (insb. Zeit) für kreative Ideen und innovative Lösungsansätze. Wenn Problemlösung, dann geschieht diese durch Standards oder persönliches Engagement.

All dies führt dazu, dass die Kultur zunehmend von Einzelkämpfern sowie dem Gerangel um Einfluss und Ressourcen bestimmt ist.

Personalentwickelnd stellt sich jetzt die Frage „Wie stellen wir bei allem Wachstum ‚Qualität‘ im HR-Portfolio sicher?“ Folgende Antworten können handlungsleitend sein:

Der Gründer braucht in dieser Phase Promotoren, die seine Gedanken in die wachsende Mannschaft tragen. Hier können FK-Workshops, Großgruppenveranstaltungen und hierarchiefreie Lernoptionen helfen. Darüber hinaus müssen die Führungskräfte jetzt „Führen lernen“. Managementtechniken³ wie „Management by walking around“ und Delegieren, Führungskommunikation wie Zielvereinbarung und Mitarbeitergespräche bekommen deshalb einen hohen Stellenwert.

Talente am internen Arbeitsmarkt identifizieren, fördern sowie extern „einkaufen“ wird zur Voraussetzung für schnelles Wachstum. Methoden der Potenzialdiagnostik unterstützen belastbare Entscheidungsfindung. In der Folge wird Qualifizierung systematisiert, um vor allem in den kritischen Funktionen und Schlüsselkompetenzen Mitarbeiter schnell „lauffähig“ zu machen.

HR Battlecard in der Wachstums-Phase	
Indikatoren	HR-Kernaufgaben & Kompetenzprofil
<p>Das Unternehmen baut Ressourcen auf, um Nachfrage zu befriedigen; es wird kaum investiert.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Führung ist konfliktbeladen » Die Kommunikation ist gestört » Aufbau- und Ablauforganisation kämpfen mit zunehmender Unzufriedenheit der Kunden » Problemlösung durch Standards oder individuelles Engagement » Unternehmenskultur ist von Einzelkämpfern und Gerangel um Einfluss sowie Ressourcen bestimmt 	<ul style="list-style-type: none"> » Mitarbeiter einstellen (gerade hier im Wachstum sorgfältige Auswahl!) » Stellen-/Anforderungsprofile und konsequente Beratung der FK » Stamm-Mitarbeiter binden (diese haben Doppelbelastung, da sie die vielen Neuen einarbeiten müssen) <p>Tipp: Führungskräfte müssen Führung „lernen“, ggf. erfahrene Führungskräfte von extern einstellen (nicht jede/r, der einige Jahre dabei ist, ist eine gute Führungskraft!)</p>
Tool-Box	
<p>Leitbild: Der Gründer braucht in dieser Phase Promotoren, die seine Gedanken in die wachsende Mannschaft tragen → FK-Workshops, um „Leuchttürme“ zu stärken, Patenschaften für neue Mitarbeiter</p> <p>FK-Entwicklung: Die Führungskräfte müssen „Führen lernen“, das heißt Managementtechniken wie Zielvereinbarung und Mitarbeitergespräche, Mitarbeiter einstellen und integrieren</p> <p>Talentmanagement: Talente vom externen Markt „einkaufen“, sowohl auf Experten- als auch Führungslevel; auch interne Talente für (weiterführende) Führungsaufgaben (Voraussetzung für schnelles Wachstum) im Blick haben; ggf. erste Potenzialdiagnostik (Aufzeigen von Entwicklungsfeldern der Führungskräfte, Auswahl diagnostik für neue Mitarbeiter)</p> <p>Kompetenzentwicklung: Systematische Qualifizierung starten: Neue Mitarbeiter sehr schnell „lauffähig“ machen</p>	

3. Personalentwicklung in der Stabilisierungsphase

Nach schnellem Wachstum sucht das Unternehmen Antworten auf die Unüberschaubarkeit der gewachsenen, oft spontanen Beziehungen, Prozesse und Strukturen. Der Fokus richtet sich jetzt vor allem nach innen, um eigenmächtiges Handeln durch Ordnung zu ersetzen.

Führung wird nun Stabilisator und Ordnungsfunktion. Sie gibt explizite Orientierung durch Leitlinien, Anforderungs- und Stellenprofile, Pflichtenhefte und Organisationshandbücher. Dabei wird Kommunikation auf allen Ebenen zum Mittelpunkt der (Führungs-)Aktivitäten. So sichert beispielsweise strukturiertes Feedback den individuellen und kollektiven Erfolg ab.

Aufbau-/Ablauforganisation orientieren sich am Konzept der wissenschaftlichen Betriebsführung⁴. Analysen zur Geschäftsprozessoptimierung durchleuchten das Unternehmen, und damit wird der Versuch unternommen, es beherrschbar zu machen. Dabei erkannte Probleme werden mit System gelöst. Hier bildet die Formalisierung durch Handbücher, Richtlinien und Dokumentation Grundlage für eine Standardisierung von Problemlöseprozessen.

All dies trägt dazu bei, dass Kultur von Über- und Unterordnung (Hierarchie) geprägt wird.

Personalentwickelnd stellt sich jetzt die Frage „Wie erhalten wir bei allem Streben nach Stabilisierung Veränderungs-fähigkeit und -bereitschaft?“ Folgende Antworten können handlungsleitend sein:

Jetzt gilt es, den Blick für das „große Ganze“ zu schärfen, unternehmerisches Denken zu prägen sowie Identifikation und Commitment zu generieren.

Kulturentwickelnde Maßnahmen müssen der Hierarchisierung und Bildung von funktionalen „Fürstentümern“ entgegenwirken. Dabei gewinnt beispielsweise die qualitative Personalplanung (Wen haben wir? Auf wen können wir bauen?) insbesondere in den kritischen Funktionen und für Führungs-/Schlüsselpositionen eine besondere Bedeutung. Die wesentliche Basis ist, dass Zielvereinbarungs- und Feedbackprozesse flächendeckend umgesetzt werden. In der Folge liegt der Schwerpunkt auf den gemeinsamen Bedarfen von Bereichen sowie dem Ableiten übergreifender Standards und Angebote.

HR Battlecard in der Stabilisierungs-Phase	
Indikatoren	HR-Kernaufgaben & Kompetenzprofil
<p>Das Unternehmen sucht Antworten auf die Unüberschaubarkeit. Der Fokus ist vor allem nach innen gerichtet. An die Stelle von Willkür tritt Ordnung.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Führung ist Stabilisator und Ordnungsfunktion » „One voice“-Kommunikation steht im Mittelpunkt » Aufbau- und Ablauforganisation werden analysiert und optimiert » Problemlösung durch Systeme und Standardisierung » Unternehmenskultur ist von Über- und Unterordnung (Hierarchie) geprägt 	<ul style="list-style-type: none"> » Landkarte der HR-/PE-Tools aufbauen: Bestehende Tools vernetzen, abstimmen, ergänzen und zeitlich verknüpfen sowie Lücken füllen und fehlende Links („Brücken“) zwischen den Tools aufbauen » Nach der Wachstumsphase, in der viele neue Mitarbeiter an Bord gekommen sind, braucht die Mannschaft jetzt eine gemeinsame Prägung – die Leitbild-Arbeit gewinnt an Bedeutung
Tool-Box	
<p>Leitbild: Inhaltlich den Blick für das „große Ganze“ schärfen, unternehmerisches Denken prägen, auf Identifikation und Commitment fokussieren; methodisch: (Groß-)Gruppenveranstaltungen des Managements, Leitlinien erarbeiten und in die Mannschaft tragen</p> <p>Kulturmanagement: Der Hierarchisierung und Bildung von funktionalen, starren Fürstentümern entgegenwirken durch ebenen- und funktionsübergreifende Maßnahmen (z. B. Workshops, Qualifizierungen, Rotationen)</p> <p>Talentmanagement: Wen haben wir? Auf wen können wir bauen? Personalplanung erstellen</p> <p>Mitarbeitergespräche: Zielvereinbarungs- und Feedbackprozesse flächendeckend umsetzen</p> <p>Bedarfserhebung mit PE-Kompass: Besonderer Schwerpunkt auf gemeinsame Bedarfe von Unternehmensbereichen – Ableiten gemeinsamer Standards und Trainings-Angebote für das Gesamtunternehmen</p>	

4. Personalentwicklung in der Differenzierungsphase

Um weiter zu wachsen, positioniert sich das Unternehmen jetzt noch klarer als einzigartig (USP unique selling proposition⁵). Der (Management-)Fokus liegt dabei auf der ganzheitlichen Unternehmensführung⁶ und rückt die Humanressourcen in das Zentrum der Aktivitäten.

Entsprechend stellt Führung den Menschen in den Mittelpunkt⁷. Sie berücksichtigt die Dimensionen Wissen, Können, Wollen, Sollen und Dürfen und unterstellt dabei, dass sich jede/r im Unternehmen entwickeln kann (Jedem das Seine, nicht allen das Gleiche!). Dabei zeigt sich Kommunikation als personenbezogen und wertschätzend. Die Kommunikationswege sind direkt und offen; Abteilungs- und Bereichsegoismen treten im Sinne der gemeinsamen Ziele zurück. Dies bedeutet auch, dass Aufbau-/Ablauforganisation sich an den Prozessen orientiert und alleine das Gesamtergebnis zählt. Auftretende Probleme werden durch cross-funktionale (interdisziplinäre) Zusammenarbeit gelöst. Hier sind Dialog, Teamplay sowie Lernen und Wissensmanagement gefordert.

All dies sorgt dafür, dass die Kultur viel stärker als bisher von Offenheit und Vertrauen bestimmt wird.

Personalentwickelnd stellen sich jetzt zwei Fragen: „Wie schaffen wir Einzigartigkeit? Wie verhindern wir Silobildung?“ Folgende Antworten können handlungsleitend sein:

In dieser Phase besteht eine große Gefahr der Silobildung, der durch regelmäßige Management-Informationen und -Konferenzen über Bereichsgrenzen hinweg entgegengetreten werden kann. Dabei hilft es, „Veränderungs-fähigkeit und -bereitschaft“ als Kernkompetenz in alle HR-Instrumente einzubauen (beispielsweise in Zielvereinbarung, Diagnose, FK-Entwicklung), um bei aller Stabilisierung und Spezialisierung Veränderungs-fähigkeit zu erhalten.

Bei den Potenzialträgern liegt jetzt der Schwerpunkt nicht mehr alleine auf Führung, sondern auch auf den Experten. Zugleich erfolgt Förderung auch über horizontale Rotationen, um der Silobildung entgegenzuwirken, der zusätzlich durch definierte Karriere-regeln wie „Voraussetzung für den Sprung auf Topmanagement-Ebene ist die horizontale wie auch vertikale Erfahrung in mehreren Bereichen“ entgegengewirkt werden kann. Last but not least: Qualifizierung muss jetzt vor allem die Einzigartigkeit unterstützen, was bedeutet: hochspezialisierte Trainings (fachlich, methodisch, persönlich).

HR Battlecard in der Differenzierungs-Phase	
Indikatoren	HR-Kernaufgaben & Kompetenzprofil
<p>Das Unternehmen positioniert sich noch mehr als einzigartig. Die menschlichen Ressourcen werden in das Zentrum der Aktivitäten gerückt.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Führung stellt den Mensch in den Mittelpunkt » Kommunikation ist personenbezogen und wertschätzend » Aufbau- und Ablauforganisation orientieren sich an den Prozessen » Problemlösung durch cross-funktionale (interdisziplinäre) Zusammenarbeit » Unternehmenskultur ist von Offenheit und Vertrauen bestimmt 	<p>Einzigartigkeit erfordert ein hochqualifiziertes und hochspezialisiertes Mitarbeiter-Portfolio. Das heißt:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Spezialisten binden bzw. vom Markt anwerben » Neben Führungslaufbahnen auch Expertenkarriere ermöglichen » Anspruchsvolle Trainings (fachlich, methodisch, Persönlichkeit entwickelnd) » Bereichsübergreifende Workshops/ Meetings (z. B. vor- und nachgelagerte Bereiche)
Tool-Box	
<p>Leitbild: In dieser Phase besteht eine große Gefahr der Silobildung, deshalb regelmäßige Management-Konferenzen über Bereichsgrenzen hinweg</p> <p>Kompetenzmodell: Um trotz aller Stabilisierung und Spezialisierung Veränderungsfähigkeit zu erhalten, wird die Kernkompetenz Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft in alle HR-Instrumente eingebaut (z. B. in Zielvereinbarung, Diagnose, FK-Entwicklung)</p> <p>Talentmanagement: Nicht mehr nur Schwerpunkt auf Führung, sondern auch auf „Fach-Spezialisten“; gleichzeitig Förderung von horizontalen Rotationen, um Silobildung entgegenzuwirken; Karriere-regeln definieren (z. B. Voraussetzung für Sprung auf Topmanagement-Ebene ist horizontale wie auch vertikale Erfahrung in mehreren Bereichen)</p> <p>Qualifizierung: muss die Einzigartigkeit unterstützen: hochspezialisierte Trainings (fachlich, methodisch, persönlich)</p>	

5. Personalentwicklung in der Expansionsphase

Das Unternehmen expandiert in bisher wenig oder gar nicht besetzten Märkten. Es integriert ggf. situativ zum Produkt-/Dienstleistungsportfolio passende Partner (ggf. auch Übernahmen), um eine bessere Wertschöpfungstiefe⁸ zu erreichen.

Führung erfordert jetzt vor allem Koordination. Sie muss ein Gegengewicht zu ggf. auseinanderstrebenden respektive nicht kooperierenden Systemen/Prozessen bilden. Die unterschiedlichsten Aspekte, Tätigkeiten und Einflüsse, die durch Integration entstehen, müssen zusammengefasst werden (z. B. durch Einheit in der Führung, Kontrollspanne).

Kommunikation wird nun institutionalisiert. Das heißt, Maßnahmen der Informations- und Wissens(ver)teilung sorgen dafür, dass einerseits das Management alle für Entscheidungen relevanten Informationen erhält und andererseits die Mitarbeiter am Geschehen teilhaben. Neben IT-gestützten Informations- und Kommunikationskanälen werden deshalb systematisch Präsenzveranstaltungen zu zentralen Themen durchgeführt (wie Management-Konferenzen, Jour Fixe).

Aufbau-/Ablauforganisation folgen dem Matrix-Ansatz⁹, was bedeutet, dass Experten in Zentralabteilungen der Linie unterstützend zur Seite gestellt werden. Sie agieren als Berater, da die Linie die Weisungs- und Entscheidungsbefugnis behält. Entsprechend

erfolgt eine Problemlösung durch Kompetenzcenter oder wird von solchen signifikant unterstützt. Das heißt beispielsweise, dass durch eine zielgerichtete Positionierung von Wissen/Fähigkeiten Expertise so gebündelt wird, dass zunächst eine schnelle Problemanalyse und -lösung im Kompetenzcenter erfolgt und die daraus entstandenen „lessons learned“¹⁰ in die (Lern-)Aktivitäten der operativen Bereiche integriert werden.

Um dies zu erreichen, muss sich in der Unternehmenskultur ein Verständnis für Unterschiedlichkeit (Diversity¹¹) entwickeln.

Personalentwickelnd stellt sich jetzt die Frage: Wie homogenisieren¹² wir Heterogenes? Folgende Antworten können handlungsleitend sein:

Netzwerkveranstaltungen werden zum Kitt und dienen der Integration von Neuem. Dabei haben Kompetenzen wie „Veränderungsfähigkeit“ und „Umgang mit Unterschiedlichkeit“ einen hohen Stellenwert und ziehen sich durch alle PE-Tools. Entsprechend priorisiert die FK-Entwicklung Integration, kulturelle Aspekte und Führung.¹³ Sie ist ganzheitlich, ohne die betriebswirtschaftlichen Themen zu vernachlässigen. Zumindest auf den oberen Führungsebenen sollte jetzt ein homogenes Programm über alle Bereiche hinweg etabliert sein.

Für das Talentmanagement heißt es jetzt, Mitarbeiter über die Grenzen der Bereiche, Regionen und (Partner-)Unternehmen transparent und bekannt machen. Insbesondere gilt es, qualitatives und quantitatives Personal(-entwicklungs-)potenzial aufzuzeigen.

HR Battlecard in der Expansions-Phase	
Indikatoren	HR-Kernaufgaben & Kompetenzprofil
<p>Das Unternehmen positioniert sich in bisher nicht besetzten Märkten bzw. Regionen. Es integriert zum Produkt- und Dienstleistungsportfolio passende Partner.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Führung ist Koordination » Kommunikation ist institutionalisiert » Aufbau- und Ablauforganisation folgen dem Matrix-Ansatz » Problemlösung durch Competence-Center » Unternehmenskultur ist vom Verständnis für Unterschiedlichkeit (Diversity) bestimmt 	<p>Komplexe Strukturen und Prozesse erfordern Integration und Transparenz.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Messgrößen bereitstellen (z. B. BI System, HR Scorecard, ...) » Diagnose z. B. in Bezug auf „überschüssige“ Managementkapazität (Achtung: fairer Umgang mit „Verlierern“) » Job-Grading (Abteilungsleiter Partner-Firma ist nicht gleich Abteilungsleiter Mutterhaus, ...) » Vernetzte und transparente Laufbahnen » OE-Aktivitäten mit dem Ziel der Vernetzung
Tool-Box	
<p>Leitbild: Netzwerkveranstaltungen als Kitt und als Form der Integration neuer Unternehmen und Regionen</p> <p>Kompetenzmanagement: Die zwei Kompetenzen „Veränderungsbereitschaft/-fähigkeit“ und „Kulturmanagement“ haben extrem hohe Bedeutung und ziehen sich durch alle PE-Tools</p> <p>FK-Entwicklung: Großer Schwerpunkt Integration, Kultur und Führung über Standorte; ganzheitlich und auch betriebswirtschaftlich; zumindest auf den oberen Führungsebenen homogenes Programm über alle Sparten und Regionen</p> <p>Talentmanagement: Mitarbeiter über die Grenzen der Regionen und (Partner-)Unternehmen transparent (HR Due Diligence) und bekannt machen, qualitatives und quantitatives Personal(-entwicklungs-)potenzial aufzeigen</p>	

6. Personalentwicklung im Turn-around

Das Unternehmen kann die bisher erschlossenen Nutzenpotenziale nicht weiter ausbauen respektive nutzen. Die Pipeline realisierbarer kreativer und innovativer Ideen als Grundlage für neue Produkte und Dienstleistungen ist nur schwach bzw. nicht gefüllt und die so genannten „Cash-Cows“¹⁴ befinden sich im Niedergang.

Führung agiert jetzt kostenorientiert und hierarchisch. Mangels anderer Alternativen (= neue, attraktive Produkte/Dienstleistungen) werden (r)evolutionäre Verbesserungen im Bereich der Kostensenkung durchgesetzt. Entsprechende Aufgaben entstehen durch Delegation von Inhalten sowie Kompetenzen top-down. Um so führen zu können, ist die Kommunikation formalisiert. Die Konzentration auf den eigenen Arbeits- und Verantwortungsbereich wie auch Angst, aus Effizienz- und Effektivitätsgründen ggf. in Frage bzw. zur Disposition gestellt zu werden, behindern Offenheit und Vertrauen.

Die Aufbau-/Ablauforganisation ist durch ihren (Wert-)Beitrag¹⁵ zum Unternehmensergebnis bestimmt. Dabei entstehen kleine „Herzogtümer“ mit eigenen Zielen und Normen, was die Koordination des Ganzen erschwert. Als eine Konsequenz heißt das: das Unternehmen verliert an Flexibilität. Probleme werden insbesondere unter Bewertung des unmittelbaren Nutzens (finanziell) betrachtet und gelöst. Statt durch systematische Prozesse werden Probleme vermehrt durch kurzfristige „Spezialaktionen“ (beispielsweise Kostensenkungs- oder Produktivitätsaktion) angegangen.

All dies führt dazu, dass die Unternehmenskultur von Ängsten sowie individuellen und Bereichsegoismen bestimmt wird.

Personalentwickelnd stellt sich jetzt die Frage: „Wie stellen wir effiziente und effektive Maßnahmen bereit?“ Folgende Antworten können handlungsleitend sein:

Jetzt ist ein enges Zusammenstehen der Führungsmannschaft gefordert, um „one voice“ sicherzustellen. Eng getaktete Austauschmöglichkeiten können hier einen wertvollen Beitrag leisten. Darüber hinaus liegt ein Schwerpunkt der FK-Entwicklung auf einem auf die aktuelle Situation und individuellen Fragen zugeschnittenen Coaching-Programm sowie auf gemeinsamen Veranstaltungen zur „Trennungskultur“¹⁶. Letzteres spiegelt sich auch im Talentmanagement wieder in der Frage „Wen müssen wir unbedingt halten?“

HR Battlecard in der der Turn-around-Phase	
Indikatoren	HR-Kernaufgaben & Kompetenzprofil
<p>Die Pipeline realisierbarer Ideen für neue Produkte/DL ist nicht (ausreichend) gefüllt. Cash-Cows befinden sich im Niedergang.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Führung ist kostenorientiert und hierarchisch » Kommunikation ist formalisiert » Aufbau- und Ablauforganisation ist durch den (Wert-) Beitrag zum Unternehmensergebnis bestimmt » Problemlösung unter Bewertung des unmittelbaren Nutzens (finanziell) » Unternehmenskultur ist von Ängsten sowie individuellen und Bereichsegoismen bestimmt 	<p>Die Spreu vom Weizen trennen: Die „Richtigen“ halten und stützen, sich von den „Falschen“ fair und schnell trennen.</p> <ul style="list-style-type: none"> » Fairer, transparenter Kommunikationsprozess (MA-Veranstaltungen, Präsentationsvorlagen, ...), Führungskräfte stützen (Coaching, Seminar Trennungsgespräche,...) » Leaver: Standortbestimmung, Bewerbertraining, Outplacement-Beratung, ... » Bleiber: müssen doppelte Last schultern, deswegen Workshops zur Prozessoptimierung und Gestaltung der Zukunft, „quick wins“ (schnelle Erfolge), Wertschätzung, ...
Tool-Box	
<p>Leitbild: Enges Zusammenstehen der Führungsmannschaft sicherstellen; eng getakteter Austausch</p> <p>FK-Entwicklung: Schwerpunkt auf Coaching (zu 100% auf die aktuelle Situation und individuelle Fragen zugeschnitten) und gemeinsamen Veranstaltungen zur „Trennungskultur“</p> <p>Talentmanagement: Wen müssen wir unbedingt halten?</p>	

7. Fazit

Die Stadien der Unternehmensentwicklung sind eng mit der Entfaltung des Mitarbeiterkapitals und -potenzials¹⁷ verknüpft. Die gelebte und praktizierte Unternehmens- und Führungskultur sowie die situativ passend priorisierte Entwicklung aller Mitarbeiter sind dabei die strategisch relevanten Schlüssel beim Auf- und Ausbau wie auch zum Erhalt einer herausragenden Marktposition. Es kommt insoweit darauf an, sich erstens andauernd mit den Unternehmenseigenschaften auseinanderzusetzen, die dabei helfen, die Kernkompetenzen zu stärken und auszunutzen, zweitens Veränderungen im Innern schnell zu erkennen und darauf zügig zu reagieren sowie drittens Prozesse, Methoden und Werkzeuge zur Hand zu haben, um dem Unternehmen innewohnende Hemmschuhe situativ passend zu begegnen.

- ¹ Zur Vertiefung des Themas: Greiner, Evolution and Revolution as Organizations Grow, in: Harvard Business Review, 05_06/1998
- ² Zur Vertiefung des Themas: Berner, Culture Change: Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil, 2012
- ³ Zur Vertiefung des Themas: Staehle, Management, 1994
- ⁴ Zur Vertiefung des Themas: Kijne/Spender, Scientific Management. Fredrick Winslow Taylor's Gift to the World?, 1996

- ⁵ Zur Vertiefung des Themas: <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/unique-selling-proposition-usp>
- ⁶ Zur Vertiefung des Themas: Ganzheitliche Unternehmensführung, in: bdp aktuell 06/2014 ff.
- ⁷ Zur Vertiefung des Themas: Neuberger, Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt., in: PERSONALFÜHRUNG 1/1990
- ⁸ Zur Vertiefung des Themas: <http://de.wikipedia.org/wiki/Fertigungstiefe>
- ⁹ Zur Vertiefung des Themas: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/matrixorganisation.html>
- ¹⁰ Zur Vertiefung des Themas: http://www2a.cdc.gov/cdcup/library/pmg/implementation/ll_description.htm
- ¹¹ Zur Vertiefung des Themas: Stuber, Diversity & Inclusion: Das Potenzial-Prinzip (Das Beste aus 15 Jahren Forschung & Praxis), 2014
- ¹² Über die Gefahren zu hoher Homogenität vor allem in Veränderungen siehe: Sarges/Scheffer/Schmitz, Kompetenzmodelle auf Basis des Wertequadrates, auf: www.sarges-partner.de
- ¹³ Zur Vertiefung des Themas: Köppel/Krislin, Diversity Management durch die Hintertür. Über das wirtschaftliche Potenzial von kultureller Vielfalt im Mittelstand, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2008
- ¹⁴ Zu den Cash-cows in der BCH-Matrix siehe: <http://de.wikipedia.org/wiki/BCG-Matrix>
- ¹⁵ Zur Vertiefung des Themas: http://www.boeckler.de/pdf/mbf_wertor_untfuehrung.pdf
- ¹⁶ Zur Vertiefung des Themas: Trennungskultur, in: Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung, 3/2003
- ¹⁷ Zur Vertiefung des Themas: Sattelberger, Führungskräfteentwicklung: Eine grundsätzliche Positionierung im Rahmen der Unternehmensentwicklung, in: Sattelberger, Human Resource Management im Umbruch, 1996