

INOVATOR

Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung



The magic of change I

Veränderungsresistente Organisationen im Wandel

Gesund Führen II

Wie Sie ins Tun kommen ...

Personalentwicklung als Erfolgsfaktor
in der Strategieumsetzung

Im Park der Sinne



Mag. Franz Auinger



Mag. Barbara Dressler

Liebe Leserinnen und Leser!

Hatten Sie schon jemals das Vergnügen einen „Park der Sinne“ zu erfahren?

In einer derartigen Erlebnisausstellung werden alle Sinne angeregt. Hier können naturwissenschaftliche Phänomene und physikalische Gesetzmäßigkeiten interaktiv erforscht werden. So lässt sich beispielsweise die Schwerelosigkeit erleben, in die Unendlichkeit schauen oder auf festem Boden das Gleichgewicht verlieren.

Wir gehen jetzt einmal davon aus, dass Ihnen diese Dinge vertraut sind, auch wenn Sie noch nie in einem solchen Park waren. Das könnte der Fall sein, weil Sie in eine Organisation eingebunden sind, in der solche Phänomene eben „passieren“. Auch wenn Sie einen guten Draht zu sich selbst als Mensch haben, sollten Sie diesen Park der Sinne gut kennen.

Mag. Barbara Dressler
Consultant

Wenn nicht, hat das möglicherweise damit zu tun, dass Ihre Wahrnehmung für dieses Erfahrungsfeld durch die Last unserer heutigen Lebenswelt vorübergehend eingeschränkt ist. Das sollte Sie aufmerksam werden lassen. Die Fähigkeit, mit allen Sinnen wahrzunehmen, was läuft bei mir selbst oder eben nicht, was in Ihrer Organisation gerade vorgeht und welche Art von Entwicklung und Lernen es deshalb braucht, ist eine Schlüsselqualifikation in der neuen Arbeitswelt.

Wir laden Sie in dieser Ausgabe ein, mit allen Ihren Sinnen die Themen der Artikel für Sie selbst zu erforschen.

Wir wünschen viele Überraschungen und Lösungsansätze dabei.

Mag. Franz Auinger
Geschäftsführer InoVato GmbH

Inhalt

Strategische Organisationsarbeit

3 | 5

The magic of Change I

Veränderungsresistente Organisationen im Wandel

Human Resource Management

6 | 8

Gesund Führen II

Wie Sie ins Tun kommen ...

Personalentwicklung

9 | 11

Personalentwicklung als Erfolgsfaktor in der Strategiemsetzung

Impressum:

Herausgeber: InoVato. Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH, Dorfweg 2, 4052 Ansfelden, Austria
Tel.: 07229 / 87029, Fax: 07229 / 87029-31, office@inovato.at, www.inovato.at
Readaktion: InoVato-Team, Fotos: Photocase (www.photocase.com): tomka01/Photocase (tomka-design berlin), Janine Wittig/Photocase, designer111/Photocase, seraph/Photocase, jlokij/Photocase



The magic of change I

Veränderungsresistente Organisationen im Wandel

Stark stabilisierende Organisationen zahlen einen hohen Preis für jene Stärken, die für ihren Markterfolg maßgeblich sind. In Zeiten des Wandels gehen diese Unternehmen nämlich einen ganz speziellen Weg der Veränderung.

Mag. Franz Auinger, Dkfm. Christoph Zulehner

Das normative Herz einer Organisation ist kein Zufall. Es ist Ausdruck des Grundauftrages einer Organisation, der ihr von den wesentlichen Systempartnergruppen (Kunden, Auftraggeber, Klienten, Patienten,...) gegeben wurde. Diese „Mission“ entspricht dem geforderten Zweck, für den die Organisation gut ist, wofür sie steht oder stehen soll. Menschen in der Organisation haben letztlich „nur“ die Rolle des Geburtshelfers, des Pflegers, des Übersetzers dieses Auftrages und sind damit Träger der Unternehmenskultur und ihrer Entwicklung.

Ist die Organisation nun in ihrem Handeln wirksam und realisiert sie die Anforderungen und Potentiale, so stellt sich Erfolg ein. Dieser wiederum verstärkt die gelebten Werte und Normen, bestätigt den bisherigen Weg und gibt eine sichere Prognose für die Zukunft.

Wenn sich Rahmenbedingungen oder Umweltfaktoren des Systems verändern, kommt es in der Entwicklungsgeschichte von Systemen immer wieder zu Brüchen und Übergängen. Bisher gültige Paradigmen werden durch neue ersetzt - meist zunächst leise, dann zunehmend lauter und in der Krisenphase sehr massiv und heftig. Leider entsteht dabei oft viel destruktive Energie. Eine der Künste der Unternehmensführung ist es,

- diese anstehenden Veränderungen und ihre Stimuli für die Organisation zu erkennen,
- den VerantwortungsträgerInnen und MitarbeiterInnen bewusst zu machen,
- und – in weiterer Folge - die erforderlichen Veränderungsmaßnahmen konsequent und nachhaltig zu verfolgen.

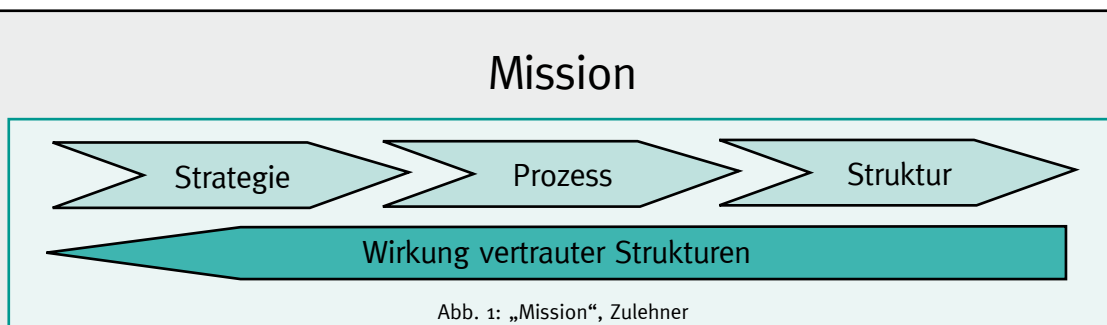
Organisationen neigen dazu sich zu stabilisieren

Organisationen mit viel Tradition und gewachsenen Strukturen sind in diesen Phasen besonders gefordert. Auch ihre kulturelle Prägung hat ihren Sinn. Die entwickelte Identität war Basis der vergangenen Erfolge. Die hohe Stabilität ist meist auch Garant für Verlässlichkeit, hohe Professionalität und Prognostizierbarkeit. Damit wurde und wird Vertrauen und Sicherheit für die Mitarbeitenden, aber auch für die Kunden und Partner geschaffen. Bei Wandlungsprozessen müssen immer auch die Strukturen verändert werden. (siehe Abb. 1, unten)

Im Gegensatz zu innovativen Kulturen werden Veränderungsstimuli in stabilisierenden Systemen besonders stark als Bedrohung erlebt. Die Ansprüche an das objektive Funktionieren sowie das Sichern und Bewahren rücken in den Vordergrund – innerhalb der Organisation aber auch bei wichtigen externen Systempartnern. Der vom Management geordnete neue Idealtypus wird rasch als feindlich, abgehoben und unrealistisch eingestuft. Gestartete Innovations- und Veränderungsprozesse, die mit viel Machtpromotion in Bewegung gesetzt werden,

bekommen oft den Charakter eines „Sturmes im Wasserglas“. Mit viel Energieeinsatz versuchen die „Veränderer“ das System neu auszurichten, erzeugen dadurch auch oft starke Aufwallungen und Bewegungen. Dann beginnt das System die ersten Neuausrichtungen wieder zu glätten, die wahrgenommene Dynamik zu stabilisieren. Sie macht das, was sie eben am besten kann. Eine gewisse Restgröße der Veränderung bleibt. Meist kritisch zu hinterfragen ist allerdings das Kosten-Nutzenverhältnis (siehe Abb.2, unten).

Also benötigen wir nun radikale Änderungen, weil es einfach anders nicht gehen kann? Harte Maßnahmen sind tatsächlich erforderlich, wenn die Veränderungsnotwendigkeit so groß geworden ist, dass die Zukunft der Organisation sich in Frage stellt. Steigende Veränderungsnotwendigkeit geht gerade bei stabilisierenden Kulturen mit sinkender Veränderungsbereitschaft einher. Dramatische Maßnahmen, die dann gesetzt werden müssen, führen meist zu einer Zerstörung der Kultur oder Teilen daraus. Damit geht auch sehr viel Wertvolles unwiederbringlich verloren.



Kulturtypologie nach Cameron & Freeman



Transformation - den Wandel begleiten

Wenn es aber noch nicht so weit ist und das System in seiner Eigenentwicklung die Chance hat sich zu verändern, bedarf es bei stabilisierenden Kulturen einer besonderen Organisationsentwicklung. Es benötigt Interventionen, die die Kultur transformieren oder besser gesagt, die der Kultur helfen, sich selbst zu wandeln.

Systeme können nicht verändert werden, sie können sich nur selbst verändern. Für die Entscheidungsträger ist es von zentraler Bedeutung, dieses Systemverständnis zu entwickeln, von einem ursprünglich mechanistischen Ursache-Wirkungsmodell in ihrem Führungshandeln abzurücken, den Mut zu haben, dem Prozess vor den Ergebnissen den Vortritt zu geben. Folgende Fragen helfen hier weiter:

- Wie müssen die Rahmenbedingungen gestaltet werden, damit die Selbststeuerungskräfte und Selbstreinigungskräfte des Systems wirksam werden?
- Welche Irritationen helfen dem System, sich auf den nachhaltig erfolgreichen Prozessweg hin auszurichten?
- Wie können die Stärken und Potentiale, die im System vorhanden und teilweise verborgen sind, gefördert und entdeckt werden? Wie können die Menschen „berührt“, beseelt werden, den neuen Geist annehmen?
- Welche Hindernisse auf dem Weg dorthin gibt es? Wie soll mit diesen umgegangen werden?
- Wie kann das System in seiner Neuausrichtung bestärkt werden und damit Vertrauen in den Prozess entwickeln? Welche Feedback- und Evaluationsprozesse sind hilfreich?
- Wie ist dies mit der bisherigen Ergebnisorientierung vereinbar?
- Wie kann im System die Bereitschaft gefördert werden, sich von den vertrauten Strukturen zu verabschieden?

Ausgerichtet am Unternehmensauftrag gilt es, die eingeschlagene Strategie in messbare und für die Mitarbeitenden verständliche Ziele zu übersetzen. Daran können die Prozessveränderungen ausgerichtet werden. Die Struktur gilt es zu verändern und an die neuen Herausforderungen anzupassen. Davenport beschreibt dies als „structure for action“. Es ist der Verlust des Eingebettetseins in das bekannte und damit vertraute strukturelle Netz, der zur wichtigen Verunsicherung führt. Erfolgreiche und nachhaltig wirksame Wandlungsprozesse gestalten die strukturellen Netzwerke um bzw. neu. Die so entstehenden Begegnungsräume ermöglichen die Entfaltung neuer Beziehungsstrukturen und wirken vertrauensbildend.

Sicherheit wird in derartigen Veränderungen insbesondere durch die Stabilität in den Prozessen gegeben.

Gerade wenn die bisher gültigen Paradigmen in Frage gestellt werden und dadurch Verunsicherung und Ängste in den Vordergrund treten, ist es die Prozesssicherheit, die Führungskräften und Mitarbeitenden, aber auch wichtigen Systempartnern (Eigentümer, Kunden, Lieferanten usw) Vertrauen und Zuversicht geben. Damit sind die Führungskräfte in einem besonderen Maß gefordert: „Ich bin vom Weg, den wir gehen (müssen) voll überzeugt. Ich habe klare Hypothesen über die Auswirkungen auf unsere künftige Entwicklung, ich weiß die wesentlichen Meilensteine und Prozessschritte. Ich vertraue in unsere Kraft und bestärke meine Mitarbeiter auf diesem Weg. Die richtigen Lösungen und zufrieden stellenden Ergebnisse folgen dann fast von selbst.“

» Sicherheit wird in derartigen Veränderungen insbesondere durch die Stabilität in den Prozessen gegeben. «





Gesund Führen II

Wie Sie ins Tun kommen ...

Eine wichtige Basisqualifikation in unserer neuen Arbeitswelt ist die Fähigkeit, sich selbst ins „gesunde“ Arbeiten und Leben zu führen. In diesem Artikel geben wir Ihnen konkrete persönliche Handlungsansätze dafür in die Hand, um auch gleich aus Ihrer speziellen Rolle als Führungskraft die ersten Schritte zu tun.

Mag. Peter Hofer, Mag. Anneliese Aschauer

Führungskräfte agieren in ihrem Führungsalltag besonders in einem Raum von Widersprüchen, denen sie in ihrem täglichen Tun ausgesetzt sind. Auch die geringe Anerkennung ihrer Leistungen - und oftmals die geringe Achtsamkeit im Umgang mit sich selbst - machen ihre Arbeit zu einer besonderen Herausforderung. Oft fehlen ihnen ausreichend „stabile Zonen“ außerhalb des Arbeitskontextes zum Regenerieren und „Energie“ tanken.

Persönliche Sinn-Fragen tauchen immer wieder auf, wenn Entscheidungen „ganz oben“ getroffen wurden und

„plausible Erklärungen dafür“ fehlen, was die Führungsrolle nicht einfacher macht.

Wichtig dabei wäre, dass Führungskräfte gerade in belastenden Situationen nicht ins „Be-Klagen“ oder in „Resignation“ verfallen, sondern ganz bewusst **„auf sich selbst und das eigene Wohlbefinden und die eigene Gesundheit achten“**. Nur aus dieser Haltung heraus können sie sich dann im Spannungsfeld der Herausforderungen persönlich klar positionieren und kommen in die Lage, selbst-, verantwortungs- und gesundheitsbewusst zu handeln und **als Führungskraft ein entsprechendes Vorbild** zu leben.

Womit Sie gleich beginnen können

Die folgenden Anleitungen und Tipps sollen Ihnen helfen, trotz herausfordernder Führungsaufgaben selbst gesund zu bleiben. Wir haben für Sie einige Handlungsansätze ausgewählt, die aus unserer Erfahrung trotz Einfachheit sehr wirkungsvoll sein können:

1. „Konstruktiver Umgang mit Widersprüchen“ – ein Leitfaden
Untenstehend ein Fragenkatalog, dessen Bearbeitung zu einer Relativierung und emotionalen Entlastung von Widersprüchen, Interessenskonflikten und Gegensätzen beiträgt. (siehe Abb. 3, rechts)

2. Schaffung und Pflege „Stabiler Zonen“

„Stabile Zonen“ sind wichtige Energietankstellen im Lebensalltag und helfen, kritische Herausforderungen im Lebensalltag leichter zu überwinden.

Was können stabile Zonen konkret sein und was können sie leisten?

Stabile Zonen können bestimmte Menschen, Menschengruppen, besondere Plätze, Lebewesen, spezielle Interessen, Aktivitäten, Aufgaben- und Tätigkeitsfelder, aber auch Zeiträume, zum Beispiel Auszeiten und Pausen zum Innehalten und Besinnen, sein. Stabile Zonen sind Kraftquellen und sorgen für innere Balance und Ausgeglichenheit. Sie relativieren Bedrohungen, Unsicherheiten und Ängste und geben im Idealfall ein Gefühl von Stärke,

Sicherheit, Geborgenheit und Unverletzbarkeit. Grundsätzlich verfügt jeder Mensch über eigene stabile Zonen, wenngleich deren Bedeutung und Relevanz nicht immer bewusst sind. Am häufigsten genannt werden Familie, Beruf, Freunde und Natur.

Und, was sind Ihre „Stabilen Zonen“?

- Was sind meine stabilen Zonen?
- Inwieweit würdige, wertschätze und pflege ich sie?
- Was würde mir noch gut tun?
- Worauf möchte ich in nächster Zeit wieder mehr achten?
- Was sind die stabilen Zonen unseres Teams?
- Was sind die stabilen Zonen unseres Systems? ...

Ein Leitfaden zur entlastenden Reflexion von Widersprüchen

Nehmen Sie sich für die Analyse ausreichend Zeit und konkretisieren Sie das Spannungsfeld in einer verschriftlichten Skizze

Wahrnehmung eines Widerspruches,

welcher in mir Stress auslöst (häufig gekennzeichnet dadurch, dass Situationen wieder und wieder durchgedacht werden und sich keine wirklich stimmige Lösung herauskristallisiert)

Bewusste Reflexion und Analyse des Widerspruchs - rationale Aufarbeitung

- Darstellung des Gegensatzes
- Welche Polaritäten gibt es? Wie können diese beschrieben werden?
- Wie genau stellt sich der Widerspruch dar?
- Woraus resultiert der Widerspruch? Wer provoziert den Widerspruch (von außen: zB. Leistungszielerreichung im Widerspruch zu vorhandenen Ressourcen?)

Emotionale, persönliche Reflexion

- Was lösen die Gegensätze jeweils in mir emotional aus?
- Wie fühlen sich Positionierungen in der einen oder anderen Richtung für mich an?
- Wie würde ich mich entscheiden, wenn ich völlig frei agieren könnte?

Analyse der Entwicklungschancen des Widerspruches

- Was würde passieren, wenn ich mich nicht positioniere?
- Wodurch könnte ich den Widerspruch aufrechterhalten?
- Was geht verloren, wenn ich mich positioniere?
- Welche Chance und Dynamik liegt in dem Widerspruch?

Kontextanalyse

- Welche Positionierung nehmen vermutlich meine Auftraggeber, meine Kunden, meine Mitarbeiter, ... ein?
- Was bedeutet eine Positionierung von mir für meine wichtigen Bezugspersonen und -systeme?

Sie werden das im Kopf konstruierte Spannungsfeld nicht vollständig auflösen, aber durch die bewusste Auseinandersetzung kommt es zu einer Relativierung und emotionalen Entlastung.

3. „Achtsamkeit und Bewusstheit im Alltag leben“

Achtsamkeit, besonders auch gegenüber der eigenen Person, ist eine zentrale Voraussetzung, um langfristig gesund zu bleiben und gute Leistungen bringen zu können. Hier einige Tipps, wie Sie für sich selbst gut sorgen können:

- Regelmäßige Auszeit
Achten Sie darauf, dass sie regelmäßig, aber mindestens 1 x in der Woche, Zeit für sich selbst haben. Sie können diese Zeiten gut mit Aktivitäten, wie Laufen oder Aufenthalte in der freien Natur verknüpfen. Wichtig ist, dass Sie einigermaßen ungestört sind und Zeit zum Nachdenken haben. Führen Sie sich Ihre Alltags-Aktivitäten der vergangenen Tage oder Woche vor Augen und überprüfen Sie, ob Sie mit Ihrem Umgang damit zufrieden sind. Wenn es möglich ist, machen Sie sich schriftliche Notizen oder Skizzen. Sind Sie mit Ihrem Umgang in bestimmten Situationen nicht zufrieden, halten Sie den Sachverhalt, einschließlich pro und contra (womit sind Sie zufrieden, womit sind Sie weniger zufrieden) schriftlich fest, das entlastet und erhöht den Lerneffekt für den Umgang mit ähnlichen zukünftigen Situationen.
- Persönliche Reflexion
Nutzen Sie die Gelegenheit, Probleme aus dem Berufsalltag auch mit nahen Freunden oder Bekannten zu diskutieren und zu reflektieren, diese brauchen dabei keine Fachexperten zu sein. Sie haben gute Chancen, auf diese Weise völlig neue Lösungsideen oder Lösungsansätze zu bekommen, aber mit Sicherheit erreichen Sie damit eine Erleichterung möglicher emotionaler Belastungen. Nehmen Sie sich gerade in schwierigen Situationen Zeit, um ihre eigenen Bedürfnisse und Grenzen gut zu reflektieren.

- Situations-Checks
Nehmen Sie sich wenigstens 1x im Jahr Zeit, um zu überprüfen, ob Sie wirklich das tun, was Sie tun wollen und immer schon tun wollten. Ideal wären eine Auszeit von 2-3 Tagen und diese vielleicht sogar professionell begleitet z.B. im Rahmen eines Workshops. Wichtig ist dabei, dass Sie sich bewusst entscheiden, egal ob es in Richtung Neuorientierung geht oder um ein weiteres Jahr „mehr vom Selben“. Die Entscheidung sollte von Ihnen bewusst gefällt werden. Eine bewusste Entscheidung für oder gegen etwas gibt Ihnen das Gefühl, selbst handlungsfähig zu sein und selbst etwas tun zu können und nicht einfach ausgeliefertes Opfer zu sein.
- Innehalten und Neuausrichten
Nutzen Sie gerade in angespannten Situationen, in denen Sie unter Druck geraten, für einige Minuten folgendes Prinzip:
 - » *Achtsamkeit*: Bewusstwerden, was im Körper und in Ihren Emotionen geschieht. Sind Sie angespannt oder haben Sie Schmerzen? Fühlen Sie sich entspannt und fit? Sind Sie müde und brauchen Erholung? Sind sie traurig, ärgerlich, wütend?
 - » *Innehalten*: Die Pause vor dem nächsten Schritt. Innehalten ist der Schlüssel zur Veränderung. Ein bewusstes Innehalten ermöglicht uns ein Reflektieren der gewohnten Handlungsstrategien und einen bewussten Ausstieg oder ein Weitermachen des Selben (weil es bewährt ist). Innehalten gibt die Freiheit zu wählen. Durch das Innehalten, die Pause vor dem nächsten Schritt, erleben wir eine unmittelbar beruhigende Wirkung auf den Organismus.
 - » *Neuausrichten*: Jetzt kommen Sie wieder ins Tun und setzen jene Handlungen, zu denen Sie sich bewusst entschieden haben.

Die Suche nach dem Sinn

Gerade im Arbeitskontext kommt dem sinnerfüllten Tun eine zentrale Bedeutung zu. Das Verstehen von Hintergrundzusammenhängen im Sinne von „warum ist das, was ich tue so wichtig“, hat nicht nur einen hohen motivationalen Stellenwert, sondern auch ganz wesentlich einen nachhaltigen gesundheitsfördernden Wert, da „mein Tun“ plötzlich in einem größeren übergeordneten Rahmen Bedeutung und Anerkennung erfährt. Aber nicht nur im Arbeitskontext ist das Erkennen des Sinns im eigenen Tun und Wirken bedeutsam, sondern natürlich im gesamten personenbezogenen Lebenskontext.

Stellen Sie sich folgende oder ähnliche „Sinn-Fragen“:

- Welchen Sinn macht das, was ich tue und wie ich es tue? Wozu ist es gut, nützlich, sinnvoll?
- Welche Bedeutung hat dies in Bezug auf meine Karriere, mein Team, mein Ansehen, meine Werte, meine Familie, mein körperliches Wohlbefinden...?
- Finde ich in meinen Lebensbezügen (beruflich, privat...) „Sinnwerkstätten“, die es mir ermöglichen, sinnstiftend wirken zu können?
- Gibt es derzeit ein tragfähiges Gefühl der „Stimmigkeit“?
- Ist das, was ich tue, in ein größeres Ganzes eingebettet bzw. ist mir wichtig, dass mein Tun einen größeren Sinnbezug hat?

Haben Sie den Artikel jetzt nur gelesen? Dann wäre es Zeit für eine weitere Runde TUN.



Personalentwicklung

als Erfolgsfaktor in der Strategieumsetzung

Viel zu oft ist die Personalentwicklung vom unmittelbaren Bedarf geleitet und reagiert nur auf aktuelle Ereignisse im Unternehmen. In der Praxis findet oft zu wenig strategisch reflektierte und systematisierte Personalentwicklung statt. Entscheidend ist die Frage: „Welche Art von Lernen und Entwicklung braucht ein Unternehmen, um schneller als die Konkurrenz das zu lernen, was es zur Realisierung seiner strategischen Erfolgspositionen benötigt?“

Mag. Hannelore Höhr

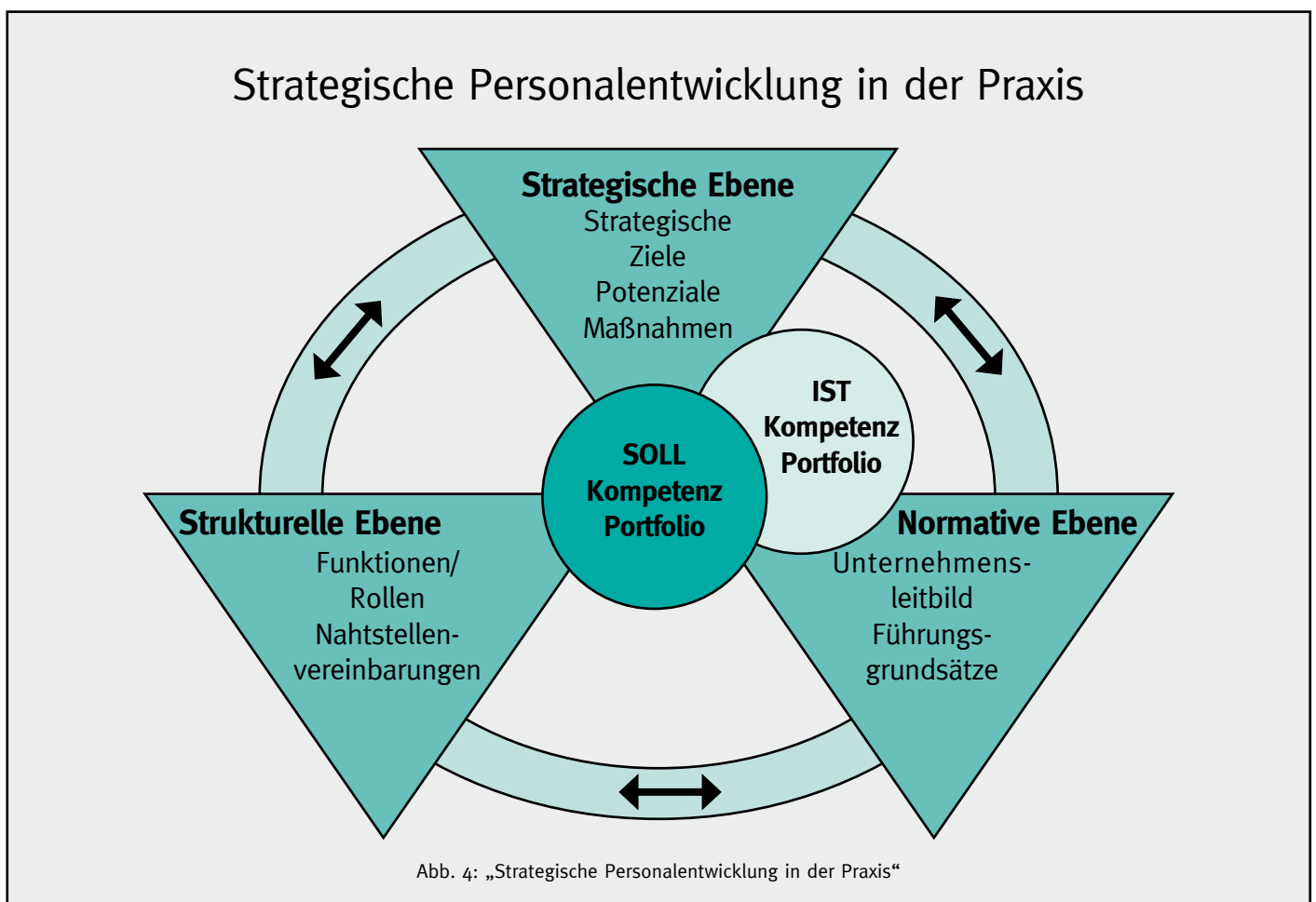
Soll Personalentwicklung erfolgreich und nachhaltig sein, so muss sie strategie- und wertegeleitet sein. Personalentwicklung muss den Inhalt der strategischen Erfolgspositionen weitertransportieren und ausbauen, sowie zur Entwicklung und Absicherung der Basis-/Schlüssel- und Schrittmacherkompetenzen beitragen. Denn entscheidend

ist nicht, was ein Unternehmen für sich als Strategie formuliert, sondern was in dem tagtäglichen Führungs- und Mitarbeiterverhalten davon umgesetzt wird. Personalentwicklung ist demnach ein Instrument der Strategieumsetzung, weil sie die notwendigen Lern- und Entwicklungsschritte in Gang setzt und hält.

» Entscheidend ist nicht, was ein Unternehmen für sich als Strategie formuliert, sondern was in dem tagtäglichen Führungs- und Mitarbeiterverhalten davon umgesetzt wird. «

Daraus lassen sich folgende Grundsätze ableiten

- Strategieumsetzende Personalentwicklung braucht mehr als Trainings. Diese sind zwar auch wichtige Bausteine im System., Das „natürliche Entwicklungspotenzial“ im Unternehmen zu heben, ist jedoch eine wesentlich umfassendere Aufgabe.
- Die Führungskräfte sind der Dreh- und Angelpunkt für das Lernen. Ein entsprechendes Rollenverständnis bei den normsetzenden obersten Führungskräften und dazupassende praktizierte Führung sind wichtige Faktoren. MitarbeiterInnen lernen vor allem durch die praktizierte Führung und durch den eigenen Umgang der Führungskraft mit der persönlichen Entwicklung und dem Lernen. „Die Fähigkeit, durch eigenes Beispiel das Organisationslernen zu fördern könnte in Zukunft eine der wichtigsten Fähigkeiten der Führung sein (Bennis/Nanus)“.
- Die Personalentwicklung sollte verstärkt Entwicklungsenergie freisetzen:
 - » Einerseits in dem sie den ganzen Menschen anspricht
 - » Andererseits durch Entrümpelung hindernder Systeme und das Implementieren fördernder Systeme, die direkt oder indirekt das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen
- Um am Puls der Strategieumsetzung zu sein, sollte die Personalentwicklung in den für die momentane Phase der Strategieumsetzung wichtigen Plattformen und Arbeitsgruppen mitarbeiten und dabei Antworten auf folgende Fragen finden:
 - » Wie kann man bei den MitarbeiterInnen die erforderlichen Fähigkeiten entwickeln?
 - » Wie kann der innere Antrieb und die Lust der MitarbeiterInnen geweckt werden?
 - » Braucht man Kulturinterventionen, um diese Strategie nachhaltig umzusetzen?
 - » Sind die Führungskräfte in ihren Haltungen so weit, dass sie diese Strategie gut (vor)leben können?
 - » etc.
- Nicht nur Arbeitsgruppen, auch einzelne Schlüsselpersonen oder Abteilungen sind die Treiber für die Strategieumsetzung. Dementsprechend muss die Personalentwicklung auch dort ansetzen.
- Jede Organisation mit ihrer Strategie und Kultur muss ihren speziellen Weg finden. Personalentwicklung und Personalmanagement sind der Hebel zur gewünschten Kultur im Unternehmen. Das ist vielen noch zu wenig bewusst. (siehe Abb. 4, unten)



Der Weg zur strategischen Personalentwicklung

1. Schritt: Die Unterstützung des obersten Managements gewinnen

Dies ist erforderlich, um überhaupt die Legitimation für das Vorhaben zu bekommen. Der Zugang zu allen Unternehmensbereichen, die benötigten Ressourcen und die nötige Macht, Veränderungen durchzusetzen, sind wichtige Fundamente für strategische Personalentwicklung.

2. Schritt: Vorbereitung der Organisation auf diese Veränderungen

Nachdem die strategische Personalentwicklung das gesamte Unternehmen betrifft, ist es notwendig, zumindest die Führungskräfte darauf vorzubereiten. Sie müssen verstehen, welchen Zweck strategieumsetzende Personalentwicklung hat und warum genau jetzt der richtige Zeitpunkt ist, sie einzuführen bzw. sie weiter zu professionalisieren. Darüberhinaus bedeutet sie zumindest vorübergehend einen Mehraufwand an Arbeit, da MbO-Einführungen, Anforderungsprofile, Karrierepfade, Potenzialbeurteilungen und Ähnliches maßgeschneidert entwickelt werden müssen.

3. Schritt: Bedarfsanalyse

- Analyse der Strategie und Visionsarbeit
- Letztlich ist nur strategisch relevanter Bedarf PE-Handlungsbedarf. Welches sind die Strategischen Erfolgspositionen und welche Basis-, Schlüssel- und Schrittmacherkompetenzen sind dafür bei den MitarbeiterInnen notwendig?
- Analyse der Interessen relevanter Stakeholder
- Analyse der Umweltentwicklung (zB wirtschaftliches Umfeld, wissenschaftlich-technologische Entwicklung, Sozialpolitik etc.)
- Analyse der Unternehmensentwicklung

4. Schritt: Zukunftsvision, Selbstanalyse der PE und Umsetzungsstrategie

Dieser Schritt dient dazu, das Selbstverständnis der PE zu schärfen und sich völlig klar zu werden, welche Rolle sie in Zukunft im Unternehmen spielen möchte. Es werden die vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen gecheckt, ein Konzept entwickelt und der Einführungsprozess geplant.

5. Schritt: Installation des Projektes

Gemeinsam mit den Fachabteilungen werden nun die notwendigen Instrumente und Tools weiterentwickelt und in die Unternehmensstrukturen schrittweise integriert.

6. Schritt: Mit Quick-Wins die MitarbeiterInnen und Führungskräfte begeistern

Lieber mit weniger und leicht umsetzbaren Dingen beginnen und diese konzentriert und konsequent zu Ende führen, dabei aber nie das Ganze aus den Augen verlieren.

7. Schritt: Kontrolle und Evaluierung

Der Einführungsprozess wird evaluiert.

8. Schritt: Beharrlich bleiben und den kontinuierlichen Wandel als normalen Bestandteil integrieren

Wie eine Gruppe von Studierenden des Instituts für Personal der JKU in ihrer Forschungsarbeit beschrieben hat, ist strategische Personalentwicklung bei Praktikern noch nicht sehr stark verankert. Unter strategischer Personalentwicklung wird häufig einfach ein systematisches Vorgehen in der Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs und dessen Umsetzung verstanden.

Strategische Personalentwicklung ist aber vielmehr die Einbindung der PE als Umsetzungsinstrument für die Unternehmensstrategie und damit ein Treiber der praktischen strategischen Positionierung. Wie ist Personalentwicklung bei Ihnen positioniert?



„Jede Organisation mit ihrer Strategie und Kultur muss ihren speziellen Weg finden.“



(c) Copyright. Sämtliche Inhalte und bildliche Darstellungen sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur mit der ausdrücklichen Zustimmung von InoVato - auch nicht in veränderter Form - wiedergegeben, veröffentlicht und verbreitet werden.

INOVATO

ORGANISATION ENTWICKLUNG

Strategische Organisationsarbeit	Human-Resource-Management-Systeme	InoVato Akademie
<p>Prozesse Strategien Kulturen</p>	<p>zielorientiert wertorientiert ganzheitlich</p>	<p>Kompetenzen Fertigkeiten Instrumente</p>
<p>Prozessbegleitung Strategieentwicklung Wertorientierte Unternehmensführung Kultur- und Teamentwicklung</p>	<p>Human-Resource-Management-Systeme Führungssysteme Management by Objectives Mitarbeitergesprächssysteme</p>	<p>Selbstführung und Lebensenergie Zusammen wirken Führung Veränderung & Innovation Coaching Potenzialdiagnostik</p>



InoVato. Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH
 Dorfweg 2, 4052 Ansfelden
 07229/87029

www.inovato.at
office@inovato.at