

INOVATOR

Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung



Strategiearbeit - im Spannungsfeld zwischen Struktur und Unternehmenskultur

Zielorientiertes Führen: Vom Mitarbeitergespräch zum MbO

Im Brennpunkt: Der „Greiner Extrusionstechniker“ - ein neues
Berufsbild als Türöffner zur Expansion

Die wahren Abenteuer ...



Liebe Leserinnen und Leser,

„Die wahren Abenteuer sind im Kopf und sind sie nicht in euren Köpfen, dann sind sie nirgendwo ...“ André Heller thematisiert mit seiner Liedzeile eine Sichtweise, die aus unserem Verständnis für jeden Personal- und Organisationsentwickler von großer Bedeutung ist. Unabhängig davon, ob man sich als Geschäftsführer, Entwicklungsverantwortlicher, Personalentscheider oder als Führungskraft mit Veränderungs- und Entwicklungsthemen beschäftigt, ist immer ein Stück Abenteuerlust erforderlich. Die Freude am Entdecken ungenutzter Potenziale; die Neugierde, neuen Möglichkeiten auf den Grund zu gehen oder einfach die Lust zu experimentieren sind Voraussetzung für Innovation und damit für den erfolgreichen Fortbestand einer Organisation.

Die Ideen und Fragen mit denen wir uns als Verantwortliche einer Organisation beschäftigen, beeinflussen maßgeblich die Prozesse und Menschen.

Als verantwortungsbewusste „Abenteurer“ der Personal, Organisations- und Unternehmensentwicklung haben wir in den letzten beinahe 10 Jahren Vorgehensmodelle und Instrumente für unsere Partner in der Wirtschaft und im Non-Profit-Bereich entwickelt.

Der InoVator soll Lust auf Entdeckungsreisen machen. Er soll ein Medium der gedanklichen Auseinandersetzung sein und damit eine Plattform für Entwicklungsinteressierte.

In diesem Sinne viel Freude beim Lesen

Mag. Franz M. Auinger
Geschäftsführer InoVato GmbH

Inhalt

Strategische Organisationsarbeit

Strategiearbeit -

im Spannungsfeld zwischen Struktur und Unternehmenskultur

3 | 5

HRM | Human Resource Management

Zielorientiertes Führen:

Vom Mitarbeitergespräch zum MbO – der kleine Unterschied macht es aus!

6 | 7

Personentwicklung

Im Brennpunkt: Der „Greiner-Extrusionstechniker“ – ein neues Berufsbild als Türöffner zur Expansion.

8 | 9

„Wir Techniker sprechen nun eine gemeinsame Sprache...“

10

Inside

In neuem Glanz

11

Impressum

Herausgeber: InoVato, Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH
Tel.: 07229 / 87029-0, Fax: 07229 / 87029-31, Dorfweg 2, 4052 Ansfelden, Austria
office@inovato.at, www.inovato.at

Redaktion: InoVato-Team, Fotos: InoVato, DigitalVisions, Grafik Design: Rudolf Wimmer



Strategiearbeit –

im Spannungsfeld zwischen Struktur und Unternehmenskultur

Die Strategie ist die formulierte Positionierung. Die Organisationsentwicklung sichert die Realisierung.

Franz Auinger / Hermann Fuchs

Sinken oder stagnieren die Erfolgskennzahlen?
Wird das Portfolio als „ungesund“ empfunden?
Wird man im Vorstand unruhig, wenn es im Unternehmen zu ruhig wird?

Spürt man einen Druck von „außen“, vom Markt, den Mitbewerbern, den Gesellschaftern, der Gesellschaft, ...?

Bewegt sich die Organisation auf eine neue Phase zu?

Steht eine Generationennachfolge an der Spitze des Unternehmens bevor?

Wenn eine dieser Fragen mit Ja beantwortet wird, besteht strategischer Handlungsbedarf.

Dass dabei Strategieentwicklung eine äußerst anspruchsvolle, da mehrdimensionale Aufgabe darstellt, ist bekannt. Sie birgt viele Chancen aber auch Risiken.

Die größte Gefahr ist eine mangelnde Kompatibilität mit der Organisationskultur.

Die in der Praxis gängigen, stark vereinfachenden Strategiemodelle nehmen auf die komplexen Anforderungen der Organisationskultur zu wenig Rücksicht. Bei konkreter Betrachtung entsteht der Eindruck, dass der Mehrdimensionalität mit eindimensionalen Betrachtungen begegnet wird.

Beispielsweise durch die mechanistische Ableitung einer Produkt/Marktstrategie:

- Die Organisation bestimmt (relativ reduziert) ihre derzeitige Position im Markt- und Konkurrenzumfeld und erhält im Rahmen des verwendeten Modells (Portfolio-Analysen, Ansoff-Matrix, ...) die ideale Strategie „ausgeworfen“. Dahinter steht das Postulat eines universellen Zusammenhangs zwischen Markt, Position des Unternehmens und optimaler Strategie.

Beispielsweise durch die Fokussierung auf die Idee, die Kraft der Vorstellung:

- Es wird die Kreativität von Führungskräften und Schlüsselmitarbeitern geweckt und genutzt, um eine Unternehmensvision zu entwickeln. In der gemeinsamen Willensbildung entsteht eine Idee von der zukünftigen Marktpositionierung und den Werten und Prinzipien der Organisation. Der Anspruch auf Umsetzung in strategische Ziele und Maßnahmen sowie Evaluierung kommen dabei nicht selten zu kurz.

Beispielsweise durch die Fokussierung auf faktisches Handeln:

- In diesem Fall steht weniger die Strategieentwicklung als die konsistente und vollständige Umsetzung im Vordergrund. Modelle, die die Balanced Scorecard in den Vordergrund stellen, stellen das Ende des

» ...vom Wettkampf der Produkte
zum Wettkampf der Strategien.
Damit rücken Aspekte der Organisations-
und Personalentwicklung in den Fokus
der Strategiearbeit. «



Strategieprozesses dar, vernachlässigen aber dabei den Anfang.

Eine allgemeingültige umfassende, umsetzbare und zugleich reduktionistische Methode kann es nicht geben.

Jede Organisation steht daher vor der Herausforderung ein passendes Vorgehensmodell sowie den idealen Methodenmix zu finden und muss sich folgenden Fragen stellen:

Sind die Abhängigkeiten von Strategieentwicklung und Unternehmensentwicklung ausreichend berücksichtigt?

Entsprechen Ansatz und Tiefe des Prozesses dem grundsätzlichen Marktverhalten? Sind Zugang und Methoden auf Unternehmenskultur und Werte abgestimmt?

Bilden kreative und strukturelle Ansätze und Kompetenzen eine homogene Einheit?

Ohne praktisches Handeln ist jede Strategie Theorie. Ohne Strategie ist jedes Handeln Zufall.

Strategien sind theoretische Handlungsmodelle für eine antizipierte Wirklichkeit. Dieser Prozess legt die Basis für alle steuernden Maßnahmen in einer Organisation. Damit werden die Maßnahmen in Richtung Markt, in die Struktur, die Personalentwicklung uam. determiniert.

Somit ist Strategiearbeit eine der Kernkompetenzen der Organisation.

Erfolgt sie organisationsadäquat, wird der Positionierungsgrad erhöht und damit die Differenzierung zum Wettbewerb forciert. Diese Kernkompetenz muss wie andere Kompetenzen gebildet und weiterentwickelt werden.

Ein nachhaltiger Strategieprozess baut auf dem Prinzip „Learn and act“ auf.

Damit wird einerseits die Umsetzbarkeit gewährleistet und zugleich der strategische Professionalisierungsgrad der Organisation erhöht. Wird dieser dynamische Aspekt in letzter Konsequenz weiterverfolgt, gelangt man vom Wettkampf der Produkte zum Wettkampf der Strategien. Damit rücken Aspekte der Organisations- und Personalentwicklung in den Fokus der Strategiearbeit. Strategiearbeit kann nur in der Verzahnung mit der Organisationsentwicklung erfolgsrelevant werden. Strategieprozesse müssen zum Leitpfad der strukturellen und personellen Entwicklung der Organisation werden.

Strategiearbeit kennt unterschiedliche Startpunkte und Niveaus.

Der strategische Reifegrad (damit das Ausmaß der Kernkompetenz „Strategiearbeit“) setzt sich aus vielfäl-

» Ohne praktisches Handeln ist jede Strategie Theorie.
Ohne Strategie ist jedes Handeln Zufall. «

99 Die Struktur folgt dem Prozess.

Der Prozess baut auf der Strategie auf.

Die Strategie konkretisiert die Vision und Mission.

Und die Kultur sorgt dafür, dass alles im Fluss bleibt. 66

tigen Dimensionen zusammen und beeinflusst den strategischen Weg maßgeblich.

Je transparenter die Markt- und Umweltsituation ist, umso konkreter können Strategien sein. Je unberechenbarer oder undurchschaubarer Markt und Umwelt sind, desto wichtiger wird die visionäre Ebene. Sie gibt Orientierung, ohne zu stark einzuengen und damit erforderliche Flexibilität zu reduzieren. Visionen wirken zum Teil bewusst, teilweise unbewusst. Operativ handhabbar werden sie aber erst, wenn Sie in Form strategischer Ziele transparent gemacht und diese in Planungsprozesse eingebunden werden. Dies setzt eine solide Know How Basis über den Markt, dessen Gesetzmäßigkeiten und das Verhalten der Mitbewerber voraus.

Strukturierungskompetenz und Kulturkompetenz sind Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategiearbeit.

Jede Organisation hat bereits eine Strategie-Vergangenheit und damit Rituale und Wissen, wie Strategien entwickelt und implementiert werden. Weiters stellen der Markt, die Mitbewerber, die Organisationskultur, die Produkte und das Wesen der Produkte, die Organisationsform und der Führungspro-

zess Anforderungen an die Art der Strategiearbeit. Damit benötigt Strategiearbeit die ganzheitliche Erfassung des Systems und des Systemumfeldes. Systemsensibilität und Prozesskompetenz sowie Strukturierungs- und Analysefähigkeiten sind wesentliche Anforderungen an die Strategen.

Ein Beispiel: Überlegungen eines Geschäftsführers

„Unsere Führungskräfte sind praktisch denkende Mitarbeiter, die von der Basis kommen und „aussteigen“, wenn es zu theoretisch wird. Strategiearbeit muss für sie daher einen hohen praktischen Nutzen haben.“
Zugleich ist es aber wichtig Kreativität, fördernde und perspektivenerweiternde Schritte und Methoden, eingefahrene Vorgangsweisen immer wieder in Frage zu stellen. Die daraus resultierenden Ideen und Visionen müssen wieder auf konkrete operative Ziele herunter gebrochen werden, mit denen die Leute dann arbeiten können. Eine Gratwanderung zwischen „spinnen dürfen“ und den Boden der Umsetzbarkeit nicht verlieren.

Erfolgreiche Strategiearbeit ist in Zukunft wichtiger denn je. Dynamisierung und Globalisierung, Wertewandel, Empowermentprozesse an der Basis verlangen eine professionelle Beantwortung der Zukunftsfrage.

Fünf Leitsätze zum Strategieprozess:

- Durch eine objektive Strategie- und Systemanalyse gilt es die Organisation in ihrer Gesamtheit zu erfassen.
- Es muss ein maßgeschneidertes Prozessmodell für die Strategieentwicklung erstellt werden.
- Sowohl die Entwicklung der Prozessarchitektur als auch die Prozessbegleitung erfordern ein hohes Ausmaß an Kultur- und Analysekompetenz, basierend auf einer ausgeprägten Systemsensibilität.
- Die Mission der Organisation, ihre Werte und Handlungsmaxime müssen im Prozess ebenso bedacht werden, wie das Organisationskonzept und die Systemebene.
- Die Mitarbeiter an der Basis werden in Zukunft immer stärker in die Verantwortung eingebunden. Dementsprechend von Bedeutung ist, dass sie auch an der Strategieentwicklung partizipieren. Die Implementierung muss Teil des Strategieprozesses sein.



Zielorientiertes Führen

Vom Mitarbeitergespräch zum MbO –
der kleine Unterschied macht es aus !

Unsere Wirtschaftswelt befindet sich bereits seit geraumer Zeit in einem tiefgreifenden Strukturwandel, welcher besonders geprägt ist durch eine enorme technische Entwicklung, durch rasch wechselnde Marktanforderungen sowie einen, auch am Arbeitsmarkt deutlich spürbaren, Wertewandel.

Maria Ertl / Peter Brandstätter

Eine Möglichkeit auf diese Veränderungen positiv einzugehen, ist die laufende Optimierung der Unternehmensprozesse. Hierbei kann auf drei Ebenen angesetzt werden:

- Eine Leistungssteigerung wird durch eine Veränderung der Unternehmensstruktur angestrebt, wie etwa eine Verflachung der Hierarchiestufen.
- Die Prozesse werden durch den Einsatz modernster Technologien optimiert.
- Eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse wird durch die Gestaltung der menschlichen Beziehungen im Unternehmen angestrebt.

Prozessmanagement mag eine wesentliche Qualitätsverbesserung in Organisationen bewirken. Jede Abweichung von den starren linearen Systemen bringt auch Unsicherheit in das System. Diese Abweichung wird nicht nur vom Markt aufgrund seiner Schnelligkeit gefordert, sondern auch von den Mitarbeitern die Entfaltungs- und Freiräume zunehmend voraussetzen.

Missverständnisse, Informationsmangel, Unklarheiten, Fehlinterpretationen und Ziellosigkeit als ursprüngliche Basis für Fehler im Arbeitsprozess, zeigen, dass es einer

Kommunikation bedarf, die weit über die alltägliche Kommunikation im Arbeitsalltag hinausgeht.

Diese Unsicherheiten können sozialer Natur (wie etwa das Gefühl mangelnder Zugehörigkeit zu einer organisatorischen Einheit) sein, aber auch grundsätzliche Fragen nach Strategien, Zielen und Aufgabenstellungen gewinnen bei zunehmenden Freiheitsgraden und steigender Komplexität immer mehr an Bedeutung.

Mit dem Mitarbeitergespräch macht ein Unternehmen jenes besondere Gespräch zum Führungsinstrument,

„ ...Es gibt keine Lösungen im Leben.

Es gibt Kräfte in Bewegung, die muss man schaffen;
Die Lösungen folgen nach. “

Antoine de Saint-Exupery

bei dem sich jede Führungskraft mit ihren direkten Mitarbeitern mindestens einmal jährlich nach bestimmten Spielregeln über strategisch wichtige, fest vereinbarte Themen austauscht.

Eine der vielfältigen Chancen dieses Führungsinstrumentes ist die Verbesserung der Beziehungsebene zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und dadurch auch die Entwicklung eines partnerschaftlichen Klimas.

Das Mitarbeitergespräch ist auch ein wertvolles Instrument, welches die Führungskräfte bei der Herausforderung unterstützt, ihre Mitarbeiter zu Mit-Unternehmern zu machen. Eigeninitiative, Mitverantwortung und Entscheidungsfreude sind gefordert.

Damit dies gelingt, ist es aber notwendig, dass die Mitarbeiter über die notwendigen Informationen bezüglich der strategischen Ausrichtung ihres Unternehmens und damit ihrer Abteilungen verfügen, wodurch auch eine verstärkte persönliche Zielausrichtung erfolgt.

Das Mitarbeitergespräch ist ein hervorragendes Mittel, Orientierungshilfe zu geben, soziale Zugehörigkeit zu stärken und die Handlungsmaximen

für eine Folgeperiode festzulegen.

Dabei bleibt ein vager, empfehlungsartiger Charakter des Mitarbeitergesprächs meist erhalten. Dies sichert bei entsprechender Einstellung und Kompetenz der Mitarbeiter deren Freiräume, reduziert Ambiguität aber nicht in jenem Ausmaß, wie etwa ein MbO-System.

Ein zu einem fundierten Zielinstrument weiterentwickeltes Mitarbeitergespräch kann eine optimale Basis für das Führen mit Zielen (MbO) darstellen.

Damit verliert das System den Empfehlungscharakter, die Verbindlichkeit steigt, aber auch die Ansprüche an den Planungsprozess, an die objektive Messbarkeit und an ein klares Feedback über den Erfolg.

Ein MbO-System ist letztendlich immer ein Auftrag zur Selbststeuerung, legt das Gespräch doch die Leitplanken fest, innerhalb derer sich der Mitarbeiter seinen persönlichen Erfolgsstrategien entsprechend frei bewegen soll.

Für die Führungskraft steht damit immer mehr die Frage nach dem WOHIN, immer weniger die Frage nach dem WIE im Vordergrund. Hauptaufgabe der Führungskraft wird

es sein, die Ziele gemeinsam festzulegen und unterstützend als Wegbegleiter zu fungieren.

Die Effizienz derartiger Systeme ist nicht von heute auf morgen herzustellen. MbO braucht eine behutsame, jedoch logisch klare und analytisch fehlerfreie Einführung. Offene Kommunikation über Zahlen, Daten und Fakten ist Voraussetzung. Wenn alle ein Ziel verfolgen und sich überlegen, welchen Beitrag sie zur Zielerreichung erbringen werden, kann das strategische Ziel des Unternehmens nicht mehr die unbekannte strategische Linie des Eigentümers einer Organisation sein. MbO fordert von den Mitarbeitern, und die Mitarbeiter fordern mit dem MbO viel von den Führungskräften.

In vielen Situationen erscheint die schrittweise Einführung vom Mitarbeitergespräch als erste Stufe und MbO als zweite Stufe sinnvoll. Damit werden gangbare Schritte gesetzt. Und Mitarbeitergespräche ohne MbO-Klarheit und möglicherweise auch wirtschaftliche Anerkennung erreichter Ziele sind oft nur der erste Schritt auf einem Weg zum Empowerment einer Generation, deren Selbständigkeit auch zur Entfaltung gelangen sollte.

Die großen Unterschiede zwischen Mitarbeitergespräch und MbO-Gespräch sind:

- Vernetzung zwischen Planungsprozess und Mitarbeitergespräch
- Klare Ansprüche an die Messbarkeit der Zielerreichung und dadurch systematische Abweichungsanalyse
- Möglichkeit der Vernetzung mit variablen Anreizsystemen
- Zentraler Gesprächsinhalt im MbO-Gespräch ist nicht die grundsätzliche Ausrichtung, sondern die konkrete gemeinsame Vereinbarung über die zu erreichenden Ziele und Ergebnisse.



Der „Greiner-Extrusionstechniker“ – ein neues Berufsbild als Türöffner zur Expansion

Im April 1999 startete Greiner Extrusionstechnik einen internen Lerngang für Techniker, der sowohl eine spezifische technische Ausbildung als auch Persönlichkeitsbildung in Sozial- und Selbstkompetenz bietet.

Barbara Dressler hat den technischen Geschäftsleiter, den Ausbildungsleiter dieses Lernganges und den Geschäftsführer zum Interview gebeten.

Seit 3,5 Jahren läuft bei Ihnen die Techniker-Ausbildung, kurz „TAG“ genannt, was waren die Beweggründe für den Start dieser Initiative?

Hr. Kössl: Der Beruf des Extrusionstechnikers oder Verfahrenstechnikers für Extrusionswerkzeuge ist nicht irgendwo erlernbar, sondern wird immer wieder von erfahrenen Mitarbeitern an die Nachkommenden weitergegeben. Dazu kommt, dass das Kremstal ein Ballungszentrum für Anbieter von Extrusionswerkzeugen für Fenster ist und genau dieser spezielle Techniker zum absoluten Engpass und Flaschenhals für jegliches Wachstum wurde.

Welche Überlegungen waren ausschlaggebend dafür, die Ausbildung intern in dieser Form durchzuführen (anstatt die Techniker in offene Seminare zu schicken)?

Hr. Ebli: Das technische Fachwissen ist nirgendwo erlernbar, da sind wir selbst die Spezialisten und können den Technikern das gesamte Spektrum der Werkzeugabstimmung beibringen. Die Persönlichkeitsentwicklung ist deshalb so wichtig, weil diese Techniker unter einem enormen Druck arbeiten. Wenn das Werkzeug beim Kunden nicht läuft, werden Serviceleistungen gefordert, die der Kunde jedoch nicht zahlen will. Deshalb müssen unsere Techniker starke Persönlichkeiten mit Durchsetzungskraft sein, die selbstsicher auftreten und unsere Firma entsprechend repräsentieren. Eine gemeinsame interne Ausbildung fördert außerdem eine gemeinsame „Sprache“ unserer Techniker nach innen und nach außen. Wir haben auch die bereits erfahrenen Techniker zu diesem speziellen Teil der Ausbildung dazu geholt und

eingebunden.

Hr. Kössl: Wir als Greiner haben mit dieser internen Ausbildungsschiene die Möglichkeit, ein für unsere Bedürfnisse maßgeschneidertes Programm zu fahren. Man könnte sich Teile aus Standardprogrammen rausnehmen, das ist für uns aber zu wenig. Es soll in die Tiefe gehen. Die Anforderungen sind am besten zu erfüllen, wenn man einen kompetenten Partner hat, mit dem man das Programm abstimmen kann. Und hier möchte ich ein ehrliches Lob aussprechen: Wir haben mit Inovato den richtigen Partner gefunden!

Machen wir einen Blick zurück, was hat der Lerngang bisher bewirkt?

Hr. Ebli: Unheimlich viel! Erstens haben wir endlich nach vielen Jahren Durststrecke genügend Techniker, sodass kein Kunde mehr länger warten muss, wenn er ein Problem hat. Das rechnen uns unsere Kunden hoch an.

Der zweite Vorteil ist, dass wir über diese Schulungen jetzt tatsächlich eine einheitliche Vorgangsweise erreicht haben. Unsere Jungtechniker halten sich an jene Dinge, die sie in der Ausbildung gelernt haben.

Ein weiterer Vorteil ist, dass sich in dieser Schulungsabteilung wirklich Persönlichkeiten entwickelt haben. Die größten „Regelbrecher“ - unsere Techniker - sind plötzlich zu den besten Lehrmeistern geworden. Ihr Können ist in der Zwischenzeit derart anerkannt, dass Kunden aus aller Welt ihre Leute gegen Bezahlung zu uns zur Schulung schicken.

Und jetzt einen Blick nach vorne: der Lerngang wird ja laufend weiterentwickelt, was werden aus Ihrer

» Es ist schon eine ganz tolle Sache, ein eigenes Berufsbild zu kreieren, das einzigartig auf der Welt ist. «

Sicht die Herausforderungen der Zukunft sein, auf die die Techniker vorbereitet werden müssen?

Hr. Gebesmair: Der Lerngang wird nach wie vor die Schlüsselrolle spielen. Das Bild des Technikers wird sich jedoch grundlegend ändern. Das Know-How, das unsere Techniker jetzt haben, gehört auch dem Kunden vermittelt. Nur gemeinsam können wir ein qualitativ hochwertiges Produkt hervorbringen. Früher haben unsere Techniker 80 % ihrer Zeit für Abstimmungsarbeiten am Werkzeug eingesetzt und 20 % in die Kommunikation mit dem Kunden. Die Zukunft wird so aussehen, dass 60 % der Zeit für das Vermitteln von Know-how verwendet wird und unsere Techniker dafür mit einem entsprechend deutlich kleinerem Werkzeugkoffer reisen! Eine weitere Herausforderung wird für unsere Techniker sein, dass sie sich nicht nur auf ein Land konzentrieren können sondern weltweit unterwegs sein werden. Nämlich dorthin, wo unsere Kunden expandieren. Da sind verstärkt Sprachschulungen gefragt. Ja, und technisch müssen wir natürlich weiterhin besser werden und vor allem schneller.

Ihr Gesamtresümee: was macht den Erfolg dieser Ausbildung aus?

Hr. Gebesmair: Die Fokussierung der Ausbildung auf zwei große Themen - Technik und Persönlichkeitsentwicklung - unterstreicht deren Stellenwert. Weiters wird schon in der Bewerbungsphase für diesen Job sehr sorgfältig vorgegangen. Die Bewerber werden getestet und wir legen Augenmerk darauf, wer ins Team passt und

für welche Märkte wir besonderen Bedarf haben. Von den bisher 20 Ausgebildeten, sind mit zwei Ausnahmen noch alle im Betrieb beschäftigt.

Hr. Kössl: Für mich machen drei Komponenten den Erfolg dieser Ausbildung aus: Zum einen die Jungtechniker, mit ihrem Interesse und ihrer Einstellung, zum anderen die Kollegen von InoVato, die mit uns das Programm entwickelt haben und last but not least die Firma Greiner, die die Ressourcen für diese Ausbildung bereit stellt. Dies alles ist notwendig, um auch in Zukunft weltweit erfolgreich agieren zu können.

Hr. Ebli: Den Erfolg ist zurückzuführen auf einige Personen, wie Herrn Kössl oder Herrn Gebesmair, die eine Vision hatten und auch besessen davon waren, Leute zu formen und ein neues Berufsbild zu gestalten. In der Vergangenheit – als wir des öfteren Techniker vom Mitbewerb übernommen haben – brauchten wir noch drei bis fünf Jahre, bis wir sie wirklich alleine im technischen Außendienst einsetzen konnten. Unsere TAG-Abgänger schicken wir nach 2 Jahren bedenkenlos zum Kunden! Seit etwa einem Jahr bieten wir unseren Kunden an, ihre Mitarbeiter zu uns zur Ausbildung zu schicken - mit beachtlichem Erfolg. Wir haben auch bereits Anfragen von Partnerfirmen, die ihre Mitarbeiter bei uns ausbilden lassen möchten. Das ehrt uns natürlich. Es ist schon eine ganz tolle Sache, ein eigenes Berufsbild zu kreieren, das einzigartig auf der Welt ist. Es gibt nur eine Handvoll erlesener Leute, die diese speziellen Kenntnisse besitzen.

Herzlichen Dank für das Gespräch.

Von links nach rechts:

Karl Gebesmair
TAG-Ausbildungsleiter

Michael Ebli
Geschäftsführer

Reinhold Kössl
Technischer Geschäftsleiter



Greiner Extrusionstechnik

mit Sitz in Wartberg an der Krems ist Teil der Greiner-Gruppe (insgesamt ca. 5000 Beschäftigte), einem Familienbetrieb in 5. Generation.

Mitarbeiter: ca. 850 auf sieben Standorten weltweit

Umsatz: konsolidiert über 100 Mio. Euro

Marktposition: Weltmarktführer (über 40 %) im Segment „Werkzeuge und Maschinen für die Kunststoffindustrie“



„Wir Techniker sprechen nun eine gemeinsame Sprache ...“

die TAG-Story aus der Sicht eines Hauptnutznießers

Herr Dieter Autengruber ist seit 1998 bei Greiner Extrusionstechnik beschäftigt. Als Leiter der Technikergruppe plant und steuert er die Einsätze von 15 Verfahrenstechnikern im Geschäftsbereich Europa.



Dieter Autengruber

Zur TAG-Ausbildung meint er: „Ich habe die Technikerausbildung teilweise als Schulungsteilnehmer in einigen Seminar-Modulen und später als „Zaungast“ miterlebt. Besonders interessant empfand ich das vierte Modul, das im 2. Ausbildungsjahr durchgeführt wird. Hier geht es ganz konkret um Persönlichkeitsentwicklung. In kleinen Teams werden Situationen nachgestellt, wie sie z.B. beim Kunden auftreten könnten. Der Techniker reagiert, argumentiert und handelt nach seinem Ermessen. Die Szenen werden mit der Kamera festgehalten. Ein Beobachterteam gibt ihm anschließend Feedback und bespricht die einzelnen Situationen im Detail. Diese Methode ist äußerst hilfreich, und man kann so manchen blinden Fleck für sich ausmachen und weitere Ausbildungsschritte festlegen. Gerade hier merkt man sehr stark den Vorsprung der erfahrenen Techniker, die seit Jahren in diesem Geschäft sind. Für mich persönlich habe ich nicht nur durch die Teilnahme als Akteur sondern auch später als Beobachter sehr viele Erkenntnisse für meine eigene Persönlichkeit verwerten können.“

Den Unterschied der früher praktizierten Einschulung zur heutigen TAG-Ausbildung

kommentiert Herr Autengruber folgendermaßen:

„Wollte man früher Werkzeugmacher zu Verfahrenstechnikern ausbilden, so brauchte es Jahre, bis sie rundherum fit waren. Die erfahrenen Techniker aus der Branche wurden meist 2 – 3 Monate eingeschult, bevor sie zum ersten Mal zu Kunden geschickt wurden. Den Rest lernten sie nebenher, was oft mit mangelnden Ergebnissen verbunden war. Das ist heute durch die TAG-Ausbildung um vieles effizienter: Es gibt Basisschulungen in all jenen Abteilungen, die für die Arbeit beim Kunden wichtig sind. Man lernt Abläufe und Schlüsselpersonen kennen und vor allem sprechen wir Techniker nun eine gemeinsame Sprache.“

Vor kurzem durfte ich eine Situation bei einem unserer Kunden miterleben, in der ein Jungtechniker aufgrund seiner fundierten Ausbildung ein überzeugendes, korrektes und fachlich einwandfreies Auftreten beim Kunden vorwies. Er konnte diesen wirklich skeptischen Menschen innerhalb von ein paar Stunden für sich und seine Ideen gewinnen.

Die Ausbildung macht sich auf jeden Fall bezahlt – für unser Unternehmen, unsere Kunden und unsere Mitarbeiter.“

In neuem Glanz

Inovato präsentiert sich seit Jahresbeginn in den neuen Räumlichkeiten in Ansfelden

Seit Jänner 2002 befindet sich unser Firmensitz im revitalisierten Vierkanthof am Dorfweg 2. Der ehemalige Bauernhof wurde komplett renoviert, der Charakter der historischen Bausubstanz wurde weitgehend erhalten und einfühlsam mit modernen Elementen verbunden. Das alte Gemäuer, das Geschichte und Kultur atmet, ist für uns der perfekte Platz, um Innovationsarbeit zu leisten.



Das InoVato-Team von links nach rechts

- Reihe 1: Silvia Lechfellner, Angela Eiber, Mag. Franz M. Auinger, Mag. Günter Wagner
- Reihe 2: Sandra Oberrather, Mag. Ruth Arrich-Deinhammer, Dr. Robert Schütz, Andrea Auinger, Dr. Maria Ertl, Mag. Barbara Dressler



Inovato - Haupteingang in Ansfelden, Dorfweg 2

Die Geschichte der InoVato

InoVato wurde im Frühjahr 1994 durch Mag. Franz M. Auinger gegründet.

InoVato ist von Beginn an mit einer starken Netzwerkphilosophie und dem Bestreben eines eigenen Zugangs zur Personal- und Organisationsentwicklung tätig geworden.

Ab 1996 wurde das InoVato-Team als Kernzelle der Netzwerkentwicklung aufgebaut.

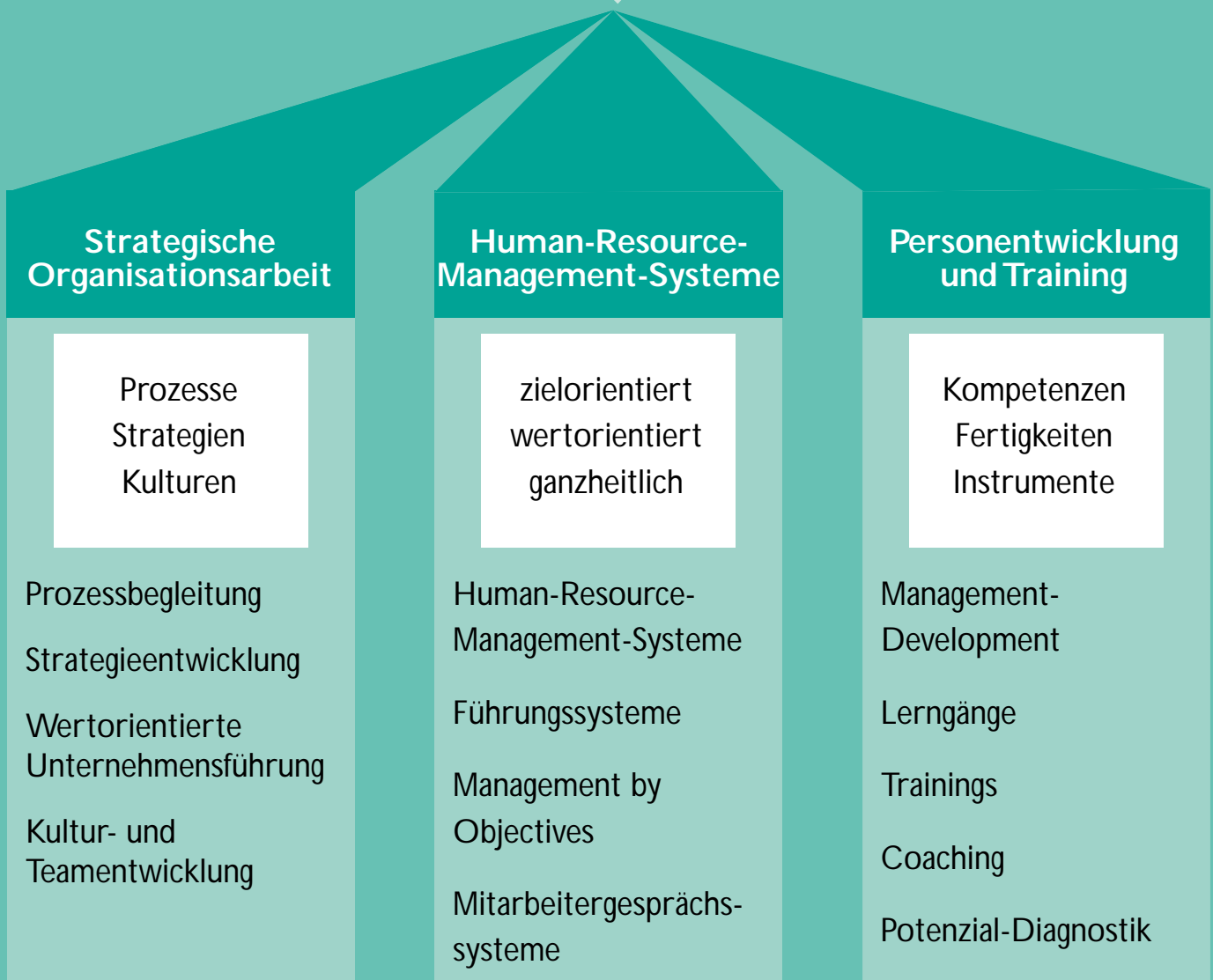
Heute bilden zehn InoVatorinnen und InoVatoren die "InoVato-Family" und bieten gemeinsam mit rund zwanzig Netzwerkpartnern Leistungen der Personal- und Organisationsarbeit. Die Kunden sind namhafte Organisationen der Wirtschaft und des Social-Profit-Bereiches.



Seminarraum, 75 m²



Empfangsbereich



Wir entwickeln Kompetenzen

www.inovato.at
office@inovato.at