

Subsysteme:	Dimensionen:	Ausprägung bei	
		erfolgreichen Untern.	krisenhaften Untern.
Arbeits-system	1. Mittel	←=====→	←=====→
	2. Abläufe	←=====→	←=====→
	3. Funktionen	←=====→	←=====→
Soziales System	4. Personen, Gruppen	←=====→	←=====>
	5. Strukturen, Zusammenarbeit	←=====→	←=====>
Kulturelles System	6. U-Politik, Leitsätze	←=====→	◊
	7. Identität	←=====→	◊

Abb. 1: Festgestellte Ausprägungen in erfolgreichen und krisenhaften österreichischen Mittelbetrieben

Eine wertvolle Einsicht in solche Veränderungsnotwendigkeiten gibt die Diagnose der Entwicklungsphasen von Unternehmungen. Lievegoed [3] hat aus zahlreichen Biographien von Betrieben drei grundlegende Phasen abgeleitet und beschrieben. In der ersten, der sogenannten **Pionierphase**, ist charakteristisch, daß sich der Gründer/Pionier ganz für (s)eine Idee einsetzt und seine persönlichen Beziehungen zu den Mitarbeitern bestimmend für deren Motivation und Loyalität sind. Die Organisation zeichnet sich durch hohe Beweglichkeit aus, die Arbeitsteilung in der Pionierphase ist stark personenorientiert. Irgendwann – meist durch Wachstum oder im Zuge einer Nachfolge – werden im Pionierunternehmen Störungen bemerkbar. Solche Krisensymptome der Pionierphase sind meist Probleme in der Kommunikation, es geht die Übersicht verloren, man weiß nicht mehr, wer wofür zuständig ist usw.

Diese und ähnliche Symptome zeigen an, daß eine grundlegende Wandlung des Unternehmens ansteht; es also „reif“ für die nächste Phase ist.

Diese zweite Phase, die **Differenzierungsphase**, charakterisiert Lievegoed im wesentlichen mit Ausbau des Apparates, mit Standardisierung, Spezialisierung und Koordinierung. Es geht darum, die Organisation logisch, transparent und übersichtlich zu gestalten, Ordnung in das Chaos zu bringen. Die Organisation erhält dadurch mehr formellen und Vorschriftencharakter; dies ist in einer gesunden zweiten Phase überlebensnotwendig. Ordnung jedoch tendiert zur Verhärtung, Normen wirken – losgelöst von ihrem Entstehungszusammenhang – weiter, und deren Sinnhaftigkeit wird nicht mehr hinterfragt. Die Krise der Differenzierungsphase äußert sich z.B. darin, daß Erstarrung eintritt, sich Motivationsverlust, Abteilungsdenken, Parallelorganisation etc. zeigen, alles Anzeichen,

daß die Entwicklungsnotwendigkeit in Richtung dritte Phase – **Integrationsphase** genannt – drängt.

Was soll nun integriert werden? Jede der beiden ersten Phasen drückt Qualitäten aus, die in unterschiedliche Richtung streben. Die Pionierphase zeigt Qualitäten, die in Richtung „Auflösung“ tendieren, die Differenzierungsphase drängt in Richtung „Erstarrung“. Integration bedeutet nun, beide Pole verschiedener Spannungsfelder in eine Synthese zu bringen. Einige solcher Spannungsfelder sind hier angeführt:

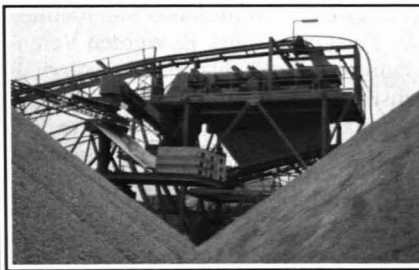
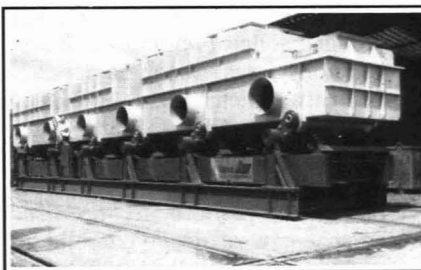
Tendenz zur Auflösung	—	Tendenz zur Verhärtung
Flexibilität	—	Ordnung,
		Kontinuität
Intuition	—	Rationalität
Bewegung	—	Form, Struktur
Generalismus	—	Spezialisismus

Die Krisenerscheinungen beim Übergang von einer in die nächste Phase sind „krankhafte Einseitigkeiten“ solcher Prioritäten.

Die Krise der Pionierphase trägt die Gefahr der Auflösung, die der Differenzierungsphase die Gefahr der Erstarrung in sich. Integration heißt, die Qualitäten der Pionierphase (mit Flexibilität, Motivation etc.) mit der der Differenzierungsphase (Logik, Ordnung, Spezialistentum etc.) zu verbinden.

Die MIT-Studie macht klar, daß die Japaner mit dem Konzept Lean enterprise die Prinzipien der Integrationsphase in eindrucksvoller Weise realisiert haben. Sie managen den Gegensatz „innen“ – „außen“ sowohl zur Lieferanten- als auch zur Kundenseite; sie integrieren die Sichtweisen von „oben“ und „unten“ und die der verschiedensten Funktionen (Konstruktion, Ferti-

ZUR ROHSTOFF-AUFBEREITUNG



**MASCHINEN
UND
ANLAGENBAU**

BINDER & CO. AG, Postfach 71, A - 8200 Gleisdorf,
Tel.: 03112-2136-0*, Tlx: 311551 bg a, Fax: 03112-2136-300

BINDER + CO

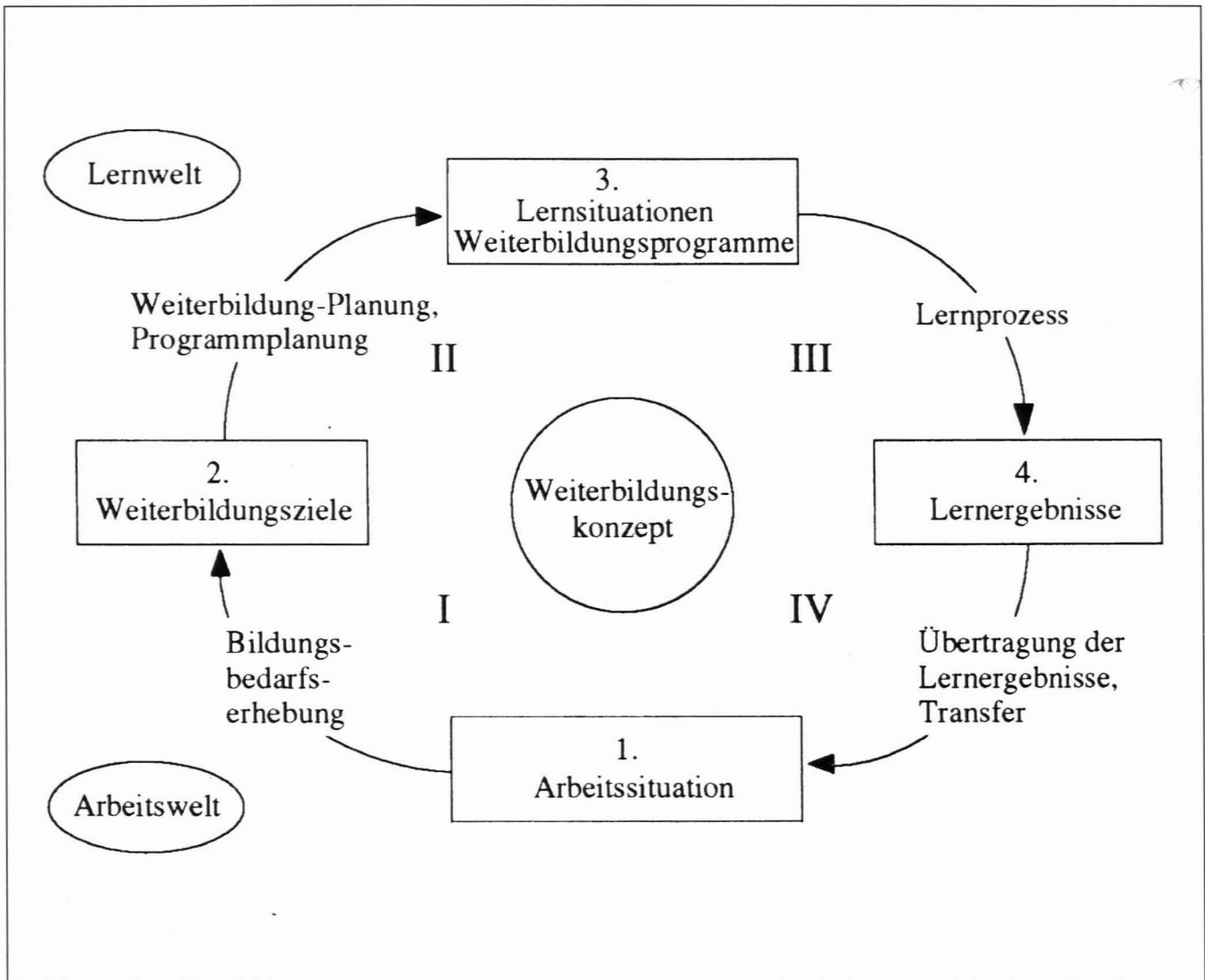


Abb. 2: Modell der Aus- und Weiterbildung

gung, Marketing...). Das Management „schafft Situationen, in denen Menschen und Gruppen selbständig und intelligent im Sinne des größeren Ganzen handeln können.“ [4]

3. Die Herausforderungen für die Personalentwicklung – Integration fördern

Die Mehrzahl der Industrieunternehmen im deutschen Sprachraum dürfte sich in einer überreifen Differenzierungsphase befinden, mit mehr oder weniger weit fortgeschrittenen Bemühungen in Richtung Integrationsphase. Für die Personalentwicklung ergibt sich die gewaltige Herausforderung, diesen schwierigen Übergang zu unterstützen.

Geht man bei der Personalentwicklung von einem ganzheitlichen Ansatz aus, so lassen sich zunächst drei wesentliche Bereiche unterscheiden:

- Qualifizierung der Mitarbeiter
- Laufbahnplanung und Beurteilung
- Strategieplanung, strategische Personalentwicklung

3.1 Qualifizierung der Mitarbeiter

In überreifen Differenzierungsbetrieben ist Aus- und Weiterbildung meist eine Organisationseinheit im Rahmen des Personalwesens. Es werden Veranstaltungen für Fachausbildung, Verhaltenstrainings und Führungskräfte-Seminare organisiert. Die Krise der überreifen Differenzierungsphase äußert sich auf der Ebene der Weiterbildungsfunktion vor allem durch folgende Symptome:

- Arbeiten und Lernen werden mehr und mehr getrennt; Arbeitskultur und Seminarkultur klaffen zunehmend auseinander. Diese Kluft äußert sich in der Polarisierung von „Theo-

rie“ und „Praxis“, indem in der Seminarsituation zuwenig auf Fragen der Arbeitssituation eingegangen wird und das Gelernte nicht angewandt werden kann.

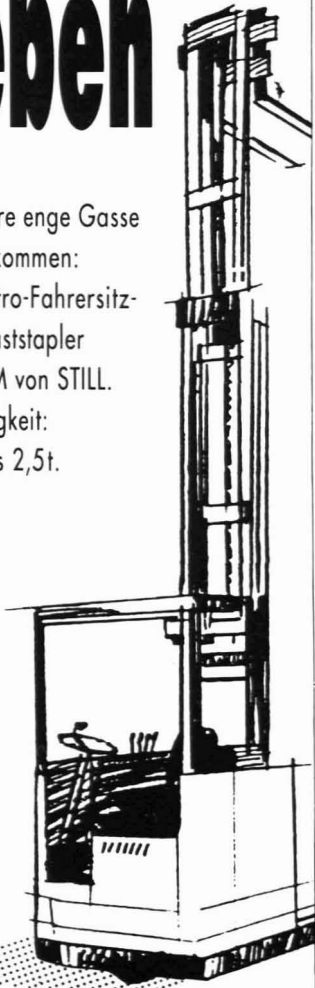
- Seminare werden als Allheilmittel betrachtet, die organisatorischen oder strukturellen Hintergründe werden nicht angesprochen.
- Führungsverantwortung wird an die Weiterbildung abgeschoben; Schulungen sollen Führungsveräumnisse korrigieren. Wenn es der Personalentwicklung nicht gelingt, bei den Führungskräften die Bedeutung der Führungsaufgaben und die Verantwortung für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter bewußt zu machen, wird die Weiterbildungsfunktion über ein relativ bescheidenes Niveau nicht hinauskommen.

Die herausfordernden Integrationsaufgaben im Bereich der Qualifizierung lassen sich anhand des Modells der

Hoch soll'n Sie heben

30 Jahre
STILL-Österreich

Durch Ihre enge Gasse
wird er kommen:
Der Elektro-Fahrersitz-
Schubmaststapler
Typ EFSM von STILL.
Tragfähigkeit:
1,25t bis 2,5t.



 **STILL**

SORGFALT UND TECHNIK

STILL GES.M.B.H.
IZ NÖ-SÜD, A-2351 WR. NEUDORF
TEL: 0 22 36 / 615 01-0, FAX: 0 22 36 / 617 04



20. Goldene Trophäe für Qualität



Ing. Leopold Gerstmayr (Leiter der Entwicklung, HAN DATAPORT-Österreich) konnte am 31. März 1992 die

International Trophy For Quality

in Madrid entgegennehmen. Diese internationale Auszeichnung wird an Unternehmen verliehen, welche im vergangenen Jahr durch Qualität, Ansehen und Prestige ihrer Produkte aufgefallen sind.

Der Preis wird von einem unabhängigen Club verliehen.

Für die Auswahl der Preisträger werden Informationen, die von Handelskammern, Handelsgesellschaften, Massenmedien, etc. gegeben werden, berücksichtigt.

Ebenso die Ergebnisse der Umfragen und Marktstudien, welche von Editorial

OFICE regelmäßig durchgeführt werden.

Für jeden Wirtschaftsbereich wurden die besten Unternehmen ausgewählt. Im Bereich Softwareentwicklung wurden aus

350 Unternehmen aus 70 Ländern 2 Firmen

ausgezeichnet. HAN DATAPORT und ein französischer CAD/CAM Entwickler. Zusätzlich erhielt HAND DATAPORT die

GOLDENE NADEL.

Diese wird verliehen, wenn ein Unternehmen bereits mehrmals ausgezeichnet wurde (HAN DATAPORT konnte 1991 die internationale Trophäe „Leading Company“ entgegennehmen).



Aus- und Weiterbildung [5] darstellen (vgl. Abb. 2):

- Die PE organisiert Bildungsbedarfserhebungen, um die reale Arbeitssituation als Ausgangspunkt des Lernens zu nehmen.
- Die PE bespricht mit den verantwortlichen Führungskräften, welche Veränderungen bei den Mitarbeitern erwünscht wären (Weiterbildungsziele). Dabei kann geklärt werden, welche Probleme sich mit der Weiterbildung realistisch lösen lassen und was Führungs- bzw. organisatorischer Maßnahmen bedarf.
- Die PE ergänzt das seminaristische Lernen durch on-the-job-Lernen, indem sie Lernsituationen wie Job-Rotation, Arbeitsstrukturierung, Projektlernen, Erfahrungsaustauschtreffen im Unternehmen, Mentoring usw. forciert.
- Die PE berücksichtigt bei der Programmplanung und bei der Gestaltung des Lernprozesses bereits die Umsetzung des Gelernten in die Arbeitssituation (Transferorientierung) und organisiert eine laufende Evaluierung ihrer Weiterbildungsaktivitäten.

Die PE macht nach und nach die Grundsätze ihrer Bildungsarbeit explizit und reduziert damit die Kluft zwischen Seminar- und Unternehmenskultur.

3.2 Laufbahnplanung und Beurteilung

Die Qualifizierung der Mitarbeiter stößt, auch wenn sie noch so gut ist, an Grenzen, die durch andere PE-Funktionen gesetzt werden. Versäumnisse im Personalmarketing und in der Selektion können durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen nur mühsam – oft gar nicht – korrigiert werden. Wenn Engagement und Erfolge der Mitarbeiter in der Weiterbildung bei der Stellenbesetzung und in der weiteren Laufbahn ständig unberücksichtigt bleiben, wird es immer schwieriger, Lernmotivation zu erreichen. Oder als weiteres Beispiel: wenn die Führungskräfte sich nicht für die berufliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter verantwortlich fühlen und Instrumente der Beurteilungs- und Fördergespräche nicht anwenden, bleiben Führungstrainings ziemlich wirkungslos.

Die Herausforderung der Personalentwicklung besteht in diesem Zusammenhang darin, die Entwicklung, Instrumentierung und Anwendung von

(PE-)Systemen zu initiieren und zu betreuen. Die Beiträge zur Integration können an verschiedenen PE-Teilsystemen ansetzen, z.B. indem

- Hilfestellungen im Personal-Marketing geboten werden, um frühzeitig potentielle Mitarbeiter für das Unternehmen zu interessieren.
- Instrumente und Prozeduren für die Auswahl von Mitarbeitern entwickelt werden (Anforderungsprofile, Assessment Centers etc.)
- eine quantitative und qualitative Personalplanung initiiert wird, die eine längerfristige Ausrichtung der PE-Aktivitäten ermöglicht
- Management bei Objectives eingeführt wird und das Erlernen von Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgesprächen unterstützt wird
- Laufbahnpläne erarbeitet werden, die neben Führungskarriere auch Fach- und Projektkarrieren vorsehen, wodurch eine bessere Integration von General- und Spezialwissen erreicht werden kann
- ein interner Stellenmarkt eingerichtet wird, der die Mobilität und Vielseitigkeit der Mitarbeiter fördert.

Die Personalentwicklung hat sich natürlich auch der Frage zu stellen, welche Schlüsselqualifikationen künftig Führungskräfte aufzuweisen haben. Solche Schlüsselqualifikationen durchlaufen einen „Lebenszyklus“; was einmal als Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte gefordert wurde – Delegation, Gesprächsführung etc. – wird heute unter „Basisqualifikationen“ gereiht. Als die neuen Schlüsselqualifikationen von Führungskräften gelten [6]:

1. Strategisches Denken
2. Unternehmerisches Handeln
3. Entwicklungsprozesse initiieren und begleiten
4. Die interne Kultur gestalten
5. Über die Organisation hinausgehendes gesellschaftspolitisches Denken.

Auf der Ebene des Produktionsprozesses zeigt das schlanke Unternehmen, daß die Arbeiter zahlreiche Fertigkeiten erlernt haben und innerhalb einer Arbeitsgruppe jeder Arbeiter für jeden anderen einspringen kann. Die Mitglieder der Teams lernen vorausschauendes Denken, um Lösungen finden zu können, bevor Probleme ernst werden [7].

3.3. Strategische Personalentwicklung

Die Beschreibung künftiger Schlüsselqualifikationen für verschiedene Zielgruppen gibt der Personalentwicklung eine wichtige Orientierung. Sie ist Ergebnis einer Auseinandersetzung mit strategischen Fragen des Unternehmens: Was sind die strategischen Erfolgspositionen? Damit wird der dritte Bereich der Personalentwicklung angesprochen – die strategische Personalentwicklung. Sie ist einerseits dadurch gekennzeichnet, daß alle Qualifikations- und sonstigen PE-Maßnahmen auf strategische Ziele des Unternehmens ausgerichtet werden, andererseits aber auch dadurch, daß sie Prozesse der Strategiebildung, Leitbildentwicklung und -Konkretisierung unterstützt: Personalentwicklung wird zur Organisationsentwicklung.

Zusammenfassung

Lean Enterprise ist das Ergebnis intensiver Integrationsbemühungen – von der Philosophie und den Prinzipien eines Unternehmens über Unternehmenspolitik, Strukturen, Personen und Gruppen, bis zu den Einzelfunktionen, Abläufen und der Fertigungstechnologie. Eine aufgeschlossene und professionell agierende Personalentwicklung kann in den Bereichen Qualifizierung, Laufbahnplanung und Strategiebildung einen wesentlichen Beitrag leisten, daß Unternehmen „schlank“ werden und dadurch langfristig überleben.

Literatur

- [1] KRAUS; PIBER; TICHY v. SASSEN: Schrumpfende Märkte, Wien 1986, S. 160 – 170
- [2] GLASL, F.: „Lean Production“ – Ein neues Schlagwort, in: Der Wirtschaftsingenieur (1991) 4, S. 12.
- [3] LIEVEGOED, B.: Organisationen im Wandel, Bern, Stuttgart 1974, S. 43ff.
- [4] GLASL, F.: Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen, in: ASG- Dokumentation (1984) 3, S. 18
- [5] v. SASSEN, H.: Lernen von Organisationen, in: Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich, Forschungsbericht 53 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien 1982, S. 95ff.
- [6] PIEPER, J.: Schlüsselkräfte erwerben Schlüsselqualifikationen, in: Sattelberger, T. (Hrsg.): Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor. Wiesbaden 1989, S. 70 – 79
- [7] WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROOS, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt, New York 1991





Robert Lackner, Dipl.-Ing.Dr.techn., Jahrgang 1960, studierte Wirtschaftsingenieurwesen/Maschinenbau an der TU-Graz. Seit 1987 Assistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Abteilung für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung der TU-Graz. Aufgabengebiete sind Industrielles Marketing und Produktinnovationsmanagement. Seit 1989 Lehrbeauftragter für Produktmanagement, Mitarbeiter in einigen Produktinnovationsprojekten und Gewinner des EMCO-Universitätswettbewerbes. Seit 1991 Geschäftsführer des WIV.

Produktinnovation in kleinen und mittleren Unternehmungen – eine Frage der richtigen Handhabung der Informationen

Rasche Veränderungen in den technologischen Grundlagen und der Trend zu individuellen Verbraucheransprüchen führen zu einer Zunahme der Komplexität der Produkte. Kurze Produktlebenszyklen bewirken, daß die hohen Entwicklungsaufwendungen innerhalb einer kurzen Nutzungsdauer der Marktleistung amortisiert werden müssen, und führen dazu, daß ein zu später Einstieg am Markt zu hohen Einbußen in den möglichen Erträgen führt. Aus diesen Zusammenhängen entsteht für die Unternehmungen die Forderung nach einer besseren Beherrschung der Aufgaben der Produktinnovation. Insbesondere gilt es, die Anforderungen der zukünftigen Abnehmer bereits in einem sehr frühen Stadium der Entstehung eines neuen Produktes möglichst lückenlos zu erfassen wie auch die konsequente Berücksichtigung der eigenen Ressourcen sicherzustellen.

Auf der Basis eines durch Praxisprojekte entwickelten und bewährten Vorgehensmodelles für die Durchführung von Produktinnovationsaufgaben wurden die dafür erforderlichen Informationsstrukturen untersucht. Daraus konnten Empfehlungen für die Gestaltung der Informationsversorgung des Produktinnovations-Prozesses abgeleitet werden.

Zielgerichtetes und entscheidungsorientiertes Vorgehen als Grundlage des Erfolges

Betrachtet man die Faktoren, welche in kleinen und mittleren Unternehmungen zum Scheitern von Produktinnovationsprojekten führen, so sind das Fehlen der Planungsorientierung d.h. das eher „unvorbelastete“ Herangehen an entsprechende Projekte als einer der wesentlichen Hemmfaktoren zu erkennen. Während die Ursachen für das Scheitern eines Projektes bereits in einem sehr frühen Stadium der Innovation zu finden sind, treten die daraus entstehenden Probleme meist erst im fortgeschrittenen Projektverlauf auf. Das Fehlen von Finanzmitteln oder aber Probleme bei der Fertigungsüber-

leitung aufgrund fehlender Berücksichtigung der beherrschten Fertigungstechnologien sollten hier nur als typische Beispiele dargestellt werden. Dabei sind es nicht die unvorhersehbaren Veränderungen in den, der ursprünglichen Planung zugrundeliegenden Annahmen, als vielmehr das Fehlen einer konsequenten Planung per se, die das vorzeitige Aus eines Produktinnovations-Projektes bedeuten.

Die Notwendigkeit einer möglichst frühzeitigen Erfassung der Anforderungen der zukünftigen Kunden einerseits, als andererseits auch die Berücksichtigung der eigenen Ressourcen erfordert ein Vorgehen, durch welches sichergestellt werden kann:

- **Zielorientierung** als Grundlage der Berücksichtigung der verschiedenen Anforderungen
- **Entscheidungsorientierung**, durch welche die Ziele konsequent Berücksichtigung finden können.

Produktorientierung in der Unternehmungsplanung schafft die Grundlagen

Erfolgreiche Produktinnovation ist nur auf der Basis von Zielen möglich, die im Rahmen einer produktorientierten Unternehmungsplanung geschaffen werden können.

Die im Rahmen der allgemeinen Unternehmungs-Zielplanung getroffene