

## Management

# Vorbilder bringen Erfolge!

Zunehmende Internationalisierung, globaler Wettbewerb, die schnelle Kopierbarkeit von Produkten zwingen den Mittelstand dazu, Erfolg in intelligenten Geschäftsmodellen und in alleinstellenden Produkten zu suchen. Dies stellt hohe Ansprüche an die Qualifikation der Mitarbeiter. „Humankapital“ ist die Grundlage der individuellen Wertschöpfung und nimmt damit unter den Wettbewerbsressourcen eine besondere Stellung ein.



Der Strategieexperte Dr. Alexander Artmann ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Weissman & Cie

Die Herausforderung liegt darin, dass „Humankapital“ schnell veraltet. Kompetenzen, die heute Wettbewerbsvorteile darstellen, sind im Markt von morgen überholt. Unternehmen sollten sich daher ständig mit den Fragen beschäftigen: Was muss das Unternehmen, was müssen unsere Mitarbeiter und Führungskräfte heute und morgen können, um im Markt eine führende Wettbewerbssituation einzunehmen? Hat ein Unternehmen beispielsweise eine zunehmende Internationalisierung zum Ziel, setzt dies voraus, die Mitarbeiter in einem internationalen Handlungsraum zu entwickeln, Sprachtrainings durchzuführen, kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen und eine Organisation zu schaffen, die einer stärkeren Dezentralisierung gerecht wird. Eine solche Entwicklung setzt natürlich auch Mitarbeiter mit einer Bereitschaft zu lebenslangem Lernen voraus. Besonderes Augenmerk auf Führungskräfte Mitarbeiter-Entwicklungs-Programme sind für alle Unternehmensebenen von Bedeutung, und werden entsprechend den strategischen Zielsetzungen und dem aktuellen Handlungsbedarf des Unternehmens durchgeführt.

Von besonderer Relevanz ist die Entwicklung der Führungskräfte. Sie tragen Verantwortung für das Unternehmen und Führungsverantwortung für die Mitarbeiter. Entwicklungsprogramme auf dieser Ebene müssen so aufgebaut sein, dass neben dem fachlichen Können auch die methodische und soziale Kompetenz ausgebaut werden. Führungsverantwortung heißt derzeit viel stärker als früher noch: Entwicklung der eigenen Persönlichkeit im Umgang mit sich selbst sowie im Umgang mit den Mitarbeitern. Dabei werden unter anderem Durchsetzungsstärke, Fairness, Team- und Kommunikationsfähigkeit geschult und trainiert. Gleichzeitig geht es darum, ein gemeinsames Werteverständnis aufzubauen, die gleichen Führungswerte anzuwenden und Normen und Werte zu etablieren, die als Leitlinie für Mitarbeiter gelten.

### ZAUBERWORT SELBSTBEFÄHIGUNG

Das Wissen über die eigene Persönlichkeit und das gemeinsame Werteverständnis stellen die Basis für das Führen von Mitarbeitergesprächen dar, eine der zentralen Aufgaben einer Führungskraft. Untersuchungen zeigen, dass Führungskräfte immer noch

dazu tendieren, die Sachaufgabe solchen Gesprächen vorzuziehen, und machen uns Experten damit die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung in diesem Thema bewusst. Unsere langjährige Erfahrung zeigt jedoch, dass Kunden durch Schulungen in diesem Bereich die Motivation und Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter steigern konnten, weil die Mitarbeiter endlich das Gefühl bekamen, gehört und verstanden zu werden. Mitarbeitergespräche berücksichtigen, wenn sie richtig geführt werden, neben den Unternehmenszielen auch die persönlichen Belange und Motive des Mitarbeiters. Dementsprechend hoch sind die Anforderungen, sich als Führungskraft darauf vorzubereiten, auf jeden Mitarbeiter individuell einzugehen, Gespräche nachzubereiten und entsprechende Maß-

### VERANSTALTUNGSTIPP

#### Wachstumsstrategien für Familienunternehmen 19. Februar 2008, Salzburg / 09:00 – 17:00 Uhr

In diesem Seminar erhalten Sie einen Masterplan zur Entwicklung und Umsetzung Ihrer Wachstumsstrategie.

Konkret erfahren Sie

- wie Sie verschiedene Möglichkeiten des Wachstums gegeneinander abwägen,
- wie Sie Wachstumsrisiken in den Griff bekommen,
- wie Sie Ihre Unternehmenskultur als Nährboden für Wachstum gestalten,
- wie Sie Ihre Mitarbeiter auf Wachstumskurs bringen,
- was Sie gerade als Familienunternehmen bei der Finanzierung beachten sollten,
- wie Sie neue Geschäftsfelder in das Unternehmen integrieren und
- mit welchen spezifischen Kennzahlen Sie den Wachstumsprozess unter Kontrolle halten.

Referent ist Dr. Alexander Artmann.

Preis: 590,- € zzgl. MwSt. inkl. Seminarunterlagen, Mittagessen, Kaffeepausen und Tagungsgetränke. Weitere Infos unter [www.weissman.at](http://www.weissman.at).

DAS WISSEN ÜBER DIE EIGENE PERSÖNLICHKEIT UND  
DAS GEMEINSAME WERTEVERSTÄNDNIS STELLEN  
DIE BASIS FÜR DAS FÜHREN VON  
MITARBEITERGESPRÄCHEN DAR



nahmen einzuleiten. Viele Mitarbeitergespräche und die Nachbereitung leiden unter dem Zeitdruck der Führungskräfte. Denn, auch wenn es sich viele nur ungern eingestehen: Für die meisten Chefs, egal auf welcher Ebene, stellt es eine große Herausforderung dar, sich selbst zu organisieren. Dazu gehört etwa, die richtigen Prioritäten zu setzen, Aufgaben sinnvoll zu delegieren und sich die Zeit effizient einzuteilen – auch die Zeit, die sie sich für die Mitarbeiter nehmen sollten. Das Zauberwort in der Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung heißt damit Selbstbefähigung. Das fordert die Fähigkeit, sich permanent auf die neuen Herausforderungen lernend einzustellen.

Eine Voraussetzung für den Erfolg der Weiterbildung im Unternehmen ist die Einbindung der obersten Ge-

schäftsleitung als Vorbild im Prozess. Erfahrungsgemäß scheitern viele Entwicklungsprogramme, weil Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihre Chefs etwas von ihnen verlangen, was sie selbst nicht zu tun bereit sind. Aus unserer Praxis empfehlen wir daher, dass die Geschäftsleitung als Vorreiter den Prozess durchläuft und damit die Bedeutung des Themas vorlebt, oder aber über intensive Feedback- und Ergebnissrunden mit den Teilnehmern nahe am Prozess bleibt. Gute Weiterbildungsprogramme für Mitarbeiter gewinnen gerade auch in Familienunternehmen an Bedeutung und werden als wertvoller Beitrag zur Zukunftssicherung gesehen. Und dabei sind es zunehmend auch kleinere Betriebe, die über Investitionen in die Ressource Mitarbeiter direkt in die erfolgreiche Zukunft des Betriebes investieren.

## IMPRESSUM

**MEDIENINHABER UND HERAUSGEBER:** INSIGHT VERANSTALTUNGS- UND BERATUNGS-GES.M.B.H, HAUPTSTRASSE 51 B, 3411 KLOSTERNEUBURG WEIDLING, TEL. 02243/38 292  
**TECHNOKONTAKTE VERANSTALTUNGS-GMBH**, 1010 WIEN, GONZAGAGASSE 1/22A, TEL.: 01/ 533 04 66-0, FAX: DW 13,  
E-MAIL: INFO@TECHNOKONTAKTE.AT INTERNET: WWW.TECHNOKONTAKTE.AT

**GESCHÄFTSFÜHRUNG UND CHEFREDAKTION:** DR. HARALD THURNHER

**GASTAUTOREN DIESER AUSGABE:** DR. ALEXANDER ARTMANN, PETER M. BAUMGARTNER, PROF. DR. REINER BRÖCKERMANN, CHRISTINE GRABOW, MMAG. HELMUT GRAF, DI RAINER HORNBOSTEL, DR.ING.STEPHAN U. SCHITTNY, **LAYOUT:** SYLVIA PISKULA

**FOTOS:** HAIDEN-BAUMANN, NLK REINBERGER, PETRA SPIOLA, HERSTELLER  
HERSTELLER, **ANZEIGEN:** MAG. CHRISTINE BAIER, MAG. BARBARA PELZ

**ABONNEMENT:** PIA HAUSER, **DRUCK:** FIRST SMILE **ERSCHEINUNGSORT:** WIEN,

**ERSCHEINUNGSWEISE:** FÜNF MAL JÄHRLICH **ABONNEMENTPREIS:** INLAND: 30 EURO /JAHR, AUSLAND: 40 EURO /JAHR,

**AUFLAGE:** 12.000 STÜCK **VERKAUFSGEBIET:** ÖSTERREICH, SCHWEIZ, SÜDTIROL, DEUTSCHLAND

**REDAKTIONELLE ZIELSETZUNG:** DARSTELLUNG VON METHODEN UND ERFAHRUNGEN DIE ZUM WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG VON UNTERNEHMEN FÜHREN, PRÄSENTATION INNOVATIVER BEST-PRACTICE-MODELLE VON TOP-UNTERNEHMEN, BERICHTERSTATTUNG ÜBER AKTIVITÄTEN UND VERANSTALTUNGEN VON TECHNOKONTAKTE UND DES TECHNOKONTAKTE-CLUBS, FÖRDERUNG DES NETWORKING IM UNTERNEHMENSBEREICH

**OFFENLEGUNG GEM. §25 MEDIENGESETZ:** MEDIENINHABER: TECHNOKONTAKTE VERANSTALTUNGS-GMBH, 1010 WIEN, GONZAGAGASSE 1/22A. UNTERNEHMENSgegenstand: ORGANISATION UND DURCHFÜHRUNG VON BEST PRACTICE SEMINAREN, VERANSTALTUNGEN, HERAUSGABE VON PUBLIKATIONEN, HANDEL MIT WAREN ALLER ART SOWIE DIE GESCHÄFTLICHE, IDEELLE UND ORGANISATORISCHE FÜHRUNG DES TECHNOKONTAKTE-CLUBS. GESCHÄFTSFÜHRER: DR. HARALD THURNHER, BETEILIGUNGSVERHÄLTNISSE. DR. HARALD THURNHER 100 PROZENT

INSIGHT VERANSTALTUNG GMBH, HAUPTSTRASSE 51B, 3411 KLOSTERNEUBURG WEIDLING. UNTERNEHMENSgegenstand: ORGANISATION UND DURCHFÜHRUNG VON SEMINAREN, HERAUSGABE VON PUBLIKATIONEN, HANDEL MIT WAREN ALLER ART. GESCHÄFTSFÜHRER: DR. HARALD THURNHER. BETEILIGUNGSVERHÄLTNISSE. 100 PROZENT DR. HARALD THURNHER

ERKLÄRUNG ÜBER DIE GRUNDLEGENDE RICHTUNG DES MEDIUMS: INSIGHT IST EIN BEST PRACTICE MAGAZIN FÜR ERFOLGREICHE MANAGERINNEN. REDAKTIONELLE ZIELSETZUNG IST ES, DIE INNOVATIONSBEREITSCHAFT VON MANAGERINNEN ZU INTENSIVIEREN, DEN KNOW HOW TRANSFER ZWISCHEN UNTERNEHMEN, NETWORKING ZU FÖRDERN UND WEGE AUFZUZEIGEN, WIE MAN UNTERNEHMERISCH UND PERSÖNLICH ERFOLGREICH SEIN KANN. BERICHTERSTATTUNG ÜBER AKTIVITÄTEN UND VERANSTALTUNGEN VON TECHNOKONTAKTE UND DES TECHNOKONTAKTE-CLUBS.