

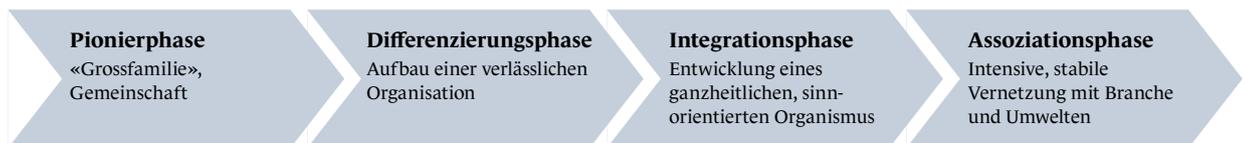


Entwicklungsphasen eines Unternehmens

- Unternehmen durchlaufen nach dem Modell von Glasl/Lievegoed verschiedene Phasen ihrer Entwicklung, vergleichbar mit den Lebensphasen von Menschen: von der Pionierphase über die Differenzierungs- und Integrationsphase bis zur Assoziationsphase.
- In der Pionierphase ist das Team klein, informell, flexibel und vertrauensvoll. Mit dem Wachstum müssen Unternehmen in die Differenzierungsphase übergehen, in der klare Regeln und Strukturen für grössere Teams festgelegt werden.
- In der Differenzierungsphase ist es wichtig, Regeln festzulegen, ohne den sozialen Kontakt zu vernachlässigen. Überreglementierung kann kontraproduktiv sein, und zu lange in dieser Phase zu verharren, kann zum Verlust des Arbeitsantriebs führen.
- Die Integrationsphase fördert Sinn, Identifikation und Kundenorientierung in kleinen integrierten Teams.
- Die Assoziationsphase zeichnet sich durch eine hohe Stabilität der internen und externen Beziehungen aus.
- Um die Polarität von Innovation und Organisation zu managen, empfiehlt es sich bei Rekrutierungen auf Diversität zu achten.
- Kommunikation ist in allen Veränderungsphasen eines Unternehmens eine Kernkompetenz.



Entwicklungsphasen eines Unternehmens nach Glasl/Lievegoed



Friedrich Glasl, Bernard C. J. Lievegoed: *Dynamische Unternehmensentwicklung – Grundlagen für nachhaltiges Change Management. Haupt Freies Geistesleben. ISBN 978-3-7725-2976-4.*

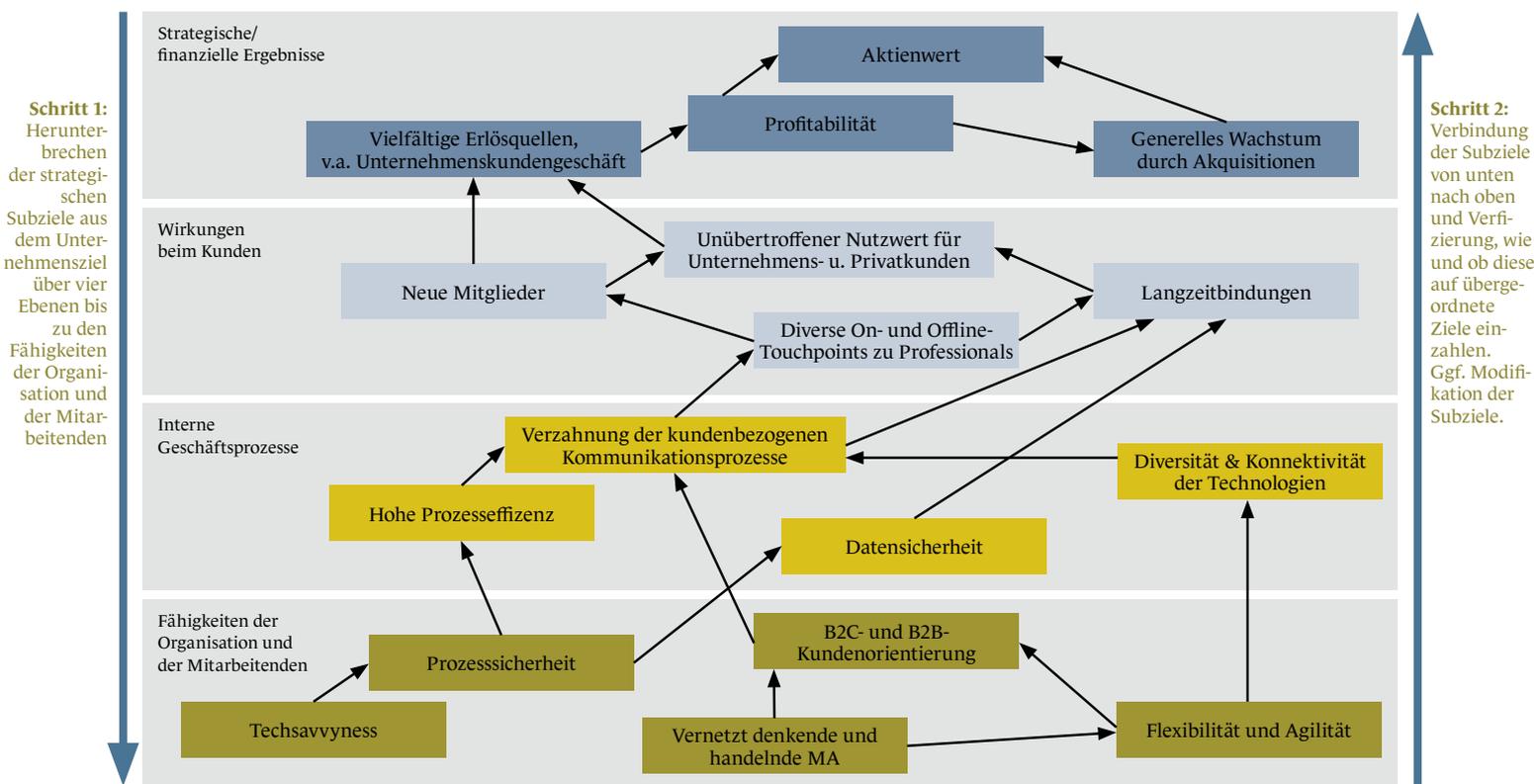
Tipps im Umgang mit Reglements

- Unternehmen im Wachstum brauchen Rahmenbedingungen: Mit Diversität und Komplexität steigt der Bedarf an klaren Regeln für alle Beteiligten.
- Es gibt starre und flexible Regeln: Starre Regeln sorgen für Gleichförmigkeit, flexible erlauben Entwicklung und Anpassung.
- Weniger ist oft mehr: Regeln sollten nur das unbedingt Notwendige abdecken, um eine Wachstumskultur nicht zu ersticken.
- Unternehmensreglements sollten keine Gesetzestexte oder Versicherungsleistungen wiedergeben: Dies vermeidet Aufwände, wenn sich diese Bestimmungen ändern.
- Reglements und Arbeitsverträge unterscheiden sich in ihrer Änderbarkeit: Reglements können einseitig durch die Arbeitgebenden geändert werden, während Verträge beidseitige Zustimmung erfordern. Deshalb empfiehlt es sich, Reglements nicht als integralen Bestandteil des Arbeitsvertrags zu deklarieren.
- Partizipation und Konfliktkultur sind entscheidend: Die Beteiligung der Mitarbeitenden an Regelungsprozessen sowie eine offene, konfliktbewältigende Kultur sind für ein erfolgreiches Regelwerk von Bedeutung.

Tools für die HR-Strategieentwicklung

- Strategische Projekte zeigen eine klare, hierarchische Verbindung zu definierten Unternehmenszielen auf.
- Die Strategiekarte nach Dessler visualisiert die Wirkungsbeziehungen in vier Ebenen:
 - Finanzielle/strategische Ergebnisse
 - Wirkungen beim Kunden
 - interne Geschäftsprozesse
 - Fähigkeiten der Organisation / der Mitarbeitenden
- Im ersten Schritt wird topdown gearbeitet: Strategische Prioritäten werden auf Angebote für Kunden, Leistungserbringung und Fähigkeiten der Organisation definiert und heruntergebrochen.
- Im zweiten Schritt werden Faktoren bottom up verbunden, um klarzustellen, welche dieser Faktoren direkte oder indirekte Wirkung auf strategische Prioritäten haben.
- Die konkreten Massnahmen zur Erreichung der Ziele werden schliesslich in einem dritten Schritt entlang der HR-Prozesskette erarbeitet.
- Eine detaillierte Abstimmung mit den Fach- und Führungskräften im Unternehmen ist unabdingbar, um sicherzustellen, dass die Massnahmen den Bedürfnissen und der Kultur der Teams entsprechen.
- Eine klare, transparente Priorisierung aller Massnahmen ist in anspruchsvollen Wachstumsphasen notwendig.

Strategiekarte für ein digitales Branchennetzwerk



Das Beispiel zeigt in vereinfachter Form erfolgsrelevante Faktoren für das Geschäftsmodell eines digitalen Branchennetzwerks. Die Top-Ziele umfassen Diversifikation von Erlösquellen durch Entwicklung eines relevanten B2B-Geschäfts mit neuen Angeboten. Diese neuen Angebote (Recruiting-Plattform, Bildungsangebote, Fachinformationen) machen Akquisitionen notwendig. Die Analyse zeigt, dass sowohl die Verlässlichkeit im Daten- bzw. Prozessmanagement als auch die Entwicklung unterschiedlicher Touchpoints innerhalb des Netzwerks wichtig sind. Insgesamt wird die Leistungserbringung komplexer. Als erfolgskritisch wurde zudem identifiziert, wie das Wachstum durch Akquisitionen organisational und kulturell gelingt, weshalb vernetztes Denken und Handeln sowie Flexibilität und Agilität wichtige Kompetenzen darstellen.

HR-Prozesskette



Schritt 3:
Entwicklung von Massnahmen entlang der HR-Prozesskette

Basisschema für die Priorisierung von Massnahmen

		Aufwand	
		Hoch	Niedrig
Auswirkung	Hoch	Zügig anstossen	Sofort umsetzen
	Niedrig	Verwerfen	Punktuell umsetzen

Schritt 4:
Priorisierung der Massnahmen