



Modul 2 Einheit 3

Projekttitlel	Strategieplanung für soziale Unternehmen
Akronym	SESP
Finanzhilfevereinbarung	2011 – 1 – BG1 – LEO05 – 05037
Ergebnisart	Dienstleistung / Produkt
Ergebnisnummer	4
Lieferdatum	28/09/2012
Autoren	Rumyana Grozeva (SZREDA), Konstantin Stoyanov (SZREDA)
Redakteure	Vanda Sousa (AidLearn), Antonyia Pavlova (Samaritans)
Verwandtes Arbeitspaket	AP 3 – Lernmodell und -inhalt
Verfügbarkeit	Internes Dokument



Dieses Produkt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser, die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Inhaltsverzeichnis

Modul 2: Management sozialer Unternehmen und Strategieentwicklung

Einheit 3: Bewertung Ihrer Ressourcen/strategische Diagnose

Einstieg	3
Schlüsselwörter	3
Lernziele	3
Geschätzter Zeitaufwand	3
Einführung.....	3
3.1 Management sozialer Unternehmen	4
3.1.1 Mit welchen Herausforderungen sind soziale Unternehmen konfrontiert?	4
3.1.2 Welche Art von Manager sollte ein soziales Unternehmen haben?.....	5
Zusammenfassung der Kernaussagen	6
3.2 Das externe Umfeld.....	6
3.2.1 Welche Faktoren bestimmen das externe Umfeld Ihres Unternehmens?	7
3.2.2 Warum ist es so wichtig, dass Sie über Ihre Konkurrenten Bescheid wissen?	8
3.2.3 Wie sieht die Zielgruppe für Ihre Produkte aus?.....	8
3.2.4 SWOT-Analyse	9
3.3 Das interne Umfeld	13
3.3.1 Was versteht man unter Geschäftsstruktur und was für Ressourcen hat ein Unternehmen zur Verfügung?	14
3.3.2 Kernfähigkeiten, Wissen und Wissensmanagement.....	16
3.3.3 Führerschaft und Motivation	19
Zusammenfassung der Kernaussagen.....	22
Zusammenfassung der Lernziele.....	22
Quellenverzeichnis	23
Bücher / Artikel.....	23
Glossar	24

Modul 2: Management sozialer Unternehmen und Strategieentwicklung

Einheit 3: Bewertung Ihrer Ressourcen/strategische Diagnose

Einstieg

Schlüsselwörter

Soziales Management, Gesetzgebung, Kunden, Lieferanten, Technologie, Synergien, Konkurrenten, Geschäftsstruktur, Ablauforganisation, Ressourcen, Kosten-Nutzen-Analyse, Break-even-Analyse, Benchmarking, SWOT-Analyse, Balanced Scorecard, Schlüsselqualifikationen, Wissensmanagement, Führungsstile

Lernziele



Am Beginn dieser Einheit werden einige Besonderheiten im Management sozialer Unternehmen aufgezeigt. Es folgt eine Analyse des externen und internen Umfeldes Ihres sozialen Unternehmens und der Faktoren, die Ihre Geschäftstätigkeit signifikant beeinflussen können. Dadurch lernen Sie besser zu verstehen, was inner- und außerhalb Ihres Unternehmens vor sich geht. Weiters werden Vorschläge gemacht und Methoden bereitgestellt, mit deren Hilfe Sie eine Umfeldanalyse in Ihre Geschäftsstrategie integrieren können.

Geschätzter Zeitaufwand



Das Durcharbeiten dieser Einheit sollte in etwa **90 Minuten** Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

Einführung

Die Managementfähigkeiten, die zur Führung eines sozialen Unternehmens erforderlich sind, sind einerseits dieselben wie für ein herkömmliches KMU, zusätzlich sind aber noch spezifische Managementfähigkeiten vonnöten.

Es ist wichtig, dass Sie über die Geschäftsprozesse, die in Ihrem sozialen Unternehmen ablaufen und die hierarchische Struktur Bescheid wissen, da eine Analyse den ersten Schritt in Richtung Verbesserung darstellt. Break-even- und Kosten-Nutzen-Analyse sind Techniken, die Ihnen Auskunft über Ihr Unternehmen sowie Ihre Lieferanten und Kunden geben können, während Benchmarking und SWOT-Analyse Informationen über die Konkurrenten liefern.

Das externe Umfeld Ihres Unternehmens beeinflusst Ihr Unternehmen in hohem Ausmaß. Sie haben Kundenerwartungen zu erfüllen und die Lieferanten statten Sie mit wichtigen Ressourcen aus. Ihre Konkurrenten streben danach, ihren Marktanteil auf Kosten Ihres

Unternehmens auszuweiten. Porters Modell der fünf Kräfte wird Ihnen dabei helfen, alle Beteiligten und die Position Ihres Unternehmens gegenüber der Konkurrenz zu analysieren.

3.1 Management sozialer Unternehmen

Schlüsselwörter

Manager, Gesetzgebung, Produkte, Fähigkeiten, Management

Einführung

In dem Ausmaß, in dem die Anzahl an sozialen Unternehmen in Europa wächst, werden die Manager, die sie führen, mit immer komplizierteren Aufgaben konfrontiert werden: Nachdem Sie ein Unternehmen gegründet haben, müssen Sie es nun auch führen, die gesetzten Ziele erreichen, Hindernissen entgegentreten, Freiwillige gleichwie Mitarbeiter motivieren und in diverse Prozesse lenkend eingreifen.

3.1.1 Mit welchen Herausforderungen sind soziale Unternehmen konfrontiert?

Die Zahl der sozialen Unternehmen wächst beständig. Die fehlende Legitimation im institutionellen Umfeld bringt aber auch diverse Probleme und Nachteile gegenüber der Konkurrenz mit sich.

Die Manager sozialer Unternehmen sind hauptsächlich mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

Mangelndes unterstützendes Umfeld im Bereich der Gesetzgebung und Reglementierung

Obschon sozialen Unternehmen in einigen Ländern (z.B. in Deutschland, Polen und Großbritannien) aufgrund ihres Status als nicht gewinnorientierte Organisationen Steuerbefreiungen oder -vorzüge gewährt werden, unterstützt die derzeitige Gesetzgebung soziale Unternehmen noch immer nicht in höherem Ausmaß. Die Binnenmarktverordnung (COM(2011) 206, endgültig) schlägt die Einführung von zwölf Maßnahmen vor, um Wachstum zu fördern und Vertrauen zu stärken. Maßnahme 8 zielt dabei speziell auf soziales Unternehmertum ab. Auch die europäische Agenda für Unternehmertum (COM(2004) 70 endgültig, 11.02.2004) propagiert die Förderung sozialer Unternehmen. So befähigt die Richtlinie des Rates 2006/112/EC vom 28. November 2006 die Mitgliedstaaten, es sozialen Unternehmen zu gestatten, keine Umsatzsteuer auf Waren und Dienstleistungen für unterschiedliche, dem Gemeinwohl dienende Aktivitäten, einzuheben.

Gewährleistung einer hohen Qualität von Produkten und Dienstleistungen

Soziale Unternehmen müssen die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen hoch halten, um effektiv mit Organisationen aus dem öffentlichen Sektor sowie gewinnorientierten und traditionellen nicht gewinnorientierten Organisationen konkurrieren zu können.

Hoch entwickelte Mitarbeiterfähigkeiten

Die Fähigkeiten der Mitarbeiter im Besonderen und die Humanressourcen im Allgemeinen stellen ein wichtiges Gut für soziale Unternehmen dar. Gerade dienstleistungsorientierte soziale Unternehmen sind stark von der Expertise, den Fähigkeiten und der Motivation ihrer Mitarbeiter abhängig.

Sicherstellung von Expertise und Unterstützung

Alle Organisationen streben danach, Mitarbeiter einzustellen, die die erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten aufweisen. Soziale Unternehmen sind noch mehr von professioneller Expertise und Unterstützung abhängig, da sie zumeist in einem neuen Geschäftsfeld operieren.

Gewährleistete Finanzierung

Obwohl einige Studien belegen, dass soziale Unternehmen keinen allzu großen Kapitalbedarf aufweisen, der außerdem leicht zu befriedigen ist, sobald ein Unternehmen die Start-up-Phase hinter sich gelassen hat, ist die Finanzierung dennoch ein wichtiges Thema für ein soziales Unternehmen; besonders wenn, wie bei traditionellen Genossenschaften, die Eigenfinanzierung schwierig aufzustellen ist.

Knüpfen von Netzwerken und Eingehen von Kooperationen

Das Knüpfen von Netzwerken zwischen sozialen Unternehmen, sowohl lokal als global, und das Eingehen von Kooperationen nehmen zurzeit in sozialen Unternehmen noch keinen hohen Stellenwert ein. Soziale Unternehmen weisen zumeist geringere Mitarbeiterzahlen auf, was die Kunden einerseits enger an das soziale Unternehmen bindet, andererseits aber das Erzielen von Skaleneffekten und das Eingehen von Risiko und Wagnis einschränkt.

Angemessene Steuerungsmechanismen

Es wäre für soziale Unternehmen von Vorteil, Steuerungsmechanismen zu entwickeln, die die unterschiedlichen Interessen aller Beteiligten berücksichtigen und gleichzeitig demokratisch organisierte und lokal zentrierte Organisationsstrukturen zu schaffen.

3.1.2 Welche Art von Manager sollte ein soziales Unternehmen haben?

Manager sozialer Unternehmen sollten dazu in der Lage sein, das Unternehmen extern zu legitimieren und intern zu stärken. Während die externe Legitimierung durch die tiefgreifenden Veränderungen, die im europäischen Wohlfahrtssystem erzielt wurden, erleichtert wird, sollte die interne Stärkung durch eine Identifikation der Erfolgsmerkmale des Unternehmens erfolgen. Soziale Unternehmen sind gut dazu in der Lage, sich an das institutionelle Rahmenwerk anzupassen, innerhalb dessen sie operieren. Daraus ist eine Vielfalt an spezifischen, lokal beschränkten Organisationsformen hervorgegangen, die aber auch die Anwendung unterschiedlicher Managementstile erfordern.

Soziale Unternehmen sehen sich oftmals mit einem nicht sonderlich freundlich gesinnten externen Umfeld konfrontiert. In mehreren europäischen Ländern werden soziale

Unternehmen als Bedrohung für die traditionelle Rolle des öffentlichen Sektors im Wohlfahrtsbereich sowie die schon lange bestehenden nicht gewinnorientierten Organisationen wahrgenommen. Soziale Gruppierungen wie Gewerkschaften haben soziale Unternehmen wiederholt beschuldigt, dem öffentlichen Sektor Arbeit wegzunehmen und, wenn schon nicht aktiv, dann doch zumindest passiv, dessen Wachstumsmöglichkeiten einzuschränken. Die Manager sozialer Unternehmen haben sich daher vermehrt um eine positive Meinungsbildung in der Öffentlichkeit bemüht. Viele von ihnen sind stark in Ihr Unternehmen involviert, oftmals als Gründer und Freiwillige, und es ist ihnen daher ein großes Anliegen, akzeptiert zu werden.

Die Manager sozialer Unternehmen sehen sich heutzutage mit zwei Hauptherausforderungen im internen Umfeld konfrontiert: einer Neugestaltung der Steuerungsmechanismen und des Personalmanagements. Diese sind den Besonderheiten sozialer Unternehmen anzupassen.

Zusammenfassung der Kernaussagen



Das Management sozialer Unternehmen in Europa ist neu auszurichten. Die Rollen der Manager sozialer Unternehmen unterscheiden sich von denjenigen in traditionellen nicht gewinnorientierten, öffentlichen und gewinnorientierten Organisationen. Manager sozialer Unternehmen sind mit diversen Herausforderungen konfrontiert. Es ist von großer Wichtigkeit, dass soziale Unternehmen legitimiert werden und dass ihre Manager in die Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten investieren, damit sie imstande sind, soziale Unternehmen den gegebenen Rahmenbedingungen entsprechend, bestmöglich zu leiten.

3.2 Das externe Umfeld

Schlüsselwörter

Schlüsselkräfte, Kunden, Märkte, Lieferanten, Verhandlungsstärke, Technologie, Synergien, Branche, strategische Gruppe, Konkurrent, neue Anbieter, Ersatzprodukte, Arbeitsmarkt, Angestellter

Einführung

Das externe Umfeld Ihres Unternehmens setzt sich aus Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Mitarbeitern, Arbeitssuchenden, Technologien und Synergien zusammen.

Die Kunden nehmen dabei eine herausragende Stellung ein. Wenn Sie ein Unternehmen führen, sollten Sie u.a. genau darüber Bescheid wissen, welche Kaufkraft für Ihre Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung steht. Die Summe aller Kunden wird als „Markt“ bezeichnet. Man kann zwischen verschiedenen Arten von Märkten unterscheiden, wie Verbraucher- und Anbietermärkten. In welcher Art von Markt Sie operieren, kann großen Einfluss auf den Erfolg Ihres Unternehmens ausüben.

Technologie, Lieferanten und Synergien sind weitere externe Faktoren, die Ihren Wirtschaftssektor und Ihr Unternehmen erheblich beeinflussen. Technologie wird in der Produktion und bei der Kommunikation eingesetzt. Die Lieferanten versorgen Sie mit Rohmaterial und beeinflussen die Ihnen dadurch entstehenden Kosten und letztendlich Ihre Preise. Synergien wiederum können Ihnen dabei helfen, Ressourcen zu sparen.

Die Konkurrenten werden oft als Gefahr wahrgenommen. Sie können jedoch auch eine Antriebskraft darstellen, die die Entwicklung Ihres Unternehmens vorantreibt.

Der Arbeitsmarkt ist ein virtueller Marktplatz, auf dem Dienstgeber und (potentielle) Dienstnehmer zusammenkommen. Die Bezahlung richtet sich nach der Verhandlungsstärke der einzelnen Parteien. Grundsätzlich kann man sagen, dass die Dienstnehmer umso mehr verdienen, je höher ausgebildet sie sind.

3.2.1 Welche Faktoren bestimmen das externe Umfeld Ihres Unternehmens?

Ihr Unternehmen ist vielen Einflussfaktoren ausgesetzt. Es lohnt sich, diese im Auge zu behalten, damit Sie Ihre Unternehmensstrategie optimieren können.



Kunden und Märkte sind die Nachfrager Ihrer Produkte. Aus der Perspektive eines Verkäufers ist ein Markt eine Gruppe von Kunden, die entweder tatsächliche oder potentielle Käufer eines entsprechenden Produktes oder einer Dienstleistung sind. Für den bleibenden Erfolg Ihres Unternehmens ist es daher unerlässlich, eine Kundenanalyse durchzuführen.



Lieferanten wiederum versorgen Ihr Unternehmen mit Rohmaterial, Produkten und Dienstleistungen, die Sie zur Herstellung Ihrer Waren benötigen. Sie nehmen je nach ihrer Verhandlungsstärke Einfluss auf Ihren Wirtschaftssektor/Geschäftszweig.



Der Einsatz hochwertiger Technologien ist für eine Vielzahl an Prozessen in Ihrem Unternehmen notwendig, für den Produktionsprozess, die Kommunikation, die Logistik, etc.

Der Arbeitsmarkt basiert auf der Interaktion zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Neuere Arbeitsmarktmodelle beschäftigen sich mit der Verhandlungsstärke der einzelnen Partner und den Auswirkung auf den Arbeitsmarkt.



Die Konkurrenten spielen als externe Umfeldfaktoren ebenso eine wichtige Rolle. Sie können in ähnlichen Sektoren (z.B. Transport – Fahrrad als Substitut für Auto) und in derselben strategischen Gruppe angetroffen werden.

Suchen Sie nach potentiellen Synergien, um Ihre Wettbewerbsposition zu stärken. Analysieren Sie den gesamten Prozess der Leistungserstellung – die so genannte Wertschöpfungskette – in Hinblick auf Kosten- und Spezialisierungsvorteile. Manchmal führen Synergien aber auch zu Komplexitätserhöhungen und höherem Koordinationsaufwand.

3.2.2 Warum ist es so wichtig, dass Sie über Ihre Konkurrenten Bescheid wissen?



Ihre Konkurrenten können Ihnen dabei helfen, Ihre Wettbewerbsposition eindeutig zu definieren. Das Wettbewerbsumfeld kann in drei Ebenen unterteilt werden (Müller-Stewens 2005):

- **Branche:** Eine Branche wird als Gruppe von (konkurrierenden) Unternehmen definiert, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Die Intensität des Wettbewerbes beeinflusst den Erfolg Ihres Unternehmens also entscheidend. Porter hat ein Konzept dazu entwickelt, das in einem nachfolgenden Kapitel diskutiert wird.
- **Strategische Gruppen innerhalb einer Branche:** Eine Branchenanalyse bietet Ihnen Einblick in die Prozesse, die die Rentabilität der Branche als Ganzes bestimmen. Sie ist jedoch nicht ausreichend, um die Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens bestimmen zu können. Diese kann durch eine Beobachtung der strategischen Gruppe festgelegt werden, zu der Ihr Unternehmen gehört. Strategische Gruppen werden in einem späteren Abschnitt detaillierter beschrieben.
- **Einzelne Konkurrenten:** Indem Sie Ihre Konkurrenten beobachten, erhalten Sie Informationen über deren Verhaltensweisen. Dies ist speziell für Unternehmen wichtig, die in Ihrem Geschäftsbereich nur einen oder wenige Konkurrenten haben. In so einer Situation sind alle Unternehmen daran interessiert, so viele Informationen wie möglich über die Zielsetzungen und Strategien der anderen Unternehmen am Markt zu sammeln. In anderen, zersplitterten Bereichen ist es naturgemäß schwieriger, alle Unternehmen zu analysieren und sogar wahrzunehmen.

3.2.3 Wie sieht die Zielgruppe für Ihre Produkte aus?



Es ist von großer Wichtigkeit, dass Sie Ihre Kunden kennen. Sie sollten auch bedenken, dass die Bedürfnisse und Wünsche verschiedener Kunden sehr unterschiedlich sein können. Daher ist es nicht sinnvoll, dieselbe Strategie für alle Kunden anzuwenden. Bedenken Sie auch, dass es Ihnen nicht gelingen wird, alle Kundenwünsche zu befriedigen.

Märkte können in zwei unterschiedliche Typen eingeteilt werden:

- **Verbrauchermärkte,** die aus Einzelpersonen und Haushalten bestehen, die Waren und Dienstleistungen zur Befriedigung Ihrer persönlichen Bedürfnisse erwerben und

- **Anbietermärkte**, die in Produzentenmärkte, Wiederverkäufermärkte und öffentliche Märkte unterteilt werden können.

Diese Markttypen haben ganz unterschiedliche Charakteristika und eigene Regeln, die für die strategische Ausrichtung Ihres Unternehmens von Bedeutung sind. Die Beantwortung folgender sechs Fragen kann Ihnen dabei helfen, Klarheit über Ihr externes Umfeld zu erlangen (Anwander 2002):



ÜBUNG: Nehmen Sie sich etwas Zeit, um folgende Fragen für Ihren Sektor/Ihr Unternehmen zu beantworten:

- Wer sind die Marktteilnehmer?
- Was wird auf dem Markt gekauft?
- Wann wird es gekauft?
- Wer kauft es?
- Warum wird es gekauft?
- Wie wird es gekauft?

3.2.4 SWOT-Analyse



Um Ihr externes Umfeld analysieren und Ihre Marktposition festlegen zu können, sollten Sie folgende Schlüsselfaktoren berücksichtigen.

Kunden

Je mehr Sie über Ihre Kunden wissen, desto besser ist das für Ihr Unternehmen. Hier sind einige Tipps, die Ihnen bei der Analyse Ihrer Kunden behilflich sein können:

- Ihre Kunden haben unterschiedliche Bedürfnisse, die befriedigt werden müssen.
- Unterscheiden Sie zwischen Kundengruppen und führen Sie eine Marktsegmentierung durch.
- Analysieren Sie den Wettbewerb in Ihrem Wirtschaftssektor und finden Sie heraus, wie sich Ihr Unternehmen von Ihren Konkurrenten unterscheidet.
- Behalten Sie die folgende Frage im Hinterkopf: *Warum kaufen die Kunden meine Produkte und nicht die Produkte meines Konkurrenten?*
- Entscheiden Sie dann über Ihre Wettbewerbsstrategie: Kostenführerschaft oder Differenzierungsstrategie? Legen Sie fest, auf welchen Märkten Sie tätig werden möchten und in welcher Reihenfolge.



Beantworten Sie folgende Fragen, bevor Sie eine Entscheidung treffen:

- Wer sind die Zielgruppen?
- Wie groß sind die Märkte?
- Welche Faktoren sind für die Kaufentscheidung der Kunden ausschlaggebend?
- Welchen Marktanteil möchte ich/mein Unternehmen erreichen?

Lieferanten



Der Erfolg Ihres Unternehmens wird stark von den Preisen Ihrer Lieferanten geprägt. Daher ist deren Verhandlungsstärke von großer Bedeutung und abhängig von mehreren Faktoren (Grant 2002):

- *Konzentrationsgrad innerhalb des Wirtschaftssektors:* Je weniger Lieferanten es in einem Wirtschaftssektor gibt, desto größer ist ihr Einfluss in diesem Sektor. Wenn es jedoch viele Lieferanten und nur wenige Kunden gibt, kann die Nachfrageseite des Marktes den Preis festlegen.
- *Standardisierungsgrad der Produkte und Dienstleistungen:* Das Design von Produkten und Dienstleistungen hat ebenfalls Auswirkungen auf die Verhandlungsstärke der Lieferanten. Je standardisierter sie sind, desto leichter können sie ersetzt werden. Ist ihr Design jedoch sehr spezifisch, dann sind die Kosten für einen Ersatz normalerweise hoch, da es mit hohen Kosten verbunden sein wird, den Lieferanten zu wechseln. Dies ist z.B. bei der Einführung einer neuen Logistiksoftware der Fall.
- *Möglichkeit von Vorwärtsintegration:* Die Verhandlungsstärke eines Lieferanten erhöht sich durch seine Fähigkeit, seine Tätigkeit in Ihrem Wirtschaftssektor auszuweiten, da es für ihn dann einfacher sein mag, andere Kunden zu akquirieren.
- *Bedeutung des Wirtschaftssektors für den Lieferanten:* Die Verhandlungsstärke des Lieferanten ist auch davon abhängig, welche Bedeutung der jeweilige Wirtschaftssektor für ihn hat. Erzielt ein Lieferant den Großteil seines Gewinnes oder Ertrages in Ihrem Wirtschaftssektor, dann können Sie davon ausgehen, dass ihm die Unternehmen in Ihrem Sektor wichtig sind und dass er versuchen wird, Ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Seine Verhandlungsstärke erhöht sich aber, wenn der Sektor für ihn nicht mehr so große Bedeutung hat.



ÜBUNG: Beantworten Sie nun folgende Fragen:

Welcher der folgenden Lieferanten hat die größte Verhandlungsstärke? Welcher hat die geringste? Ziehen Sie die zuvor aufgezählten Faktoren heran, um die Fragen zu beantworten.

- Intel – Hardwareindustrie
- Bio-Landwirt – Supermarktkette
- Nagelproduzent – Tischlerei
- Hersteller von Mobiltelefonen – Mobilfunkdienstleister
- Bäckerei - Caterer

Technologie




Für die Analyse der in Ihrem Wirtschaftszweig eingesetzten Technologien sollten Sie die folgenden Fragen beantworten:

- *Verfahrenstechnik*

- Welche Trends sind in der Verfahrenstechnik beobachtbar? Es wird den Erfolg Ihres Unternehmens positiv beeinflussen, wenn Sie schneller als Ihre Konkurrenten darauf reagieren.
- Ist es Ihnen möglich, Ihre Prozesse und Produkte ständig innovativ zu gestalten?
- Können Sie Ihre Produktion mit Hilfe neuer Technologien automatisieren oder standardisieren?
- Setzen Sie für die Prozesskontrolle Computer ein?
- *Ersatztechnologien*
Ersatztechnologien können die von Ihnen eingesetzten Technologien mindestens gleichwertig ersetzen (Hinterhuber 1996).
 - Ist eine spezielle Ersatztechnologie innovativer als die von Ihnen eingesetzte Technologie?
 - Wie hoch sind die Kosten für die Ersatztechnologie im Vergleich zu den Kosten für die gerade von Ihnen eingesetzte Technologie?
- *Produktinnovation*
 - Welche Entwicklungstrends gibt es?
 - Ist in Ihrem Unternehmen Potential für Produktinnovation vorhanden?
- *Informations- und Kommunikationstechnologie*
 - Welche Kommunikationstechnologien sollten Sie unbedingt einsetzen, um auf dem Markt wettbewerbsfähig bleiben zu können?

Arbeitsmarkt


 Ihre Mitarbeiter stellen eine der wichtigsten Ressourcen dar, auf die Ihr Unternehmen zurückgreifen kann. Da der Arbeitsmarkt potentielle Mitarbeiter bereithält, lohnt es sich, ihn regelmäßig zu beobachten. Das Verhalten von Mitarbeitern und Gewerkschaften kann Ihr Betriebsergebnis signifikant beeinflussen. Die Verhandlungsstärke jedes einzelnen Mitarbeiters oder Stellensuchenden hängt hauptsächlich von den folgenden zwei Kriterien ab (Lombriser & Abplanap 2005):

- Die Kosten, die für Ihr Unternehmen anfallen, wenn Sie einen Mitarbeiter freisetzen. Solche Kosten hängen von der Qualifikation des Arbeitnehmers ab, der Komplexität der Arbeit und der Dauer des Anstellungsverhältnisses. Für Arbeitnehmer, die nicht leicht ersetzt werden können, ist es ein Leichtes, Lohnforderungen zu stellen.
- Arbeitsmarktbedingungen: Je niedriger die Arbeitslosenrate ist, desto geringer ist die Chance, dass Sie einen passenden Ersatz für einen Arbeitnehmer finden. In diesem Falle erhöht sich die Verhandlungsstärke des Mitarbeiters und er kann ein höheres Gehalt erhandeln. Gibt es viele Arbeitslose, dann ist es für den Arbeitgeber einfacher, Ersatz zu finden. Damit verringert sich auch die Verhandlungsstärke des Mitarbeiters.

Synergien

Synergien herzustellen, ist generell von Vorteil, kann aber zeit- und ressourcenintensiv sein und daher hohe Kosten mit sich bringen. Wenn Sie also mögliche Synergien in Ihrem Unternehmen anfinden, sollten Sie berechnen, ob der damit erzielte Gewinn nicht durch hohe Prozesskoordination wieder wettgemacht wird.

SWOT-Analysen


 Die folgenden fünf Schritte werden Ihnen dabei helfen, in Ihrem Unternehmen eine SWOT-Analyse durchzuführen und sich darauf basierend für die am besten geeigneten Maßnahmen zu entscheiden. Aus der unten stehenden Abbildung können Sie Handlungsempfehlungen ableiten, wie man Strategien implementieren kann, wenn man seine Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren berücksichtigt.

SWOT-Analyse

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	SO-strategies: Placing emphasis on strengths to use opportunities	WO-strategies: Overcome weaknesses to use opportunities
Threats	ST-strategies: Placing emphasis on strengths to avoid threats	WT-strategies: Minimize weaknesses and avoid threats

Wichtige Regeln für SWOT-Analysen:

Identifikation der entscheidenden Erfolgsfaktoren: Es ist sehr hilfreich für die Stärken-Schwächenanalyse, wenn Sie sich der entscheidenden Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens bewusst sind.

- Definition der Stärken und Schwächen: Die Analyse der Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens dient dazu, Ihre Wettbewerbsposition in Bezug auf den/die stärksten Konkurrenten zu identifizieren. Berücksichtigen Sie vergleichbare Faktoren, aber nur solche, die wirklich vergleichbar sind (Gibt es dazu wirklich Daten?). Bedenken Sie, dass alle identifizierten Stärken und Schwächen relativ sind und da sie relativ sind, erhalten Sie einzig durch Benchmarking einen informativen Wert.
- Festlegung der Chancen und Gefahren: Dieser Teil der SWOT-Analyse deckt Chancen und Gefahren auf, die aus neuen Entwicklungen und Veränderungen des Umfeldes resultieren können. Faktoren, die Ihr Unternehmen nicht direkt beeinflussen, werden als externe Faktoren angesehen. Hohe Kundentreue wird z.B. als Stärke klassifiziert, kann

sich aber in eine Gefahr umwandeln, wenn traditionelle Kundenbindungen an Bedeutung verlieren.

3. Bearbeitung des Fragebogens und Beantwortung der wichtigsten Fragen: In diesem Schritt gilt es, Fragen zu beantworten, die sich hauptsächlich auf die Branche beziehen, in der Sie tätig sind.
4. Ableitung strategischer Schlussfolgerungen: Wenn Sie in der Lage sind, gegenwärtige und zukünftige Veränderungen vorwegzunehmen und darauf zu reagieren, haben Sie eines der wichtigsten Ziele einer SWOT-Analyse erreicht.



ÜBUNG: Können Sie die Erfolgsfaktoren für Ihre Branche identifizieren? Welche sind Ihre Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren?

Zusammenfassung der Kernaussagen



Das externe Umfeld setzt sich aus diversen Einflussfaktoren zusammen, die auf Ihr Unternehmen einwirken wie Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Arbeitsmarkt, Synergien und Technologie.

Sie alle beeinflussen den Erfolg Ihres Unternehmens in mehr oder weniger starkem Ausmaß.

Die Kunden sind die zentralen Einflussfaktoren auf Ihren Unternehmenserfolg. Daher sollten Sie sie detailliert analysieren.

Die Analyse eines einzelnen Konkurrenten ist besonders wichtig für Unternehmen, in deren Geschäftsfeld sich nur ein oder nur ein paar Konkurrenten befinden.

Die Lieferanten nehmen Einfluss auf den Erfolg eines Sektors, da sie Produkte und Dienstleistungen bereitstellen, die als Input in den Wertschöpfungsprozess eines Sektors dienen. Daher ist die Analyse ihrer Verhandlungsstärke von großer Wichtigkeit.

Ihre Angestellten und die von Ihnen eingesetzten Technologien stellen eine der wichtigsten Ressourcen Ihres Unternehmens dar. Die Verhandlungsstärke jedes einzelnen Angestellten oder Arbeitssuchenden ist von der Arbeitsmarktsituation und den mit der Freisetzung eines Angestellten verbundenen Kosten abhängig.

In Ihrem Unternehmen wird Technologie nicht nur für die Produktion, sondern auch für die Kommunikation, Logistik sowie mehrere andere Bereiche eingesetzt.

3.3 Das interne Umfeld

Schlüsselwörter


Organisationsstruktur, Geschäftsstruktur, Prozess, Fähigkeiten, Wissensmanagement, Führerschaft, Motivation

Einführung

Man kann die Geschäftsstruktur eines Unternehmens anhand seiner Organisationsstruktur oder seiner betrieblichen Struktur beschreiben. Je nachdem stehen mehr die Menschen oder mehr die Ablauforganisation im Mittelpunkt.

Die Ressourcen eines Unternehmens können materiell (z.B. Maschinen, Mitarbeiter) und immateriell (Lizenzen, Know-how, Unternehmenskultur, etc.) sein. Materielle Ressourcen können an einem Ort nur einmal, immaterielle Ressourcen hingegen gleichzeitig an mehreren Orten eingesetzt werden.

3.3.1 Was versteht man unter Geschäftsstruktur und was für Ressourcen hat ein Unternehmen zur Verfügung?

 Man kann die Geschäftsstruktur anhand der Organisationsstruktur und der betrieblichen Struktur beschreiben. In diesem Modul beschreiben wir sie anhand der betrieblichen Struktur. Während bei der Organisationsstruktur die Arbeitskräfte im Mittelpunkt stehen, beschreibt die betriebliche Struktur die Prozesse in einem Unternehmen, die zu einem Output führen.

Die betriebliche Struktur verdeutlicht die Chronologie der Geschäftstätigkeiten: Letztere können auf Zeitachsen dargestellt und zueinander in Beziehung gesetzt werden. Die Zusammensetzung der Elemente basiert auf ihren Beziehungen zueinander, wobei bestimmte Klassifikationsschemata angewandt werden.

Als Ressourcen werden alle jene Elemente bezeichnet, die als Input in den Produktionsprozess eingehen. Man kann zwischen finanziellen (z.B. Kapitalausstattung), physischen (z.B. Maschinen), menschlichen (z.B. Fähigkeiten von Angestellten und Managern) und organisatorischen Ressourcen (z.B. Logistiksysteme) unterscheiden. Zudem werden Ressourcen in materielle und immaterielle Ressourcen unterteilt. In erstere Kategorie fallen u.a. Maschinen und Angestellte, in zweitere Lizenzen, Experten-Know-how, Innovationskompetenz, wissenschaftliche und F&E-Fähigkeiten, Unternehmenskultur und Reputation des Unternehmens.

Materielle Ressourcen können zu einem bestimmten Zeitpunkt nur an einem Ort eingesetzt werden. Daher ist ihr Beitrag zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils begrenzt. Immaterielle Ressourcen haben jedoch mannigfaltige Auswirkungen, da sie nicht nur gleichzeitig an unterschiedlichen Orten eingesetzt werden können, sondern auch zu einem Wertzuwachs durch ihre vielfache Verwendung beitragen können. (Grant 2002)

Warum sind die Ressourcen eines Unternehmens entscheidend für den Erfolg desselben?

Die Identifikation der wichtigsten Ressourcen und Prozesse, die für die Produktion von Waren und Dienstleistungen vonnöten sind, trägt entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens bei. Materielle und immaterielle Ressourcen spielen bei der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen eine bedeutende Rolle. Diese Wettbewerbsvorteile resultieren aus



der Wissensbasis, die im Unternehmen vorhanden ist. Einzigartige Fähigkeiten treten dann hervor, wenn optimale Voraussetzungen für Wissensgenerierung und Wissenstransfer geschaffen werden.

Wie sehen die Geschäftsprozesse in meinem Unternehmen aus?



Um Ihr Unternehmen analysieren zu können und falls nötig, Verbesserungen vornehmen zu können, ist es notwendig, jeden einzelnen Prozess in Ihrem Unternehmen detailliert darzustellen. Es wird Schlüsselprozesse geben und auch eine Reihe an unterstützenden Prozessen. Unterschätzen Sie die Bedeutung der unterstützenden Prozesse nicht, da sie großen Einfluss auf die Schlüsselprozesse haben können. Sie können in chronologischer und logischer Reihenfolge dargestellt werden.

Welche Ressourcen stehen meinem Unternehmen zur Verfügung?



Sie sollten sich darüber im Klaren sein, welche Ressourcen in Ihrem Unternehmen vorhanden sind und wie Sie sie bestmöglich einsetzen können. Zu diesem Zwecke können Sie Ihre Ressourcen in immaterielle und materielle sowie in handelbare und nicht handelbare Ressourcen einteilen. Die Klassifizierung kann unter Zuhilfenahme folgender Matrix durchgeführt werden:

Einteilung der Ressourcen:

	Materielle Ressourcen	Immaterielle Ressourcen
Handelbare Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Maschinen • Mitarbeiter • Standardsoftware 	<ul style="list-style-type: none"> • Lizenzen • Individuelles Expertenwissen
Nicht handelbare Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Selbst Gebautes (z.B. eine spezielle Maschine zur Erzeugung von Backwaren) • Selbst Programmiertes (z.B. eine spezielle Software) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskultur • Persönliche Beziehungen zu den Beteiligten • Unternehmensspezifisches Training • Implizites Wissen

Diese Matrix kann dazu dienen, Ihnen einen kurzen Überblick über Ihre Ressourcen zu geben und darüber, wie Sie sie effizient nutzen können.



ÜBUNG: Verwenden Sie diese Matrix, um die Ressourcen in Ihrem Unternehmens zu identifizieren und den gegebenen Kriterien zuzuordnen.

3.3.2 Kernfähigkeiten, Wissen und Wissensmanagement



Kernfähigkeiten oder Schlüsselkompetenzen werden definiert als systematisch fokussierte Kombinationen individueller Technologien und Fähigkeiten, die eine Vielzahl an Produktlinien in einem Unternehmen unterstützen. In anderen Definitionen ist die gesamte Wertschöpfungskette inkludiert. Eine Synthese beider Definitionen würde zu folgender Aussage führen:

Kernfähigkeiten werden durch organisationale Lernprozesse integriert und unter Einsatz von Technologien, Know-how, Prozessen und Einstellungen etabliert;

- die für den Kunden von Wert sind;
- die einzigartig sind, verglichen mit der Konkurrenz;
- die schwierig nachzuahmen sind
- und die das Potential haben, Ihnen Zutritt zu einer Vielzahl an Märkten zu verschaffen.



Daher versteht man unter Kernkompetenzen die gebündelten Fähigkeiten, Technologien und Prozesse, die den Wertschöpfungsprozess unterstützen und Ihrem Unternehmen zu einer Vormachtstellung verhelfen.



Nachhaltige Wettbewerbsvorteile können erzielt werden, wenn die Fähigkeiten der Mitarbeiter eines Unternehmens folgende vier Kriterien erfüllen:

- Sie müssen von Wert sein, die Effizienz und Effektivität des Unternehmens erhöhen und zu verbesserter Leistungsfähigkeit am Markt führen.
- Die Fähigkeiten müssen selten sein und dazu beitragen, dass sich Ihr Unternehmen von der Konkurrenz abhebt.
- Sie müssen schwer zu imitieren/kopieren sein. Wenn ein Konkurrent erfolgreich darin ist, etwas nachzuahmen, kann er den Vorteil Ihres Unternehmens zunichte machen. In vielen Branchen ist es schwierig, die Produkte und Prozesse über einen längeren Zeitraum hinaus zu schützen.
- Es muss schwierig sein, sie zu ersetzen. Wenn ein Konkurrent dazu imstande ist, eine Alternative zu Ihren Fähigkeiten anzubieten, geht Ihr Wettbewerbsvorteil ebenso verloren.



Heutzutage besinnen sich wieder mehr und mehr Organisationen darauf, dass „eine Organisation, um ganz vorne mit dabei sein zu können und wettbewerbsfähig bleiben zu können, dazu imstande sein muss, die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter zu erhalten, zu fördern, zu managen und zu nutzen.“



Im Wesentlichen besteht „Wissensmanagement daraus, Wissen zu schaffen, zu identifizieren, anzuhäufen und zu teilen. Es geht darum, das **richtige Wissen**, am **richtigen Platz**, zum **richtigen Zeitpunkt** zur Verfügung zu haben, um eine Aktion oder eine Entscheidung beeinflussen zu können.“ (Servin 2005) Laut der Gartner Group „fördert Wissensmanagement einen integrativen Ansatz, der dazu dient, die in einem Unternehmen vorhandenen Informationen identifizieren, erfassen, abfragen, teilen und evaluieren zu können. Diese Informationen können Datenbanken, Dokumente, Strategien und Abläufe umfassen sowie auch nicht erfassbares stilles Wissen, das in den Köpfen der einzelnen Mitarbeiter gespeichert ist. (Hicks et al. 2006)

Obschon Informationen nicht Wissen gleichzusetzen sind, stellen sie dennoch einen wichtigen Aspekt von Wissen dar. Wissen wird vielfach umgewandelt, wobei Daten in Informationen und Informationen in Wissen transformiert werden. (Hicks et al. 2006)



Warum sind die Ressourcen eines Unternehmens und Wissensmanagement von Bedeutung?



Es ist beinahe unmöglich, die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens zu transferieren oder zu kaufen, da die Begleitumstände nie dieselben sind. Ein Konkurrent ist dadurch gezwungen, durch einen gleichwertigen Entwicklungsprozess zu gehen, was zeit- und ressourcenaufwändig ist.

Der Nutzen der Implementierung von Wissensmanagementstrategien liegt in der Kosten- und Risikosenkung, der Verbesserung des Entscheidungsfindungsprozesses und der strategischen Planung, der schnelleren Entwicklung neuer technischer Ansätze und der Reduktion der Weiterbildungskosten für die Mitarbeiter, etc.

In welchen Bereichen werden Kernfähigkeiten und Wissensmanagement benötigt?



Die Kernfähigkeiten eines Unternehmens beeinflussen die Zufriedenheit aller Beteiligten. Jedes Unternehmen möchte ja die Mitarbeiter, Kunden, etc. besser zufrieden stellen als Ihre Konkurrenten oder andere Unternehmen. Hauptziel eines jeden Wissensmanagementprogrammes ist es, das Unternehmen bei der Erreichung seiner Unternehmensziele zu unterstützen. Die Definition der Unternehmensziele bildet somit den Startpunkt für die Entwicklung eines Wissensmanagementprogrammes. (Hariharan 2002)

Wie kann ich in meinem Unternehmen Kernfähigkeiten identifizieren und Wissensmanagement implementieren?

Kernfähigkeiten



Die folgenden vier Fragen werden Ihnen dabei helfen, Kernfähigkeiten in Ihrem Unternehmen zu identifizieren:

1. Gibt es in Ihrem Unternehmen Technologien, Know-how oder Prozesse, die Ihre Wettbewerbsfähigkeit oder den Kundennutzen stark erhöhen?
2. Sind Ihre Kernfähigkeiten geschützt, so dass es für Ihre Konkurrenten schwierig oder unmöglich ist, sie zu imitieren?

3. Setzen Sie diese Kernfähigkeiten in mehr als einem Geschäftsprozess ein?
4. Gewähren sie Ihrem Unternehmen Zugang zu neuen Geschäftsfeldern?

Je mehr positive Antworten Sie geben konnten, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass in Ihrem Unternehmen Kernfähigkeiten vorhanden sind.

Hier finden Sie einige Tipps, wie Sie Ihre Kernfähigkeiten identifizieren können:

- Distanzieren Sie sich von allen Vorstellungen, die Sie über Ihr Unternehmen haben.
- Erforschen Sie Ihr Geschäftsfeld und gehen Sie sogar darüber hinaus.
- Haben Sie keine Angst davor, Dinge anzusprechen, die Sie nicht verstehen.
- Paradoxa sind gut, Paradigma sind schlecht.
- Versetzen Sie sich in Ihre Kunden hinein.
- Denken Sie nicht an Anforderungen, sondern an Wünsche.

Wissensmanagement



Indem man Wissen aktiv verwaltet, bedient man sich des Wissensmanagements (Push-Strategie). Pull-Strategien werden eher selten angewandt.

Wissensmanagementstrategien können folgendes beinhalten:

- Belohnungen als Motivation, Wissen zu teilen.
- „Geschichten erzählen“ als Instrument zur Übertragung stillen Wissens. Dies passiert ständig in Ihrem Unternehmen. Wenig Hierarchie und ein gutes Arbeitsklima erleichtern diese Art des Wissenstransfers.
- Lernen aus anderen Projekten. In vielen Unternehmen findet diese Art von Transfer informell statt. Einige Unternehmen haben einen solchen Wissenstransfer aber bereits formalisiert und standardisiert.
- Analyse dessen, *was* passiert ist, *warum* es passiert ist und *wie* es verbessert werden könnte durch alle Teilnehmer und Projektverantwortlichen.
- Wissens-Mapping (Zeichnen einer Karte des in einem Unternehmen gespeicherten Wissens) ermöglicht eine Aufzeichnung vorhandener Informationen und Wissens, wie und woher man spezielles Wissen bekommen kann, wer es besitzt, etc.
- Wissensgemeinschaften sind Personengruppen, die eine Befürchtung oder eine Leidenschaft für etwas, das sie tun, teilen und sich untereinander austauschen.
- Der Transfer von Best Practices basiert oft auf Benchmarkingergebnissen. Best Practice sollte hierbei nicht kopiert, sondern an die gegebenen Umstände angepasst werden.
- Kompetenzmanagement (systematische Evaluierung und Einsatz der Kompetenzen der einzelnen Mitglieder einer Organisation) hat zum Ziel, gegenwärtige und zukünftige Kompetenzbedürfnisse zu identifizieren sowie umfassende Kommunikation zwischen Geschäftseinheiten hinsichtlich Weiterbildung und Adaption der Zielsetzungen zu ermöglichen.
- Lage & Architektur ist ein wichtiger Punkt, der oft vom Management übersehen wird. Sie beeinflusst die Möglichkeiten des informellen Austausches unter den Mitarbeitern.

- Die Kommunikation zwischen Meister und Lehrling stellt eine traditionelle Form des Wissenstransfers dar. Es ist für ein Unternehmen von großer Wichtigkeit, dass gut ausgebildete Lehrlinge im Unternehmen verbleiben, um das Wissen dort zu halten.
- Durch den Einsatz kollaborativer Technologien (Groupware, etc.), können weit verstreute Teams ohne größeren Aufwand Informationen austauschen, selbst wenn sie über die ganze Welt verstreut sind.
- Wissensspeicher (Datenbanken) sind Computersysteme, die die Wissensbestände Ihrer Organisation kontinuierlich erfassen und analysieren.
- Das Messen und Dokumentieren intellektuellen Kapitals ermöglicht es Ihrem Unternehmen, Wissen explizit zu machen.
- Wissensbroker sind Organisationsmitglieder, die für ein bestimmtes Wissensgebiet verantwortlich sind und als erste Ansprechstelle auf diesem Gebiet dienen.
- Soziale Software wie Wikis, soziales Bookmarking oder Blogs können in einem Unternehmen ohne größeren Aufwand installiert werden und dienen als Wissensdatenbanken.

3.3.3 Führerschaft und Motivation



Eine Führungspersönlichkeit ist imstande, Mitarbeiter an die Erreichung eines Zieles heranzuführen. Sie ist in der Lage, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen und das Verhalten der Mitarbeiter signifikant zu beeinflussen. Douglas McGregors X-Y Theorie ermöglichte es, grundlegend zwischen Führungsstilen zu unterscheiden und die Führungstheorien weiterzuentwickeln.

Welche sind die wichtigsten Führungstheorien?



Führung und Management sind zwei gegensätzliche, aber sich ergänzende Konzepte. Führung ist das Verständnis dafür, wie Aufgaben ausgeführt werden sollen und wie man eine Vision entwickelt und anderen dabei hilft, sie zu verstehen, sich von ihr inspirieren zu lassen und in ihrem eigenen Tätigkeitsbereich anzuwenden. Management beinhaltet alltägliche Tätigkeiten im Unternehmen betreffend Prozesse und Systeme, Mitarbeiterorganisation, Übernahme von Verantwortung und Problemlösung. In einem Unternehmen sollte der Manager sowohl Führungsqualitäten als auch Managementfähigkeiten aufweisen, um erfolgreich sein zu können.




ÜBUNG: Denken Sie nun über den Führungsstil nach, den Sie in Ihrem Unternehmen anwenden möchten, je nach der dort vorherrschenden Strategie.


Laut Erven „gibt es keinen besten Führungsstil. Derselbe Manager kann verschiedene Führungsstile erfolgreich einsetzen, je nach Kompetenz und Einsatz der einzelnen

Mitarbeiter“. Heutzutage wächst das Interesse am Thema Führerschaft und seinem Einfluss auf die Mitarbeitermotivation beständig an.


Warum ist Führerschaft so wichtig für den Erfolg Ihres Unternehmens?

 Eine gute Führungskraft kann Berge versetzen. Ein guter Manager mag zwar das Geschäft und sein Unternehmen genauestens kennen, wenn er/sie aber andere nicht inspirieren kann, kann der Erfolg ausbleiben. „Motivierte Angestellte sind das wichtigste Ergebnis effektiver Führerschaft. Die meisten erfolgreichen Manager sind auch erfolgreiche Führungskräfte. Sie können Menschen dazu bringen, jedes Ziel zu erreichen. Das Setzen von Zielen ist allerdings nicht ausreichend, um Mitarbeiter zu motivieren. Vielmehr gilt es, die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihre eigenen persönlichen und beruflichen Ziele zu erreichen. Führerschaft und Motivation sind miteinander verknüpft. Je motivierter die Angestellten sind, desto effektiver ist die Führungskraft; je effektiver die Führungskraft ist, desto motivierter sind die Angestellten“. (Erven) Daher ist es wichtig, über Führerschaft und Motivation Bescheid zu wissen und sich im Klaren darüber zu sein, wie sie sich gegenseitig beeinflussen.

Wo können McGregors Führungsphilosophien angewandt werden?

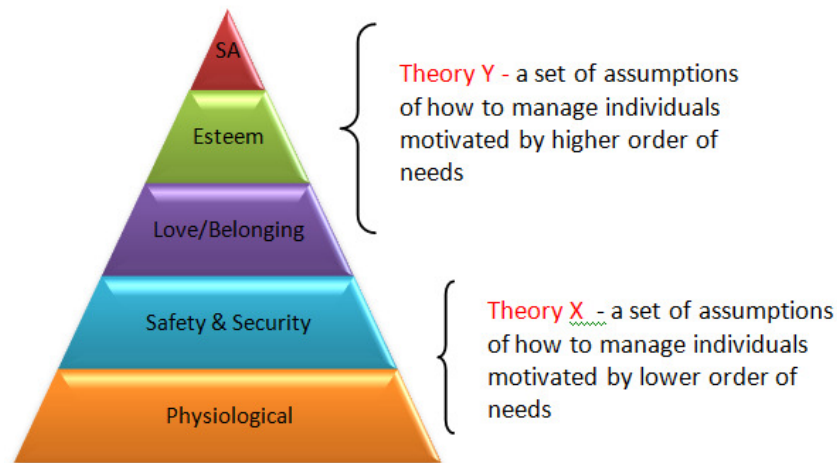
 Es ist für Ihr Unternehmen von großer Wichtigkeit, Führerschaft und Führungsstile zu thematisieren. Die X-, Y- und Z-Theorie von McGregor kann dabei hilfreich sein. McGregor glaubte, „dass Führungsstrategien durch die Einstellungen der Führungskräfte beeinflusst werden.“ Als Resultat seiner Erfahrungen als Berater fasste McGregor zwei unterschiedliche Einstellungsarten von Managern zusammen. (Bolden & Gosling 2003) Manager, die sich an Theorie X halten, haben einen autoritären Führungsstil. Er/sie ist zielorientiert, aber nicht mitarbeiterorientiert, da Mitarbeiter als Werkzeuge angesehen werden. Y Theorie-basierte Manager haben andererseits einen kooperativen und partizipativen Führungsstil und sind daher mitarbeiter- und zielorientiert.

Wie nehmen X-, Y- und Z-Führer ihre Mitarbeiter wahr?

 McGregor identifizierte zwei Haupteinstellungen von Managern, basierend auf Theorie X oder Theorie Y. Theorie X nimmt an, dass Angestellte von Natur aus faul sind, Arbeit und Verantwortung ablehnen und zu guter Arbeit gezwungen werden müssen. Im Gegensatz dazu vertritt Theorie Y die Ansicht, dass die Angestellten Ihre Arbeit schätzen, kreativ sind, Verantwortung suchen und sich Selbstdisziplin auferlegen. (Jeremiah 2009)

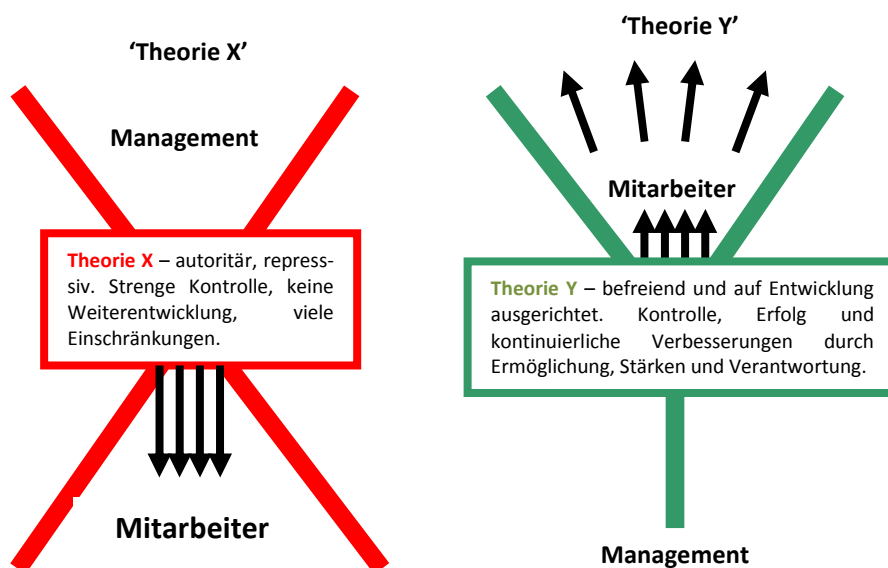
McGregors Arbeit basiert auf Maslows Bedürfnispyramide. Er gruppierte Maslows Hierarchie in Bedürfnisse „niedrigerer Stufen“ (Theorie X) und „höherer Stufen“ (Theorie Y). In der unten stehenden Abbildung steht SA für Selbstverwirklichung.

Theorie X und Y im Rahmen der Maslowschen Bedürfnispyramide.



McGregor behauptete, dass ein Theorie X-Trainer darauf „bestehen wird, dass die Übung genau nach den Regeln ausgeführt wird, während ein Theorie Y-Trainer erwarten wird, dass sich die Teilnehmer an die allgemein akzeptierten Verhaltensregeln halten werden.“ Letzterer wird sich auch gerne dahin leiten lassen, „wohin der Lernprozess die Gruppe führt.“ (Sleigh 2007)

Theorie X und Y in einem Unternehmen.



Theorie Z ist eine Erweiterung von Theorie Y von McGregor und wurde von William Ouchi entwickelt. Ouchi basierte seine Arbeit nicht nur auf McGregors Argumenten, sondern „entwickelte Theorie A (amerikanischer Stil) und Theorie J (japanischer Stil), um seine gemischte Theorie Z (Layson) aufzustellen“. Einer der augenfälligsten Unterschiede zwischen Theorie X-Y und Theorie Z ist, dass die ersten beiden Theorien sich auf persönliche Führungsstile individueller Manager konzentrieren, während sich Theorie Z auf die Kultur der gesamten Organisation und die Art, wie die Organisation geführt wird, bezieht.



Jeder Manager sollte mit den Mitarbeitern seines Unternehmens kommunizieren und ihre Meinung und ihr Feedback hoch schätzen. Dann werden Aufgabenzuteilungen und Autorität respektiert.

Zusammenfassung der Kernaussagen



Eine Ablauforganisation beschreibt eine logische und chronologische Struktur der Prozesse innerhalb Ihres Unternehmens. Sie können sie mit Hilfe einer Geschäftsprozesslandkarte darstellen.

Die in Ihrem Unternehmen eingesetzten Ressourcen können eingeteilt werden in materielle und immaterielle Ressourcen. Materielle Ressourcen können nur an einem Ort zu jeder beliebigen Zeit eingesetzt werden. Immaterielle Ressourcen können parallel an unterschiedlichen Orten eingesetzt werden.

Zentrale Fähigkeiten oder Schlüsselkompetenzen helfen Ihrem Unternehmen, einen Wettbewerbsvorteil in Ihrem Sektor zu kreieren. Wenn Sie nach Schlüsselkompetenzen in Ihrem Unternehmen suchen, sollten Sie vorgefasste Meinungen außen vor lassen, über die Grenzen Ihrer Geschäftstätigkeit hinausschauen und an Vorlieben anstelle von Vorurteilen denken. Spezialwissen ist für Ihr Unternehmen von zentraler Bedeutung. Wissensmanagement hilft Ihrem Unternehmen dabei, dieses Wissen zu verwalten und zu bewahren. Errichten Sie formelle Strukturen und nutzen Sie informelle Kanäle, um Wissenstransfer zu fördern.

Eine Führungskraft sollte, um erfolgreich sein zu können:

- anderen dabei helfen, Situationen und Ereignisse zu interpretieren
- Konsens über Ziele, Prioritäten und Strategien des Unternehmens bilden und aufrecht erhalten
- Vertrauen und Dialog im Arbeitsteam stärken

Zusätzlich gilt, dass wenn die Führungskraft seine/ihre Kollegen motivieren kann, dies dazu führt, dass alle am selben Strang ziehen. Es macht keinen großen Unterschied, welche Führungs- oder Motivierungstheorie eingesetzt wird, da keine einzelne Theorie perfekt zu einer Organisation passen kann. Um erfolgreich zu sein, sollte eine Führungskraft die Organisationskultur und das Umfeld des Unternehmens sowie das Geschäft an sich und die Mitarbeiter verstehen und auf sie eingehen können.

Zusammenfassung der Lernziele



Sie sind sich der Besonderheiten sozialen Managements im Detail bewusst. Nachdem Sie diese Einheit gelesen haben, sollten Sie mit dem externen und internen Umfeld Ihres Unternehmens vertraut sein.

Das interne Umfeld Ihres Unternehmens ist weitläufig und kann ständig verbessert werden. Am Beginn des Kapitels ging es um Geschäftsstrukturen, wobei wir uns eher den betrieblichen Strukturen als den Organisationsstrukturen gewidmet haben. Als nächstes haben wir die Ressourcen in Ihrem Unternehmen besprochen und sie in Untergruppen eingeteilt. Danach wurde das Konzept der Kernfähigkeiten und Schlüsselkompetenzen vorgestellt, gefolgt vom Thema Wissensmanagement. Weiters wurde das Thema Führerschaft besprochen sowie Wege, wie Sie Ihre Mitarbeiter motivieren können. Zum Abschluss haben Sie noch mehr über die Hauptprinzipien der X-Y-Z-Theorie der Führerschaft erfahren.

Quellenverzeichnis

Bücher / Artikel

Grant, R.M. (2002): Contemporary strategy analysis. 4. Aufl. Blackwell Publishers: Malden.

Borzaga, C., Defourny, J. (2001): The Emergence of Social Enterprise, Routledge 2001.

Bolden, R., Gosling, J, (et al). (2003). A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks. Centre for Leadership Studies, University of Exeter. Juni 2003.

Brander Brown, Jackie; McDonell, Brenda. (1995). The Balance Scorecard: Short-term guest or long-term resident?. In: International Journal of Contemporary Hospitality Management, Bd. 7, Nr. 2/3 1995.

Erven, Bernie. Using Leadership Styles To Motivate Employees. Department of Agricultural, Environmental and Development Economics, Ohio State University.

Hariharan, Arun. Bharti Infotel Group (2002). Knowledge Management: A Strategic Tool. In: Journal of Knowledge Management Practice, Dezember 2002.

Hicks, Richard; Dattero, Ronald; Galupm, Stuart. (2006). The Five-tier Knowledge Management Hierarchy. In: Journal of Knowledge Management, Bd. 10, Nr. 1, 2006. S. 19-31.

Heil (Et al). (2000). Healthy Organizations. Routledge Publishers, 2000.

Jeremiah, Robert. (2009). Impact Of Mc Gregor's Theory X And Theory Y On Contemporary Management Practice. Methodist University, April 2009.

Sleigh J. (2007). Game theory – theory X or theory Y?. In: training&development, Februar 2007.

Strategy-Train, Training Material (2010), angesehen am 10. September 2012.

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=25>

Glossar

Eine **Ablauforganisation** beschreibt die logische und chronologische Struktur der Prozesse innerhalb Ihres Unternehmens. Sie können sie mit Hilfe einer Geschäftsprozesslandkarte darstellen.

Die **Balanced Scorecard-Methode** ermöglicht Managern einen guten Überblick über den Erfolg einer Organisation, da sie sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Messungen enthält.

Die **Break-even-Analyse** ist eine mathematische Methode, mit der die Produktions- und Verkaufsmenge bestimmt wird, die notwendig ist, um Gewinne zu erzielen.

Unter **Führungsstil** versteht man die Art und Weise, wie eine Führungskraft richtungsweisend eingreift, Maßnahmen umsetzt und die Mitarbeiter motiviert. Es gibt viele unterschiedliche Führungsstile, die von Führungskräften auf politischer, wirtschaftlicher oder anderer Ebene eingesetzt werden.

Kernkompetenzen bezeichnen Fähigkeiten oder Tätigkeiten, die ein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besser ausführen kann und die dadurch zu einem Wettbewerbsvorteil führen.

Eine **Kosten-Nutzen-Analyse** berücksichtigt und quantifiziert einen zukünftigen Nutzen, der nicht nur monetärer Art ist. Sie stellt eine effektive Methode dar, mit deren Hilfe man Investitionsalternativen bewerten kann.

Die **Organisationsstruktur** ist auf das Erreichen von Organisationszielen hin ausgerichtet und setzt sich aus Aktivitäten wie Aufgabenzuteilung, Koordination und Supervision zusammen.

Eine **SWOT-Analyse** setzt sich mit den Stärken und Schwächen eines Unternehmens sowie mit den Chancen und Gefahren, die sich aus dem internen und externen Umfeld des Unternehmens ergeben, auseinander.

Unter **Wissensmanagement** versteht man das Generieren, Identifizieren, Erfassen und Verbreiten von Wissen. Durch abgestimmte Aktionen soll das jeweils ort- und zeitmäßig passende Wissen akquiriert werden.