



## Triebfeder Innovation

Die Frage ist längst nicht mehr: Innovation ja oder nein, sondern vielmehr wann und in welcher Form. Was die Erfolgstreiber sind, wie Unternehmen Innovationsmanagement aktiv betreiben und welche Rolle Unternehmenskultur und Führung dabei spielen, lesen Sie in dieser Ausgabe des HILL Management Mailers.



Foto: Blaha

### **Innovation in der Praxis**

Leser/innen berichten über Erfahrungen und Maßnahmen

| Seite 2

### **Soft Facts drive Hard Facts**

Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit

| Seite 3

### **Das System überwinden**

Flexible Veränderung durch Nahtstellenorganisation

| Seite 4

### **Maßgeschneidertes Screening**

bauMax geht innovative Wege in der Personalauswahl

| Seite 6

### **Einheit oder Vielfalt?**

Höhere Kreativität durch unterschiedliche Denkmodelle

| Seite 7

### **Erfolgsfaktor: Potenziale erkennen**

Das HILL Deutschland Team expandiert

| Seite 8



## Editorial

*Die Frage ist längst nicht mehr: Innovation ja oder nein, sondern vielmehr wann und in welcher Form. Wir sprechen hier nicht vom kreativen »Geistesblitz« oder kurzweiligen Entwicklungen. Kontinuierliche Innovation erfordert mehr. Es geht darum, nachhaltig neue, bessere Lösungen für Kunden (und das eigene Unternehmen) zu entwickeln. Entscheidend bleibt letztendlich immer der Erfolg am Markt und die Differenzierung vom Wettbewerb.*

*Wie die Beiträge im HILL Management Mailer zeigen, können Innovationen unterschiedliche Bereiche betreffen – wie Produkte, Zusatzleistungen, Prozesse, Geschäftsmodelle oder Kooperationen. Wesentlich für die Verankerung im Unternehmen sind dabei zwei Faktoren: Software (Kultur, Ziele, Strategie) und Hardware (Prozesse, Strukturen, Ressourcen).*

*Erfolgstreiber von Innovation sind jene Menschen, die aus dem Gewohnten ausbrechen, sich gegen Widerstände und Ängste durchsetzen und so Ideen gezielt und zeitgerecht realisieren. Unverzichtbar ist dabei eine Unternehmenskultur, die Kreativität, eigenständiges Denken, Kundenorientierung und auch Fehler-toleranz fördert und fordert. Gefragt ist besonders das Management – denn Innovation muss aktiv vorgelebt werden und für die Mitarbeiter/innen spürbar sein.*

*Lesen Sie im HILL Management Mailer 1/2008 von erfolgreichen Praxisbeispielen, Studienergebnissen und neuen Denkansätzen. Viel Vergnügen – und lassen Sie sich zu neuen Ideen inspirieren!*



# Innovation in der Praxis

## Leser/innen berichten über Erfahrungen und Maßnahmen

**W**as bedeutet Innovation für Sie und was tun Sie in Ihrem Unternehmen, um Innovation zu fördern?

Erstmals wandten wir uns mit einer Frage direkt an die Leser/innen des HILL Management Mailers. Gerade bei einem derart mythenumwobenen Thema möchten wir der wertvollen und vielfältigen Erfahrung aus der Praxis Raum geben. Lesen Sie hier Ausschnitte aus den Rückmeldungen.

»Österreichische Unternehmen zählen im europäischen Vergleich zu den innovationsfreudigsten«, so **Walter Koren**, Leiter der **Außenwirtschaft Österreich der WKÖ**. Gezielte Förderung erfolgt z.B. mit dem »Econovius«, »einem Sonderpreis der Wirtschaftskammer für beispielgebende Innovationsleistungen kleiner oder mittlerer Unternehmen.«

Die Marktrecherche ist für **Günter Thumser** als Präsident der **Henkel CEE** die Basis jeglichen Handelns, denn »ohne Kundenwünsche – also die viel zitierten ›Consumer Insights‹ – zu berücksichtigen, kann es keine Innovation geben«. »Parallel dazu ist es aber immens notwendig, weitere Think Tanks anzuzapfen und Netzwerke aufzubauen. Bei Henkel haben wir mit dem ›Year of Innovation‹ unsere Mitarbeiter/innen in diesen Veränderungsprozess erfolgreich eingebunden, dazu wird die Kooperation mit Universitäten und anderen Forschungsinstitutionen intensiviert«, so Thumser.

Auch **Erich Gnad**, Director Mergers & Acquisitions und Geschäftsführer **mobikom** Beteiligungsgesellschaft, setzt für Innovation auf externe Kooperation. Er führt aus, dass Kunden in seiner Branche sehr preissensitiv seien und daher Innovation nicht ausreichend honorieren würden. Daher wurde »der Passus ›Innovation Leader‹ aus dem Leitbild gestrichen« und »mit dem Branchenführer Vodafone ein Vertrag abgeschlossen«, um zunehmend dessen Produkte einzusetzen.

**Achim Hartmann**, Leiter Finanzplanung der **Bank Austria Creditanstalt**, begegnet den

ständigen Veränderungsprozessen mit »Neugier und Mut«. Er ermutigt daher die Mitarbeiter/innen im Team, »Veränderungsprozesse als Chance zu sehen und daraus Potenziale zu erkennen«.

»Bewährte Praktiken und Strategien beibehalten«, »von nicht Bewährtem Abstand nehmen« und »neue Strategien und Praktiken entwickeln«: Für **Klaus Scheitz**, Leiter Immobilienfinanzierungen der **Investkredit Bank**, dienen jährliche Workshops in seinem Geschäftsfeld zu einem »regelmäßigen Screening« der Prozesse. Resultate werden in spezifischen Projektarbeiten aufgearbeitet.

Auch bei **ICI Paints Deco** wurde »ein klarer Managementprozess geschaffen, der es ermöglicht, Innovationen zu managen und der auch sicherstellt, dass die Pipeline an Ideen und Projekten stets gefüllt ist«, so **Michael Weinrother**, Regional Managing Director Decorative Paints.

»Nicht ständig die Probleme der Vergangenheit in die Gegenwart zu projizieren, sondern den Blick lösungsorientiert nach vorne zu richten und die Zukunft aktiv zu gestalten« bedeutet für **Johann Gneist**, **Gneist Consulting Team**, Innovation.

Und **Mark Macqueen** profitiert als Leiter Innovation des Möbelwerks **Svoboda** von einem Bewusstseinswandel: »Die Unternehmen begreifen die Mitarbeiter/innen zunehmend als wichtigste Ressource«, denn »Ausgaben für Büroeinrichtungen, die nur einen Bruchteil der Lohnkosten ausmachen, erlauben in der Regel eine Produktivitätssteigerung im zweistelligen Prozentbereich«.

### Aktuelle Leserfrage

Wollen Sie im nächsten Management Mailer aus Ihrer Unternehmenspraxis berichten? Die Leserfrage zum Thema Expansion lautet: »**Was waren bislang Ihre prägnantesten Erkenntnisse im Rahmen der Internationalisierung?**« Schicken Sie Ihr Statement bitte an [marketing@hill.co.at](mailto:marketing@hill.co.at) – wir sind auf Ihren Input gespannt!



# Soft Facts drive Hard Facts

## Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit

Innovationsfähigkeit wird als einer der wichtigsten Hebel zur langfristigen Steigerung von Profitabilität und Wachstum von Unternehmungen gesehen, um sich langfristig im Wettbewerb behaupten zu können. Der Neu- und Weiterentwicklung von Leistungen und Produkten kommt daher eine zentrale Bedeutung zu. Dementsprechend sehen nach einer Studie von Arthur D. Little über 90 Prozent der Führungskräfte die Innovationsfähigkeit als wichtigsten Hebel zur Steigerung von Profitabilität und Wachstum<sup>1</sup>. Erst dann folgen »Kostensenkung« und die »Erschließung neuer Märkte«.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine weltweite Umfrage der Unternehmensberatung Bain & Company, die seit 1993 regelmäßig durchgeführt wird<sup>2</sup>. Im Rahmen der Studie geben außerdem 65 Prozent der Manager/innen an, dass »dramatisch mehr Innovation durch Kooperation mit Partnern« zu schaffen sei, tatsächlich setzen aber nur 53 Prozent »Innovation durch Kooperation« als Managementwerkzeug ein. Ein Wert, der laut einer neuen empirischen Studie unter den österreichischen Top 500-Firmen<sup>3</sup> sogar noch zu hoch gegriffen scheint. Für nur knapp ein Viertel der Befragten kommen Innovationen aus externen Innovationsquellen, obwohl deren Innovationsgrad sehr hoch ist. Wie kann das Verhalten der Beteiligten nun zielgerichtet beeinflusst werden?

### Innovation leben

Innovationsprozesse müssen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelebt werden. Das Thema »Unternehmenskultur« wird ganz stark in den Fokus dieser Studie gerückt. Mit 91 Prozent erhielt die Aussage »Für den Geschäftserfolg ist die Unternehmenskultur genauso wichtig wie die Strategie« die höchste Zustimmung und damit Platz 1. Doch wie hängt Unternehmenskultur mit Innovation zusammen?

Die Unternehmenskultur gibt vor, welches Verhalten als innovationsfördernd gewünscht ist und von Seiten der Firmenlei-

tung erwartet wird. Als Vision, Mission oder Strategie schriftlich formuliert, wird die Unternehmenskultur klar und »greifbar«. Um diese Gedanken in die »Köpfe und Herzen« der Beteiligten zu bringen, braucht es intensive Kommunikation und Vorbildwirkung, was vordringlichste Aufgabe der Führungskräfte aller Hierarchiestufen – von der Firmenleitung angefangen – einer Unternehmung ist. Weiters haben sich Moderation, Coaching, Qualitätszirkel, Problemlösungsworkshops u.ä. in der Praxis bestens bewährt.

### Innovationsfähigkeit stärken

Strukturelle Maßnahmen führen nur dann zu tatsächlichen Verhaltensänderungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wenn sie von kulturellen Anpassungen begleitet werden<sup>4</sup>, d.h. Soft Facts drive Hard Facts! »Schwächen in der Unternehmenskultur sind die vielleicht deutlichsten Innovationshemmer«, wie auch die Arthur D. Little-Autoren feststellen<sup>1</sup>.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zum Innovationscontrolling in österreichischen Top-500-Unternehmen<sup>3</sup> geben ein differenziertes Bild, wie Innovation derzeit bewertet und gelebt wird.

Zusammengefasst lassen sich folgende Aussagen formulieren:

- > Innovationen haben generell, aber besonders in technologieorientierten Unternehmungen, einen hohen Stellenwert. Trotzdem haben nur etwa ein Viertel der Unternehmungen eine explizit formulierte Innovationsstrategie, die wiederum nur einem



*Nur ein Viertel hat eine explizite Innovationsstrategie*

Ulrich Bauer <<



geringen Teil der Mitarbeiter/innen bekannt ist.

- > Die wichtigsten internen Innovationsquellen sind die eigenen Bereiche F&E, Vertrieb und Produktion. Die wichtigsten externen Innovationsquellen sind Lead User/Kunden, Standards und Lieferanten.
- > Nur knapp ein Viertel der Innovationen kommen aus externen Innovationsquellen, obwohl der Innovationsgrad von Innovationen aus externen Quellen überdurchschnittlich hoch ist. Kostendruck bzw. limitierte F&E-Budgets, Geheimhaltung und Inkompatibilität mit der Unternehmenskultur werden als größte Hindernisse zur Nutzung externer Innovationsquellen gesehen.
- > Die Bedeutung von interdisziplinären internen Gruppen, Lead Usern, Universitäten und Kunden als Innovationsquellen werden als stark steigend eingeschätzt.
- > Die Unternehmen sehen ein hohes Verbesserungspotenzial bei sich selbst in einem rascheren Innovationsprozess, der Erschließung neuer, vor allem externer Innovationsquellen und in der Verbesserung der eigenen Innovationskultur, die sich in unterschiedlichen Aspekten in den einzelnen Aussagen widerspiegelt.

### Literatur:

<sup>1</sup> vgl. Baron, R., Wasner, R.: »Trainings für Siegertypen« in Absatzwirtschaft 11/2006

<sup>2</sup> vgl. Kuhn, L.: »Das Ende des Kostenkürzens« in Harvard Business Manager, 7/2007

<sup>3</sup> vgl. Pichler, H.: Innovationscontrolling, Dissertation TU Graz 2007

<sup>4</sup> vgl. Gomez, P., Raisch, S., Rigall, J.: »Die Formel für profitables Wachstum« in Harvard Business Manager, 7/2007

### Zur Person

Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr. Ulrich Bauer ist Institutsvorstand des Instituts für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der TU Graz. Aufgrund langjähriger Industrieerfahrung beschäftigt er sich mit praxisrelevanten Forschungsthemen im Bereich der Unternehmenssteuerung und begleitet beratend Unternehmen.



# Das System überwinden

## Flexible Veränderung durch Nahtstellenorganisation



»  
Die kompakteste  
Ethikregel ist das  
5. Gebot Gottes

Friedrich Blaha «

**Herr Blaha, als Familienunternehmen verbinden Sie Innovation mit Tradition. Logische Konsequenz oder Widerspruch?**

Tradition und Innovation müssen kein Widerspruch sein. Vorausgesetzt, dass Tradition auch die Ver-

änderung als Teil ihres Ganzen vorsieht und Veränderungsprozesse in der jeweils notwendigen Geschwindigkeit zulässt. Die Herausforderung liegt darin, einen Mittelweg zwischen klassischer, unflexibler Tradition und Veränderungschaos zu finden.

**Was ist Ihrer Meinung nach wichtiger: eine Kultur oder Prozesse für Innovation in der Organisation zu verankern?**

Eine Organisation benötigt klare Prozesse und Strukturen. Wobei bei der Problemlösung immer zuerst die Prozesse (Arbeitsabläufe) und dann die Strukturen (Personal und Arbeitsmittel) geklärt und festgelegt werden. Parallel wird für das Zusammenleben der Mitarbeiter/innen eine Firmenkultur bzw. Firmenethik benötigt. Firmenkultur und Ethik kann nur von den Menschen ausgehen. Die einfachste und kompakteste Ethikregel ist das 5. Gebot Gottes: »Du sollst nicht töten«. Im Berufsleben heißt dies: Du sollst nicht mobben, zahle deinen Lieferanten den rechten Preis, ziehe deine Kunden nicht über den Tisch, verspekuliere nicht die Arbeitsplätze und Pensionen deiner Mitarbeiter/innen (Enron, BAWAG etc.), fördere deine Untergebenen und Kolleginnen/Kollegen bestmöglich etc.

**Wie gewinnen Sie Commitment für Veränderung und Innovation auf allen Organisationsebenen?**

Wir haben eine neue Organisationsstruktur entwickelt, die als wichtigste Firmenressource den Mensch in den Mittelpunkt

stellt. Wir glauben an die Beweglichkeit und Kreativität unserer Mitarbeiter/innen. Die Umsetzung dieser Organisationsprinzipien in den Unternehmen setzt eine völlig neue Führungskultur voraus, eine Führungskultur, die den Menschen nicht einsetzen und regieren, sondern zur Selbstorganisation entwickeln will. Führen heißt nicht mehr anordnen, sondern zuhören und vereinbaren. Führen heißt nicht kontrollieren, sondern zuverlässig alle Arbeitsfaktoren rechtzeitig bereitstellen und damit ermöglichen, dass das Vereinbarte geschehen kann.

Man führt nicht die anderen, sondern man führt für die anderen und schuldet ihnen ununterbrochene Arbeitsabläufe, Erleichterungen der Arbeit und ein hohes Maß an Selbstorganisation. Selbstverständlich werden auch die Spielregeln vereinbart. Der Führende lässt dann das Spiel wie der Schiedsrichter laufen und greift

nur noch bei einem Regelverstoß ein.

**Blaha hat einen radikalen Paradigmenwechsel vom produktionsorientierten zum kundennutzenorientierten Unternehmen vollzogen. Was waren dabei Ihre wichtigsten Ziele und Lösungsansätze?**

Unser wichtigstes Ziel war es, uns klar zu machen »was ist das Ziel des Unternehmens«. Wir konnten uns mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf ein gemeinsames Hauptziel einigen: »Unser Ziel ist Geld verdienen«. Nur wenn das Unternehmen Geld verdient, kann

es angemessen Löhne bezahlen, kann notwendige Investitionen tätigen, zum Wachstum und Absicherung der Arbeitsplätze etwas beitragen und kann auch einen Teil in soziale oder umweltorientierte Projekte lenken.

Wir leben zwei Lösungsansätze permanent:  
> Wir sind bereit, jederzeit unsere Denk-



### Unternehmensprofil

Blaha Büromöbel (Franz Blaha Industrieges.m.b.H. Korneuburg) gehört mit einer Produktpalette, die die Erzeugung von Büromöbeln sowie die Planung, Gestaltung und Einrichtung von Büroräumen umfasst, zu den führenden österreichischen Büromöbelherstellern. Das Familienunternehmen wurde 1933 von Franz Blaha gegründet und wird heute von seinem Sohn Friedrich Blaha geführt.

Mit einer eigenen Produktionsphilosophie, die sich durch extrem tiefe Fertigung, Teamarbeit und kurze Durchlaufzeiten auszeichnet, kann Blaha dem Kunden eine Lieferzeit von 9 Tagen garantieren. Neben der Kernkompetenz »Schnelligkeit« bietet das Unternehmen ergonomische, gesamtheitliche Planung von Büroarbeitsplätzen und Räumen an.

Mit zahlreichen neuen Produktlinien gelang es dem Unternehmen, das mit 115 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 16,4 Mio. Euro Umsatz erzielt, auch international Aufsehen zu erregen. Um dies auch für die Zukunft sicher zu stellen, hat das Unternehmen eine Design- und Innovationsoffensive gestartet. Neben dem vorhandenen Forschungs- und Entwicklungsbereich wurde eine eigene Designgruppe installiert, die mit internationalen Designern und Entwicklern Kooperationen eingeht.

Ein besonderes Highlight ist das Blaha Büro Ideen Zentrum in Korneuburg. Auf einer Fläche von 3.500 m<sup>2</sup> kann die Besucherin/der Besucher in die Welt des Büros eintauchen. Aktuelle Arbeitsplatzlösungen, sowie Zukunftstrends können in diesem Innovationszentrum live erlebt werden. Ein Teil des Gebäudes wurde als Kommunikationsplattform unter der Bezeichnung »FORUM 21« eingerichtet. Hier werden laufend Vorträge, Seminare und Events veranstaltet. Jährlich nehmen ca. 5.000 Interessierte an diesen Veranstaltungen, die zum Großteil von Blaha gesponsert werden, teil.

[www.blaha.co.at](http://www.blaha.co.at)



struktur zu verändern. Die Frage: »Geht es besser?« muss durch die Frage »Geht es anders nicht viel besser?« ersetzt werden.

> Paradigmenwechsel müssen jederzeit möglich sein und dürfen kein Tabu sein. Einer dieser Paradigmenwechsel war der Wechsel in der Arbeitsorganisation, weg von der fremdbestimmten Arbeit, hin zur Mitarbeiter/innen-Selbstorganisation (Teamarbeit).

**Seit 1996 ist das Unternehmen als »Nahtstellenorganisation« bzw. »fraktale Fabrik« aufgestellt. Was bedeutet dies in der Praxis?**

Fraktal heißt für mich selbstähnlich. Eine fraktale Fabrik hat auf allen Ebenen eine Organisation nach denselben Prinzipien. Jedes Team hat seine individuellen Arbeitsaufgaben, die sie »zu leisten und zu verantworten« hat. Teams arbeiten mit Teams zusammen. Die Übergabe des Fertigungsprozesses an das nächste Team nennen wir Nahtstelle. Wie die Teams sich dort begegnen, wird in Nahtstellenvereinbarungen niedergeschrieben. Die Summe aller Nahtstellenvereinbarungen ergibt die Firmenorganisation.

**Worin sehen Sie die besonderen Vorteile dieser Organisationsform für KMUs?**

In sich rasch wandelnden Märkten ist es für das Management unmöglich, den Informations- und Kommunikationsbedarf für alle sich einstellenden Situationen voraus zu bestimmen und in einer optimalen Aufbau- und Ablauforganisation zu verankern. Durch die Einführung der Prinzipien der Selbstorganisation, der Selbstoptimierung, der Eigenverantwortlichkeit und der Kunden-Lieferantenbeziehung ist das Unternehmen flexibel genug, um sich Veränderungen rasch anzupassen.

Teamorganisation heißt in seiner konsequenten Ausprägung, dass das Tagesgeschäft führungs-kräftefrei ist. Dabei verlieren die Führungskräfte nicht ihren Job, sondern sie können sich endlich ihren eigentlichen Aufgaben widmen, wie zum Beispiel Mitarbeiter/innen coachen, in Projekten mitarbeiten, Technologieverbesserungen einführen. Den »Held der täglichen Krise« zu spielen,

gehört nicht mehr zu ihren Aufgaben!

**Warum fällt Innovation vielen Unternehmen so schwer?**

Vielleicht sind manche Unternehmen zu stark auf Ihre eigenen Fähigkeiten und die eigene Branche konzentriert und übersehen dadurch Lösungen, die bei ihren Kunden neue Bedürfnisse hervorrufen könnten. Um Innovationen umzusetzen kann es hilfreich sein, sich vom eigentlichen Problem zu lösen und der Aufgabe spielerisch zu begegnen. Auch hier gilt das oben Gesagte: Um wirklich einen großen Schritt vorwärts zu kommen bzw. neuartige Innovationen zu finden, muss man bereit sein, seine Denkstrukturen zu ändern und Paradigmen zu wechseln. Nicht die Systemoptimierung, sondern die Systemüberwindung führt zu Neuem.

**Wie erschaffen Sie ein Arbeitsumfeld, das Innovation und Kreativität fördert? Welche Tipps haben Sie in Punkto Raumgestaltung für andere Unternehmen?**



Zunächst ist es wichtig, die richtige Basis herzustellen, und das bedeutet, dass die Menschen im Unternehmen sich selbst bewusst sein müssen, wer sie sind. Darauf aufbauend können wir dann unsere Kunden bei der Auswahl passender Möbel, stimmiger Farben und Materialien unterstützen, um ein individuelles Arbeitsumfeld zu gestalten. Um ein inspirierendes Ambiente zu schaffen, lohnt es sich auch, mal tradierte Pfade zu verlassen und Neues, Ungewohntes auszuprobieren. Das bringt Leben in den Alltag und liefert Gesprächsstoff für Sie und Ihre Kunden. Für extrem innovative Unternehmen entwickeln wir heute bereits eigene Innovationsräume, um den Menschen eine kreativitätsfördernde Umgebung zur Verfügung zu stellen.

**Vielen Dank für das Gespräch!**

**Events von und mit HILL**

**HILL Business Talk »Outplacement«**

**9.4.2008, 18:00 Uhr HILL International Wien, Schwarzenbergplatz 7**

Es gibt verschiedenste Gründe, warum Unternehmen Mitarbeiter/innen kündigen – jedoch noch mehr wichtige Argumente, diese Trennung fair und wertschätzend zu gestalten!

Möglichkeiten und Wege für eine gute Trennungskultur, wesentliche Aspekte zum Thema Outplacement und Praxistipps erhalten Sie von unserer Expertin Ursula Tatzber.

Kein Kostenbeitrag.

Melden Sie sich bis 4.4.2008 per E-Mail an [marketing@hill.co.at](mailto:marketing@hill.co.at)

Weitere Informationen finden Sie auf [www.hill-international.com](http://www.hill-international.com), Bereich Service, Rubrik Aktuelles.

**Business Circle Fachtagung »Unternehmenskauf in CEE«**

**31.3.2008**

Wie kann fundiertes HR-Management zum Erfolg von Unternehmensakquisitionen in CEE beitragen? Wieviel Management das Mutterunternehmen leisten kann/muss, ob Expats lokalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorzuziehen sind und wie man die Stärken und Schwächen interkulturellen Managements in Unternehmen analysiert, wird Ursula Tatzber im Rahmen der Business Circle Fachtagung darlegen.

Als unsere Kundin/unsere Kunde erhalten Sie bei Ihrer Anmeldung einen Rabatt in der Höhe von € 80,- auf die Teilnahmegebühr. Beziehen Sie sich in Ihrer Anmeldung einfach auf »HILL International« oder benutzen Sie das codierte Programm als PDF, welches Sie von [www.hill-international.com](http://www.hill-international.com), Bereich Service, Rubrik Aktuelles, herunterladen können.



# Maßgeschneidertes Screening

bauMax geht innovative Wege in der Personalauswahl



*Die sofortige Rückmeldung kommt gut an*

Sonja Marchhart



Baumarktketten mit einem großen Filialnetz stehen bei der Suche von geeignetem Personal vor ganz besonderen Herausforderungen. Hier spielt neben der hohen Anzahl an benötigtem Personal die fachspezifische Qualifikation der Mitarbeiter/innen die entscheidende Rolle.

Beratung und Service im Verkauf sind das A und O für Baumärkte, Fachverkäufer/innen in den unterschiedlichen Abteilungen eine wichtige Ressource. Für die Führungskräfte in den Märkten ist dies eine große Herausforderung – stehen sie doch vor der Aufgabe, die geeigneten Mitarbeiter/innen möglichst zeiteffizient aus der Flut der Online-Bewerbungen herauszufiltern. Nur wie das richtige Personal finden, das zum Unternehmen und seiner Kultur passt?

## Effiziente Personalauswahl

Genau vor dieser Aufgabe stand die Leitung des Konzernpersonalwesens der in Klosterneuburg/Österreich ansässigen bauMax Unternehmensgruppe. Sie erkannte, dass sie den Filialleiterinnen und -leitern in den 68 Märkten in Österreich, die nicht so erfahren sind bei der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern, eine zusätzliche Unterstützung anbieten musste. Das Ziel sollte sein, eine standardisierte Bewerber/innenauswahl einzuführen, um die besten und vor allem die passenden Kandidatinnen und Kandidaten aus einem Pool von Online-Bewerbungen herauszufischen. Die Marktleiter/innen sollten ein Werkzeug in der Hand haben, mit dessen Hilfe sie die Personalsuche und -auswahl optimieren und effizienter gestalten können.

Die dadurch eingesparte Zeit sollte für intensivere Gespräche mit den besten Bewerberinnen und Bewerbern genutzt werden.

## Online Vorscreening

Die bauMax Unternehmensgruppe entschied sich, im Rahmen der online Bewerbung auf der Firmenwebsite ein zusätzliches Screeningverfahren einzusetzen, das die Kandidatinnen und Kandidaten in Hinblick auf ihre grundsätzliche Eignung für bauMax überprüft. Die Entscheidung fiel auf das online Screeningverfahren HILL\_Online Matching. Der Fragebogen wurde an die Online-Bewerbung angefügt und kann freiwillig ausgefüllt werden.

Worum handelt es sich? HILL\_Online Matching ist ein maßgeschneidertes Screeningverfahren, das die individuellen Profile der Bewerber/innen mit den spezifischen Unternehmens- und Tätigkeitsanforderungen vergleicht. Dazu wird ein kurzer und individuell angepasster Fragebogen an das Bewerbungsformular angehängt, der personenbezogene Soft Facts erfasst. Die Ergebnisse dieses Vorscreenings, das auf einem wissenschaftlich fundierten Verfahren beruht, zeigen sofort, welche Personen den Anforderungen des Unternehmens und des Jobs entsprechen und welche nicht. Die Bewerber/innen erhalten anschließend automatisch eine Rückmeldung über ihre persönlichen Ergebnisse, aber noch keine Information über den Bewerbungsstatus.

## Hochwertige Gespräche

Das Online-Screeningverfahren wurde bei allen Bewerbungen in den österreichischen Filialen der Unternehmensgruppe eingesetzt. Das Ergebnis: Die Angaben von 2.610 Bewerberinnen und Bewerbern wurden in nur acht Monaten gescreent und ausgewertet. Das sind 62 Prozent aller 4.214 Online-Bewerbungen, die in diesem Zeitraum bei den Filialen eingingen.

»Wir sind sehr zufrieden mit dem online Tool von HILL, denn es ermöglicht den Füh-

rungskräften in unseren Filialen, in kurzer Zeit die geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten aus einer Vielzahl an Bewerbungen herauszufiltern und somit mit den verbleibenden Bewerberinnen und Bewerbern qualitativ hochwertigere Gespräche zu führen«, erläutert Sonja Marchhart, Leiterin des Konzernpersonalwesens bei bauMax.

## Personalmarketing

Sie fügt hinzu: »Außerdem ist HILL\_Online Matching ein professionelles Personalmarketing-Tool. Denn jede Kandidatin und jeder Kandidat erhält sofort im Anschluss an die Bewerbung eine Auswertung des Fragebogens. Die sofortige Rückmeldung kommt nach den Erfahrungen gut an. Wir haben bis jetzt noch keine einzige negative Rückmeldung von unseren Bewerberinnen und Bewerbern erhalten, obwohl sich schon Tausende auf unserer Homepage beworben haben.«

## Mehrsprachiger Einsatz

Neben Österreich verfügt bauMax über weitere 56 Filialen in sechs mittel- und osteuropäischen Ländern: Tschechien, der Slowakei, Ungarn, Slowenien, Kroatien und Rumänien. Aufgrund der positiven Erfahrungen wurden auch die übrigen Märkte in Mittel- und Osteuropa mit dem Online-Screeningverfahren ausgerüstet. Es ist mittlerweile in 8 Sprachen erfolgreich im Einsatz. Auch der Markteintritt in Bulgarien, wo im März 2008 die ersten Märkte eröffnen, wird durch HILL\_Online Matching unterstützt.

Sonja Marchhart resümiert: »Das Tool deckt optimal unsere Wünsche ab. Es handelt sich um ein maßgeschneidertes Testverfahren, das auf die Bedingungen in den Märkten Rücksicht nimmt und alle wichtigen Anforderungen abdeckt. Der Test ist einfach zu bedienen und dauert nicht länger als 20 Minuten. Und zuguterletzt ist das Verfahren Internet fähig und differenziert ausreichend zwischen den Bewerbungen und Viertens, das Testverfahren ist wissenschaftlich fundiert und liefert stabile und verlässliche Ergebnisse.«



# Einheit oder Vielfalt?

## Höhere Kreativität durch unterschiedliche Denkmodelle

**Herr Professor Pietschmann, die Fachgebiete, mit denen Sie sich im Laufe Ihres Lebens befasst haben bzw. befassen, umspannen ein sehr weites Feld – von Physik, über Medizin, Gruppendynamik und Musik bis zu einer sehr intensiven Auseinandersetzungen mit philosophischen Fragestellungen. Wodurch wurde dieses sehr umfassende und grenzüberschreitende Denken und Handeln bei Ihnen ausgelöst?**

Ich hatte immer schon Interesse an der Welt und am Leben. Und so wollte ich Physik studieren, um meine diesbezüglichen Fragen zu beantworten. Mir war aber auch klar, dass Philosophie ebenso dazu gehört, und Musik war immer schon meine Leidenschaft. Dass ich mit Medizin und Gruppendynamik in Berührung kam, lag eher daran, dass man – speziell nach der Veröffentlichung des Buches »Das Ende des naturwissenschaftlichen Zeitalters« – aktiv an mich herangetreten ist, was ich gern aufgenommen habe.

**In Ihren Veröffentlichungen und Vorträgen befassen Sie sich mit verschiedenen Denksystemen. Was können Manager/innen, speziell jene, die in einem interkulturellen Umfeld arbeiten, von dieser Sichtweise profitieren?**

Unsere westliche ist die einzige Kultur, die nur einen Denkraum akzeptiert. Andere, vor allem jene in Ostasien, kennen mehrere Möglichkeiten zu denken, unter denen sie sich entscheiden können. Unser enger Denkraum führt daher unweigerlich zu Fehlinterpretationen, wenn wir mit anderen Kulturen in Kontakt sind – das sollte uns immer bewusst sein. In diesem Sinne könnten wir von anderen Kulturen lernen, unsere Möglichkeiten zu erweitern und wie früher auch in unserem Kulturkreis, konkret im alten Griechenland, üblich, unterschiedliche Denkmodelle zu kennen und zu respektieren.

**Der abendländische Denkraum setzt häufig auf eindeutig quantifizierbare Größen, analytische Vorgangsweisen und möglichst widerspruchsfreie Entscheidungen. In welchen Bereichen des Wirt-**

**schaftslebens stößt dieses Denken am häufigsten an seine Grenzen?**

Grenzen gibt es überall dort, wo es um Menschen geht. Aber auch hier wird versucht, möglichst alles zu quantifizieren. So werden etwa leitende Positionen an Universitäten danach vergeben, wie häufig jemand publiziert hat bzw. wie oft diese Person zitiert wird. Dabei benötigt man in einer solchen Position vor allem die Fähigkeit zur Menschenführung – und die ist nicht quantifizierbar. So wurde einmal in einer Rede anlässlich des 60. Geburtstags des CEO eines großen, deutschen Konzerns vom Gewerkschaftsvertreter klar gemacht, warum der neue Vorstand so breite Akzeptanz fand. Der Gewerkschafter meinte: »...schon in den ersten Tagen merkten wir: Er hört zu! Und da war klar, ab sofort geht es bergauf!«

**Mit welchen praktischen, mit dialektischen Ansätzen verbundenen Problemen sind Manager/innen heute am häufigsten konfrontiert?**

Heute gibt es in unserer Gesellschaft eine Fülle von Aporien, die eigentlich nur dialektisch erfolgreich bearbeitet werden können. Bedingt durch den Erfolg unseres abendländischen Denkens haben wir leider verlernt, damit umzugehen. So sind Manager/innen andauernd mit der Grundaporie »Bewahren – Erneuern« und somit damit konfrontiert, ein Abdriften in eines der beiden Extreme – Erstarren oder Identitätsverlust – zu verhindern. Ebenso ist die Aporie »Einheit – Vielfalt« mit den Extremen »Uniformität – Beliebigkeit« beispielsweise bei jedem Merger ein wichtiges Thema. Auch das Projekt eines

### Zur Person

Em. O.Univ.Prof. Dr. Herbert Pietschmann, bis 2004 Vorstand des Instituts für theoretische Physik der Universität Wien, ist renommierter Wissenschaftler und Autor. Vortragsreisen führten ihn durch Europa, die USA, den Nahen Osten, Japan und China. Zu seinen Publikationen zählen u.a. »Das Ende des naturwissenschaftlichen Zeitalters«, »Gott wollte Menschen« und »Geschichten zur Teilchenphysik«.



**Menschenführung ist nicht quantifizierbar**

Herbert Pietschmann



vereinten Europa muss in diesem permanenten Spannungsfeld einen möglichst konstruktiven Umgang damit lernen. In diesem Zusammenhang ist auch mein Vorschlag für eine eigenständige europäische Management-Philosophie zu sehen:

1. Strebe nach Einheit, ohne die Vielfalt zu behindern.
2. Strebe nach Vielfalt ohne die Einheit zu zerstören.
3. Beachte stets den Widerspruch.

**Sie unterscheiden zwischen logischen, taktischen und strategischen Entscheidungen. Strategische Entscheidungen erfordern einen dialektischen Prozess. Inwieweit ist dieses Wissen Ihrer Beobachtung nach in den Führungsetagen verbreitet und was könnte ein höheres Bewusstsein in diesem Zusammenhang an Positivem bewirken?**

Logische Entscheidungen sind jene, auf die es eine klare Antwort im Sinne von »richtig« oder »falsch« gibt. Diese Art der Entscheidungen (aber nicht alle!) können an Experten delegiert werden. Die Mehrzahl der Managemententscheidungen sind sogenannte »taktische« Entscheidungen – hier ist die Entscheidungsqualität weniger wichtig als die Entscheidungsgeschwindigkeit. Strategischen Entscheidungen, wie sie z.B. bei Fusionen mehrfach aktuell werden, liegen stets Aporien (z.B. Bewahren – Erneuern, Einheit – Vielfalt, Freiheit – Ordnung) zugrunde. Wichtig ist, dass Manager/innen in einem solchen Fall nicht selbst entscheiden dürfen, sondern den Prozess nur steuernd beeinflussen. Denn nur wenn die Zustimmung der Betroffenen erreicht werden konnte, ist so eine Entscheidung auch tragfähig.

**Vielen Dank für das Gespräch!**





## Erfolgsfaktor: Potenziale erkennen

Das HILL Deutschland Team expandiert

Das Wertvollste im Leben ist die Entfaltung der Persönlichkeit und ihres schöpferischen Potenzials«, erklärt Carola Scheffel, Managing Partner und verantwortlich für die deutsche Niederlassung von HILL International mit Sitz in Wiesbaden. »Dieses Potenzial bei den Bewerberinnen und Bewerbern zu erkennen und sie ihrer Qualifikation und Persönlichkeit entsprechend unseren Kunden zu empfehlen, ist unser größtes Gut«, so Carola Scheffel weiter. »Wir stellen fest, dass Unternehmen, die Geschäftsbereiche nach Mittel-, Ost- und Südosteuropa verlagern, großen Wert auf unsere professionelle Potenzialdiagnostik legen. Kombiniert mit unserer hohen Kenntnis der regionalen Märkte beraten wir gerne in allen Fragen des interkulturellen Managements. Aber auch bei der strategischen Begleitung von Mergers & Acquisitions in die neuen Märkte und als führender Spezialist für die Besetzung von Schlüsselpositionen in diesen Regionen sind wir ein erfahrener Partner«.

Seit 2002 berät das deutsche Team Unternehmen bei internationalen Rekrutierungs- und Personalentwicklungsprojekten in Osteuropa und Deutschland. So verfügt das Team über internationale Wirtschafts- und



Martina Stellfeld, Carola Scheffel, Elisabeth Leyser, Claudia Wohlers-Stimmler, Markus Unterberger (v.l.n.r.)

Projekterfahrung sowie fundiertes fachliches Know-how.

»Ich gebe Bewerberinnen und Bewerbern Impulse, um sich selbst zu entwickeln, damit sie ihren nächsten Karriereschritt erfolgreich setzen können. Und ich unterstütze Unternehmen in der Suche nach genau diesen, den Anforderungen entsprechenden Kandidatinnen und Kandidaten. Eine Win-Win-Situation, denn Bewerber/in und Unternehmen werden erfolgreich zusammenarbeiten«, meint Claudia Wohlers-Stimmler. Und Markus Unterberger fügt hinzu: »Unser Ziel ist es, mit unseren Kunden gemeinsam die passende Personalstrategie zu erarbeiten, um organisatorische Strukturen durch zielgerichtete Lösungsansätze zu optimieren.«

Als HR Gesamtanbieter bietet HILL Deutschland eine große Auswahl von Human Resources Services, wie Suche und Auswahl von Führungskräften, Human Resources Audits, Leistungsbeurteilung von Führungskräften und Organisationsentwicklung. Dabei greift HILL Deutschland auf die gesamte Erfahrung und Expertise der HILL Gruppe zurück. Über 30 Jahre Personal- und Managementberatung, wissenschaftliche Methodik und ein umfassendes Netzwerk in Europa und Zentralasien ermöglichen es HILL, zahlreiche Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen erfolgreich in allen Personal- und Managementfragen zu beraten.

Weitere Informationen unter [www.hillinternational.de](http://www.hillinternational.de)

### HILL Standorte

**Österreich** | **Wien** | HILL International GmbH | Zentrale | [www.hill-international.com](http://www.hill-international.com) | HILL Woltron Management Partner GmbH | [www.hill-woltron.com](http://www.hill-woltron.com) | HILL & Partner GmbH | [www.hill-international.com/hillundpartner](http://www.hill-international.com/hillundpartner) | **Graz** | HILL Woltron Management Partner GmbH | [www.hill-woltron.com](http://www.hill-woltron.com) | **Innsbruck** | HILL International | [www.hill-woltron.com](http://www.hill-woltron.com) | **Klagenfurt** | HILL International Kärnten GmbH | [www.hill-international.com/Klagenfurt](http://www.hill-international.com/Klagenfurt) | **Linz** | HILL International | [www.hill-international.com/Linz](http://www.hill-international.com/Linz) | **Salzburg** | HILL International | [www.hill-international.com/Salzburg](http://www.hill-international.com/Salzburg)

**International** | Almaty | Ankara | Belgrad | Bratislava | Budapest | Bukarest | Debrecen | Istanbul | Izmir | Kiew | Ljubljana | Moskau | München | New Delhi | Oradea | Pécs | Prag | Riga | Sarajevo | Skopje | Sofia | Szombathely | Warschau | Wiesbaden | Zagreb | Zürich/Kloten

**Impressum:** Eigentümer und Herausgeber: HILL International GmbH | A-1030 Wien, Schwarzenbergplatz 7 | Tel. +43 1 796 97 98-0 | Fax +43 1 796 97 98-12 | E-Mail [hill@hill.co.at](mailto:hill@hill.co.at) | [www.hill-international.com](http://www.hill-international.com) | Für den Inhalt verantwortlich: Dr. Othmar Hill, 1030 Wien | Redaktion: Mag. Melanie Harrer, Mag. Birgit Pfannhauser | Layout & Satz: Ewald Frühwirth | Druck: Universal Druckerei Leoben, 8700 Leoben

