

# Worin Erfolg gesehen wird

Was macht Unternehmen erfolgreich? Dieser Frage geht eine Untersuchung des Beraters Philadelphia Management nach. Anhand von sieben Erfolgsfaktoren werden die Bewertungen des Ist-Zustands einer Organisation einem Idealbild gegenübergestellt.

Er sehe seinen Auftrag als Berater darin, auf ein Ideal hinzuarbeiten, sagt Erich Cibulka, Managing Partner von Philadelphia Management, frei nach Rainer Maria Rilke's Zitat „Du musst dein Ändern leben“, so Cibulka, der diesen Leitsatz ohne Zweifel mit vielen seiner Branche teilt. Weil es sinnlos sei, sich mit einer wenig zufriedenstellenden betrieblichen Realität – à la „das ist halt so“ – abzufinden. Es brauche ein Ziel, auf das hingearbeitet werden könne, sagt er. Das Modell, das Cibulka im Rahmen seiner Arbeit anbietet, stellt den erhobenen Ist-Zustand einer Organisation einem Idealbild einer – wie er sagt – „Fokusgruppe“ gegenüber. Daraus ergeben sich Handlungsfelder, an denen Changeprozesse angesetzt werden können bzw. im meisten Fall dann auch werden, so Cibulka. Die Diagnose jedenfalls sei sehr präzise, sagt er.

Aufgebaut ist das Modell auf der Bewertung der sieben Erfolgsfaktoren Strategie, Innovation, Zusammenarbeit, Struktur, Arbeitsmittel, Führung und Werthaltung

ein „allgemeines Wunschbild“, so Cibulka, seien die Ergebnisse einer Untersuchung, für die 219 Personen befragt worden sind.

## Ist- gegen Soll-Zustand

Bereits die Reihung der Erfolgsfaktoren habe ihn, so Cibulka, überrascht: Nach Strategie und Führung liegt Werthaltung im Erfolgsfaktoren-Ranking auf Platz drei. Gefolgt von Struktur und Innovation, Zusammenarbeit und Arbeitsmittel. Er habe Innovation und den sozialen Parameter der Zusammenarbeit weiter vorne, Werthaltung weiter hinten erwartet, sagt er. Es sei eben ein Wunschbild, betriebliche Realitäten schauen oft anders aus. Weitere Ergebnisse waren – wenig überraschend –, dass ältere und berufserfahrene Personen ein signifikant ausgeprägteres Bewusstsein für Erfolgsmechanismen haben als jüngere. Das Verständnis dafür, was wichtig sei, sei ein entsprechend unterschiedliches. Ebenfalls ein gängiges Klischee betonen die Ergebnisse zu den Geschlechterunterschieden: Laut Umfrage ist bei Frauen die Wichtigkeit der sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen höher als bei ihren

männlichen Kollegen. Ebenso messen sie klaren Strukturen und der Qualität der innerbetrieblichen Zusammenarbeit deutlich höhere Bedeutung bei. Überraschend hingegen die Ergebnisse aus der Bankenbranche, die laut Erhebung die Wichtigkeit einer zukunftsorientierten Strategie, einer Innovation, die sich von den Kundenbedürfnissen ableitet und die das kreative Potenzial der Mitarbeiter nutzt, deutlich niedriger einstuft als alle anderen Branchen. Cibulka: „Bedenkt man die Phase, in der sich die Banken befinden, ist dieses Ergebnis doch überraschend.“ (haa)

www.philadelphia-management.at



Schneller, besser, weiter, höher? Oder: Glück, Sinn und Wertschätzung? Erfolg, aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet, relativiert sich rasch.

Foto: iStockphoto