

*Was bedeutet die aktuelle Krise für Personalarbeit in Organisationen? Welchen Beitrag kann sie leisten, welche Anpassungen muss sie vornehmen? Wie können langfristige Anliegen in einen existenzsichernden und stabilisierenden Kontext gestellt werden?*

## Finanzkrise: HR in stürmischen Zeiten

# Nahe Klippen umschiffen, ferne Ufer im Blick!

Der Sturmwarnung folgt die Prophezeiung eines Orkans, der von den Finanzmärkten ausgehend die Realwirtschaft erfassen soll.

Die Spirale aus unfinanzierbar gewordenen Investitionen, prognostizierten Freisetzungen, Unsicherheit und sinkender Kaufkraft und damit Umsatzeinbrüchen beginnt sich zu drehen, droht Branchen in logischer Abfolge zu erfassen. Täglich neue Medienberichte tragen das ihre zur allgemeinen Stimmung bei.

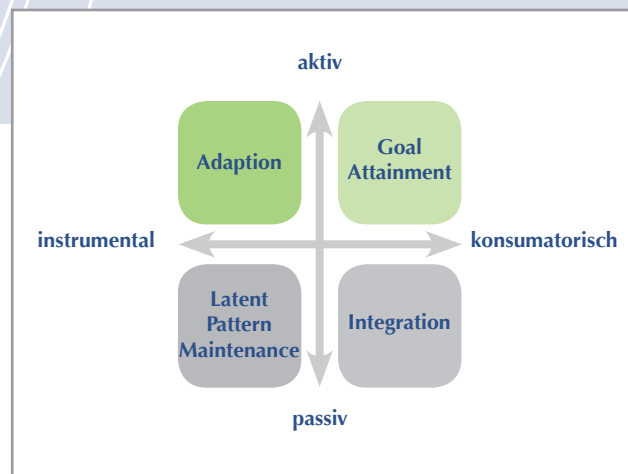
Die Reaktionen der Politik sind anders als 1929: Bekenntnis zu staatlichem Reglementieren und Lockerung der Defizitobergrenzen, sowie breit angelegte investitionsstärkende Maßnahmen machen unter dem Blickwinkel der hohen Dynamik der Märkte Prognosen, nach denen dieser Orkan vergleichsweise schnell wieder abklingen soll, plausibel.

Auch Unternehmen sind gefordert, anders als vielleicht instinktive Reaktionen es nahelegen, zu reagieren. Dafür spricht zum einen eine ungewöhnliche Chance, die gerade jetzt in diesem prognostizierten Unwetter liegt, und zum anderen veränderte Strömungen und Untiefen, die es langfristig zu beachten gilt.

Wie viele Anliegen nach Veränderungen und Neuorientierungen sind in den vergangenen Jahren zwar angedacht, ausgearbeitet und promotet worden, aber aus Mangel an wahrgenommener Dringlichkeit und daher fehlender Motivation unmerklich versandet, gänzlich abgeebbt oder zumindest vorübergehend in eine Flaute geraten? Der Spirit - Jetzt erst recht! - ist das, was für diese Anliegen genutzt werden kann. Es gilt, durch emotionale Intelligenz und resonante Führung genau jene Stimmung in der Organisation zu erzeugen, die in kritischen Zeiten um so mehr als strate-

gischer Wettbewerbsfaktor wirkt. Diese Dynamik schafft es, das Positive der Situation auf zu greifen und zu nutzen, um lange Überfälliges zu befördern, strategische Positionen zu schärfen, sowie Arbeitsstil und Führungskultur als Träger und Motor dieser Anliegen zu formen.

Gefahr dieser Dynamik wäre es, dabei langfristige Prozesse aus kurzfristiger Aktivitätsplanung zu zerstören. Gerade Entwicklungsprozesse rund um soziale Systeme, also im weitesten Sinn Human Resources Themen, sind von dieser Gefahr betroffen. Das HR Positionspaket der ARGO als Fokussierungs- und Interventionsansatz schafft es, aktuell notwendige Reaktionen und überdauernde Herausforderungen auszubalancieren und gleichermaßen im Blick zu behalten.



Fortsetzung letzte Seite >>



## | Erlebnisquadrant

Die strukturierte Aufbereitung der Ergebnisse von Befragungen, Entwicklungen oder Prozessen gestaltet sich oftmals schwierig. Der Erlebnisquadrant hilft dabei, gewonnene Resultate zu reflektieren, sie intuitiv zu priorisieren und systematisch abzuarbeiten.

	erwartet	überraschend
positiv	Wie können wir die existierenden positiven Qualitäten weiter stützen?	Wie können wir diese überraschenden Qualitäten stärken und ausbauen?
negativ	Sind die Gründe für diese erwartet negativen Aspekte noch zwingend, was wäre anderenfalls zu tun?	Wie gewichtig sind diese Aspekte, wie können Auswirkungen unterbunden werden und was kann unmittelbar getan werden?

1) In einem ersten Schritt werden zu einem vorliegenden Ergebnis spontan negative und positive Fakten moderiert. Dabei ist es wichtig, die individuellen Wahrnehmungen einzufangen und festzuhalten, also jeden Teilnehmer einzeln seine positiven und negativen Eindrücke auf Pinkärtchen notieren zu lassen.

2) Danach werden in einem zweiten Schritt diese positiven und negativen Eindrücke mit folgenden Fragen gekoppelt und entsprechend im Quadranten gepinnt:  
Welches Ergebnis wurde schon erwartet?  
Was kommt überraschend?

3) Je nach Quadrant stellt sich zu den genannten Themen auf den Pinkärtchen eine andere Frage hinsichtlich weiterer Bearbeitung. Entlang dieser Fragen werden Maßnahmenpakete diskutiert und festgehalten.



## | Renate Legény

Private Gründe haben unsere langjährige Mitarbeiterin Renate Legény bewogen, die ARGO zu verlassen. Wir bedanken uns auf diesem Weg für viele gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse und wünschen ihr alles Gute für ihre neuen Ziele, berufliche wie private!



## | Personal Austria

ARGO war dieses Jahr erstmals auf der Personal Austria mit eigenem Stand vertreten. Eine herausfordernde wenn auch nicht unanstrengende Erfahrung, die uns viele spannende und sympathische Kontakte und Gespräche gebracht hat!

## | ARGO talktime

Auch wenn uns dieses Jahr das Wetter nicht ganz so strahlend unterstützt hat, wurde wieder angeregt und erfolgreich diskutiert und gearbeitet: Employer und Leadership Branding, Potenzial- und Talentförderung, sowie das Thema Burn Out waren im Mittelpunkt der Diskussionen: Was kann da wie getan werden, wo sind die Fallen und Chancen für die HR Arbeit? Wie jedes Jahr wurde auch eine Outdoor-Übung zum Nachmachen angeboten – und mit Bravour gelöst!



Gute Planung ...



... und kontrollierte Ausführung

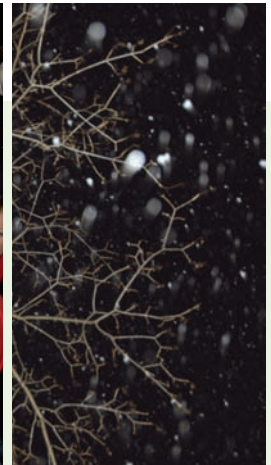




# SOCIALS

## | *ARGO wintertime 2008*

Bei selbstgemachtem Punsch und duftenden, heissen Maroni fand das Winterfest der ARGO statt. Und wie schon letztes Jahr setzte pünktlich zum Einbruch der Dunkelheit leises Schneerieseln ein.



## >> Fortsetzung THEMA

ARGO orientiert sich im HR Positionspaket an existenzhaltenden Pflichtfunktionen von Systemen. Diesen werden die langfristigen Herausforderungen zugeordnet.

Um seine Existenz erhalten zu können, muss nach dem Soziologen und Systemtheoretiker Talcott Parsons jedes System vier Funktionen erfüllen, die er im AGIL Schema darstellt:

1. **Adaptation:** die Fähigkeit eines Systems, auf die sich verändernden äußeren Bedingungen zu reagieren, sich anzupassen.
2. **Goal Attainment:** die Fähigkeit eines Systems, Ziele zu definieren und zu verfolgen.
3. **Integration:** die Fähigkeit eines Systems, Zusammenhalt und Einbezogenheit herzustellen und abzusichern.
4. **Latent Pattern Maintenance:** die Fähigkeit eines Systems, grundlegende Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten.

Dieser Systematik können Herausforderungen, die trotz Stürmen bestehende Ziele sind, zugeordnet werden:

- 1) Unter dem Schlagwort „*War for Talents*“ als Folge des demografischen Wandels wird das gezielte Fördern, Halten und Gewinnen von personaler Kompetenz weiterhin unverzichtbar sein.

- 2) Die Entwicklung zur „*Learning Organisation*“ muss kontinuierlich vorangetrieben werden und beweist sich gerade in der Krise und im Umgang damit.
- 3) „*Customer Retention*“ ist effizienter als Kundenneugewinnung. Nachhaltigkeit und Vertrauen sind gerade dann, wenn sie durch aktuelle Ereignisse ad absurdum geführt werden, wertvolle Qualitäten.

### AGIL Schema nach Parsons



Zu vielen dieser Fragen haben HR Experten gute Antworten, zu vielen Themen hat ARGO reiche Erfahrung.

Das Ergebnis dieser fokussierenden Arbeit ist ein unternehmensspezifisches HR Positionspaket, das nachvollziehbar ist und Übersicht schafft. HR schafft dadurch einen sichtbaren Mehrwert im Umgang mit der Krise, indem zur Sicherung des Unternehmens aktiv und wertstiftend beigetragen wird. Gleichzeitig wird den in langfristigen Zyklen zu denkenden Themen der Personalarbeit Rechnung getragen. Nahe Klippen werden umschifft, ferne Ufer werden angesteuert, das Unternehmen bleibt AGIL.

## Ausblick

- Die ARGO studie 2009 mit dem Arbeitstitel „Führungsstil – Bilder, Erwartungen und Spannungszonen zwischen West und Ost“ ist in Planung, wir werden Sie über die Ergebnisse informieren.



## Impressum

Barbara Thoma  
 ARGO Personalentwicklung GmbH  
 Cobenzlgasse 32  
 1190 Wien  
 Tel +43-1-369 77 00  
 mail b.thoma@argo.at

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung!