

Fiktives Unternehmen: proVitalis

Kurzvorstellung der proVitalis GmbH

Die proVitalis GmbH ist ein innovatives Unternehmen im Bereich Gesundheits- und Nahrungsergänzungsmittel, das sich auf die Entwicklung hochwertiger, wissenschaftlich fundierter Supplements spezialisiert hat.

Unser Ziel ist es, Menschen dabei zu unterstützen, ihre Vitalität, Leistungsfähigkeit und Gesundheit auf natürliche Weise zu fördern – mit Produkten, die nachhaltig, evidenzbasiert und alltagstauglich sind.



Unternehmenskultur

Nach Schein (1995)

Artefakte

Arbeitsumgebung

Kombination aus Einzelbüros und modernen Co-Working-Spaces → Balance zwischen Fokuserbeit und Teamgeist.

Gesundheitsorientierte Artefakte

Sichtbare Fitnessgeräte, gesunde Snacks, Pflanzen, ergonomische Möbel → spiegeln den Markenkern wider.

Werte

Gesundheit & Nachhaltigkeit

Die proVitalis GmbH legt großen Wert auf natürliche Inhaltsstoffe, transparente Produktion und langfristige Gesundheit. Nachhaltigkeit steht im Mittelpunkt – sowohl bei den Produkten als auch im Umgang miteinander.

Wissenschaftlichkeit & Qualität

Alle Mitarbeitenden teilen die Überzeugung, dass Produkte nur dann gut sind, wenn sie wissenschaftlich fundiert sind. Forschung und Qualitätssicherung gelten als zentrale Werte im Unternehmen.

Teamgeist & Eigenverantwortung

Es wird erwartet, dass jede Person Verantwortung für ihre Aufgaben übernimmt, gleichzeitig aber offen für Zusammenarbeit und Feedback bleibt. Man hilft sich gegenseitig, um die beste Lösung zu finden.

Annahmen

Gesundheit ist ein ganzheitliches Konzept

Das Unternehmen geht davon aus, dass körperliche und mentale Gesundheit untrennbar miteinander verbunden sind. Deshalb spielen Ernährungswissenschaft, Bewegung und Wohlbefinden gleichermaßen eine Rolle.

Mitarbeitende sind intrinsisch motiviert

Es wird stillschweigend angenommen, dass alle Mitarbeitenden

motiviert sind, sich weiterzuentwickeln und „das Beste fürs Produkt“ zu wollen – Kontrolle steht nicht im Vordergrund.

Innovation entsteht durch Offenheit

Die proVitalis GmbH glaubt daran, dass neue Ideen vor allem dann entstehen, wenn Fehler erlaubt sind und jeder seine Gedanken einbringen darf. Kreativität wird als Grundvoraussetzung für den Unternehmenserfolg angesehen.

Unternehmensklima

Nach Ostroff (1993)

Affektive Dimension

Bezieht sich auf Gefühle, Stimmungen und das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeitenden.

Bei proVitalis:

Freundliche, gesundheitsorientierte Atmosphäre

Mitarbeitende fühlen sich wertgeschätzt und unterstützt

Fokus auf Wohlbefinden (Sportangebote, gesunde Snacks, entspannte Arbeitsbereiche)

Kognitive Dimension

Beschreibt, wie Mitarbeitende ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen und bewerten (z. B. Fairness, Klarheit, Struktur).

Bei proVitalis:

- Klare Kommunikationswege und transparente Zielfestlegung
- Mitarbeitende wissen, was von ihnen erwartet wird (Mitarbeitergespräche regelmäßig)
- Entscheidungen werden begründet → stärkt Vertrauen (Meetings)

Instrumentelle Dimension

Bezieht sich auf die praktischen Bedingungen der Arbeit, also Ressourcen, Unterstützung und Arbeitsprozesse.

Bei proVitalis:

- Moderne Arbeitsplätze, ergonomische Möbel, Co-Working-Spaces
- Zugang zu Forschungstools, Laboren und Weiterbildungen
- Strukturierte Prozesse, die Innovation ermöglichen



Organisationsentwicklung

Phasenmodell (auf Kurt Lewin zurückzuführen)

Warum entscheiden wir uns für das Modell von Lewin?

Es ist einfach und übersichtlich

Drei klare Phasen → gut verständlich, auch für Leute ohne BWL-/Psycho-Ausbildung.

Passt zu einem jungen, wachsenden Unternehmen wie proVitalis.

Es passt zu proVitalis als Gesundheitsunternehmen

Lewin denkt in „Zuständen des Gleichgewichts“ → ähnlich wie beim Körper:

- erst Bewusstsein schaffen (Auftauen)
- dann Veränderung anstoßen (Verändern)
- dann Stabilität erreichen (Einfrieren).

Das passt zur Idee von präventiver Gesundheit: Probleme nicht ignorieren, sondern früh anpacken.

Gut als Standard-Vorlage

Egal ob es um Digitalisierung, neue Produkte, Wachstum, Umstrukturierung oder Kultur geht – wir können immer wieder das gleiche Grundmodell benutzen.

Das spart Zeit, gibt Sicherheit und macht Veränderung weniger chaotisch.

Warum erstellen wir die Vorlage schon jetzt?

proVitalis will präventiv handeln.

Wir warten **nicht**, bis es kriselt.

Stattdessen legen wir fest: *Wie gehen wir mit Veränderungen um, wenn sie kommen?*

Vorteile:

Wenn eine große Veränderung ansteht (z. B. neues Labor, Expansion, neue gesetzliche Vorgaben), haben wir sofort einen Plan.

Mitarbeitende wissen: „So läuft Organisationsentwicklung bei uns ab“ → weniger Angst, mehr Klarheit.

Die Firma wirkt nach innen und außen professionell und reflektiert.

Vorlage: Organisationsentwicklung nach Kurt Lewin bei proVitalis GmbH

Die Vorlage ist so gedacht, dass man sie immer wieder benutzen kann – egal welches Thema (z. B. „Einführung eines neuen digitalen Produktentwicklungstools“ oder „Neuausrichtung der Abteilungen“).

1.1 Anlass & Problemdefinition klären

Mögliche Anlässe bei proVitalis:

- Neue EU-Richtlinien für Nahrungsergänzungsmittel
- Starker Unternehmenswachstum → Strukturen funktionieren nicht mehr
- Rückmeldungen von Kund:innen (z. B. Lieferzeiten, Produktvielfalt, Service)

Konkrete Schritte:

Kurzpapier (1–2 Seiten) erstellen:

- Was ist das Problem?
- Woran merken wir es? (Zahlen, Feedback, Beispiele)
- Was passiert, wenn wir nichts tun?

1.2 Daten & Diagnose

Wir sammeln Infos, bevor wir handeln:

- Mitarbeiterbefragung (anonym, kurz): Stimmung, Probleme, Ideen
- Kundenfeedback: Reklamationen, Bewertungen, Rückfragen
- Kennzahlen: Umsatz, Fehlerquote, Durchlaufzeiten, etc.

Ziel:

Die Diagnose soll zeigen: *Wo genau drückt der Schuh?*

1.3 Dringlichkeit & Transparenz schaffen

Geschäftsführung und Bereichsleitung kommunizieren offen:

In einem allgemeinen Meeting oder Video:

- Warum ist Veränderung nötig?
- Was wissen wir? Was noch nicht?
- Was ist das grobe Ziel?

Wichtig:

- Ehrlich über Probleme sprechen
- Keine Panik machen, aber klar sein: „Weiter so“ ist keine Option.

1.4 Beteiligte definieren (Lenkungsgruppe / Projektteam)

Gründung einer Lenkungsgruppe (**Vielfalt wichtig!**)

Aufgabe der Gruppe:

- Projekt planen
- Entscheidungen vorbereiten
- Kommunikation begleiten

1.5 Vision und Ziele formulieren

Wir beantworten gemeinsam und bilden gemeinsam:

1 klare Vision + 3–5 messbare Ziele (SMART, aber in einfacher Sprache).

Phase 2: VERÄNDERN (Move/Change) – Kurz & klar

2.1 Maßnahmen konkret planen

Ziele in klare Schritte übersetzen

Verantwortlichkeiten festlegen (Wer macht was?)

Zeitraumen und Ressourcen definieren

2.2 Pilotphase / Testlauf

Veränderung zuerst in einem kleinen Bereich testen

Rückmeldungen sammeln (Was klappt? Was nicht?)

Anpassungen direkt vornehmen

2.3 Kommunikation & Beteiligung

Regelmäßige kurze Updates für alle

Offene Feedbackmöglichkeiten (Meetings, Umfragen)

Mitarbeitende aktiv einbinden

2.4 Schulungen / Unterstützung

Kurze Trainings für neue Tools oder Abläufe

Materialien bereitstellen (Kurzanleitungen, Checklisten)

2.5 Fortschritt überprüfen

Zwischenziele prüfen

Stimmung und Akzeptanz beobachten

Kleine Korrekturen sofort umsetzen



Phase 3: EINFRIEREN (Refreeze) – Kurz & klar

3.1 Neue Standards festlegen

Erfolgreiche Abläufe offiziell dokumentieren
(Prozessbeschreibungen)

3.2 Strukturen anpassen

Rollen, Verantwortlichkeiten und Jobprofile angleichen

3.3 Erfolge sichtbar machen

Ergebnisse kommunizieren (Zahlen, Verbesserungen)

Beitrag der Mitarbeitenden wertschätzen

3.4 Review nach einiger Zeit

Nach 3–6 Monaten prüfen: Funktioniert alles dauerhaft?

Falls nötig: leichte Optimierungen

3.5 Lernkultur stärken

Klar machen: Veränderung gehört zur proVitalis-
Unternehmenskultur

Vorlage für zukünftige Veränderungen weiterverwenden



Organisationalen Resilienz – Anwendung der 9 Faktoren auf die proVitalis GmbH

1. Veränderungen antizipieren & managen

proVitalis beobachtet kontinuierlich Gesundheits- und
Fitnessrends (z. B. pflanzliche Proteine, Mikronährstoffdiagnostik)
und analysiert neue Entwicklungen im Supplementmarkt sowie
regulatorische Änderungen. Durch regelmäßige Markt- und
Risikoanalysen erkennt die Firma frühzeitig Chancen und
Bedrohungen – etwa potenzielle Lieferkettenprobleme. Dadurch

kann proVitalis schnell reagieren, alternative Rohstofflieferanten suchen und Prozesse anpassen.

2. Geteilte Vision & klares Ziel

proVitalis verfolgt eine klare Mission: Menschen durch nachhaltige, evidenzbasierte Supplements zu mehr Vitalität und Leistungsfähigkeit zu verhelfen. Diese Vision wird im gesamten Unternehmen kommuniziert – über Teambesprechungen, interne Plattformen und gemeinsame Ziele. So wissen alle Mitarbeitenden, worauf hingearbeitet wird, und handeln im Sinne eines gemeinsamen Leitbilds.

3. Umfeld verstehen & beeinflussen

Das Unternehmen analysiert systematisch das Marktumfeld mit Wettbewerbern wie ESN oder More Nutrition. proVitalis verfolgt Trends wie den Fitness-Hype oder steigendes Ernährungsbewusstsein und nutzt diese, um Marketingstrategien anzupassen und neue Produkte zu entwickeln. Durch Content-Marketing, Kooperationen mit Influencern und wissenschaftlich fundierte Artikel beeinflusst proVitalis aktiv die Wahrnehmung der Marke im Markt.

4. Leadership: inspirierend, transaktional & transformational

Die Führungskräfte von proVitalis arbeiten auf mehreren Ebenen:

- Inspirierend durch Visionen und eine werteorientierte Unternehmensausrichtung.
- Transaktional durch klare Aufgabenverteilungen, strukturierte Prozesse und faire Leistungsanreize.

- Transformational durch das aktive Fördern von Innovationen, Weiterbildungen und persönlicher Entwicklung der Mitarbeitenden.
- Die offene, lockere Unternehmenskultur unterstützt ein modernes Führungsverständnis.

5. Resilienzfördernde Organisationskultur & positives Klima

Bei proVitalis herrscht eine freundliche, offene und lockere Arbeitsatmosphäre. Mitarbeitende können Ideen einbringen, Fehler offen ansprechen und gemeinsam Lösungen entwickeln. Vertrauen, Teamarbeit und gegenseitige Unterstützung werden gezielt gefördert – etwa durch regelmäßige Team-Events, kurze Kommunikationswege und ein wertschätzendes Miteinander. Das stärkt psychologische Sicherheit und Resilienz.

6. Informationen & Wissen teilen – Erfahrungen austauschen

Da proVitalis nur 20 Mitarbeitende hat, ist der Informationsfluss transparent und direkt. Abteilungen wie Marketing, Produktion und Vertrieb tauschen sich regelmäßig über Meetings und digitale Tools aus. Wissen über neue Trends, Rohstoffqualitäten oder Produktionsprozesse wird aktiv geteilt. Das fördert schnelle Lernprozesse und sorgt dafür, dass alle auf dem gleichen Wissensstand bleiben.

7. Verfügbarkeit von Ressourcen

Durch Investoren stehen proVitalis finanzielle Mittel von rund 2,5 Millionen Euro zur Verfügung. Diese Ressourcen ermöglichen moderne Produktionsanlagen, hochwertige Rohstoffe, Forschung und ein kompetentes Marketing. Zusätzlich hat das

Unternehmen eigene Produktionskapazitäten, Expert*innenwissen in der Produktentwicklung und ein solides E-Commerce-System. Gut geplante Ressourcenverteilung erhöht die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens.

8. Koordinierte Unternehmensbereiche – Struktur aus Hierarchie & Netzwerk

proVitalis kombiniert klare Strukturen (Marketing, Vertrieb, Produktion, Geschäftsführung) mit flexiblen, projektorientierten Arbeitsweisen. Bei neuen Produktentwicklungen arbeiten z. B. mehrere Abteilungen bereichsübergreifend zusammen. Die Mischung aus Hierarchie (für Orientierung) und Netzwerkstrukturen (für Kreativität & Flexibilität) unterstützt schnelle Anpassung an Marktveränderungen.

9. Teams als soziale Systeme mit Entwicklungsphasen verstehen

proVitalis berücksichtigt, dass Teams Entwicklungsphasen wie Forming, Storming, Norming, Performing durchlaufen. Die Geschäftsführung fördert Teamentwicklung, offene Kommunikation und regelmäßiges Feedback. Dadurch können Konflikte früh erkannt und gelöst werden. Gerade in einem kleinen Unternehmen ist das essenziell, um Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit langfristig stabil zu halten.



Jakob Luger



Lukas Stockinger

Führungskonzept der proVitalis GmbH

1. Einleitung

Die proVitalis GmbH ist ein junges, innovatives Unternehmen im Bereich hochwertiger Nahrungsergänzungsmittel mit 20 Mitarbeitenden, eigener Produktion und einem starken Fokus auf wissenschaftlich fundierte Produkte.

In einem dynamisch wachsenden Markt bildet eine klare, moderne und wertbasierte Führungskultur den Kern des Unternehmenserfolgs.

Ziel dieses Führungskonzepts ist es, die Prinzipien, Rollen, Führungsstile und Verhaltensleitlinien festzulegen, die proVitalis gegenwärtig auszeichnen und zukünftiges Wachstum optimal unterstützen.

2. Führungsverständnis bei proVitalis

Unser Führungsverständnis basiert auf vier Grundsäulen:

2.1 Teamgeist

Wir führen auf Augenhöhe. Führung bedeutet, Menschen zu befähigen – nicht zu kontrollieren. Wir glauben an die Kraft von Zusammenarbeit, offener Kommunikation und gegenseitigem Vertrauen.

2.2 Nachhaltigkeit

Wir treffen Entscheidungen verantwortungsbewusst und langfristig – ökologisch, wirtschaftlich und menschlich. Nachhaltigkeit bezieht sich bei uns auch auf Beziehungen, Entwicklung und Unternehmenskultur.

2.3 Modernität

Unsere Führung spiegelt unsere innovative Produktphilosophie wider: modern, offen, wissenschaftsorientiert und technologieaffin. Wir sind lernbereit, flexibel und gestalten aktiv die Zukunft.

2.4 Richtungsweisende Nähe

Wir sind nah an unseren Mitarbeitenden, pflegen einen freundschaftlichen Umgang und setzen gleichzeitig klare Ziele und Orientierung. Führung ist bei uns persönlich UND professionell.

3. Führungsrollen & Verantwortlichkeiten

3.1 Geschäftsführung (Jakob Luger & Lukas Stockinger)

Die Geschäftsführung trägt die Gesamtverantwortung für:
strategische Unternehmensführung

- Kulturentwicklung
- Vision & Werte
- Personalstrategie
- Organisationsentwicklung
- Qualitäts- und Wissenschaftsstandards

Die Geschäftsführung führt gemeinsam und teilt Verantwortung in klar definierten Bereichen (z. B. Produktion, F&E, Marketing, Finance).

3.2 Teamleiter

Teamleiter sind zentrale Kulturträger und erste Ansprechpartner für operative Entscheidungen. Ihre Aufgaben:

- Umsetzung der Unternehmensvision im Alltag
- Unterstützung, Coaching und Weiterentwicklung der Teammitglieder
- Strukturierung von Arbeitsprozessen
- Förderung eigenverantwortlichen Arbeitens
- Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Geschäftsführung

4. Führungsstile bei proVitalis

Unser Führungsstil ist situativ, modern und wertorientiert. Wir orientieren uns an drei miteinander kombinierten Führungsansätzen:

4.1 Verhaltensorientierte Führungsstile

Partizipativer Führungsstil (Standard)

- Mitarbeitende wirken aktiv an Entscheidungen mit
- Input wird wertgeschätzt
- Transparenz & offene Kommunikation
- ideal für junge, motivierte Teams

Konsultativer Führungsstil

- Mitarbeitende werden angehört, Entscheidungen werden erklärt
- geeignet für strukturbedürftige Situationen
- stärkt Orientierung & Sicherheit

Delegativer Führungsstil

- Verantwortung wird gezielt an kompetente Mitarbeiter abgegeben
- fördert Selbstorganisation
- wichtig für den Reifegrad der professionell arbeitenden Teams bei proVitalis

4.2 Situationsorientierter Führungsstil (Reifegradmodell)

Unsere junge Belegschaft arbeitet qualitativ hochwertig, benötigt aber teils klare Orientierung.

Daher nutzen wir je nach Reifegrad:

R1 (niedrig)

- motiviert, aber unerfahren
- Telling / Selling

R2–R3 (mittel)

- kompetent, aber teils noch strukturbedürftig
- Selling / Participating

R4 (hoch)

- kompetent & selbstständig
- Delegating

Teamleiter werden darin geschult, Reifegrade richtig einzuschätzen.

4.3 Transformationale Führung

Transformationale Führung ist ein Kern der proVitalis-Führungskultur:

- Inspirierende Motivation
- Wir vermitteln Sinn, Vision und Begeisterung – nachhaltige Supplements machen einen Unterschied.
- Intellektuelle Stimulierung -> Forschung an Produkten
- Wir fördern Innovation, kritisches Denken und wissenschaftliches Arbeiten.
- Individuelle Mitarbeiterorientierung
- Wir sehen die Person hinter der Rolle – junge Teams brauchen Entwicklungsmöglichkeiten.
- Geschäftsführung & Teamleiter leben Teamgeist, Nachhaltigkeit und Modernität vor.

- Dieser Ansatz stärkt Motivation, Bindung und langfristige Leistungsfähigkeit.

5. Führungsinstrumente bei proVitalis

5.1 Regelmäßige Teammeetings

- wöchentliche Sync-Meetings
- Fokus: Transparenz, Prioritäten, Herausforderungen, Feedback

5.2 Entwicklungsgespräche (halbjährlich)

- individuelle Ziele
- Kompetenzerweiterung
- Karrierepfade
- persönliche Stärken

5.3 Feedbackkultur

- offen, direkt, lösungsorientiert
- gegenseitiges Feedback (Top-down & Bottom-up)
- kurze Feedback-Loops, keine langen Eskalationswege

