

Das Wie in der Zusammenarbeit

Veränderungsprozesse über die Messung weicher Faktoren und Verhaltensstile: Vergangenen Donnerstag wurde das Integrierte Entwicklungssystem von Human Synergistics vorgestellt. Philadelphia Management ist Regionalpartner für Österreich.



Stellten Integriertes Entwicklungssystem vor (v. li.): Shaun McCarthy, Human Synergistics Australien & Neuseeland, Marion Maurer, HR-Chefin Xerox Österreich, Erich Cibulka, Philadelphia Management und Human Synergistics Partner für Österreich. Foto: Andy Urban

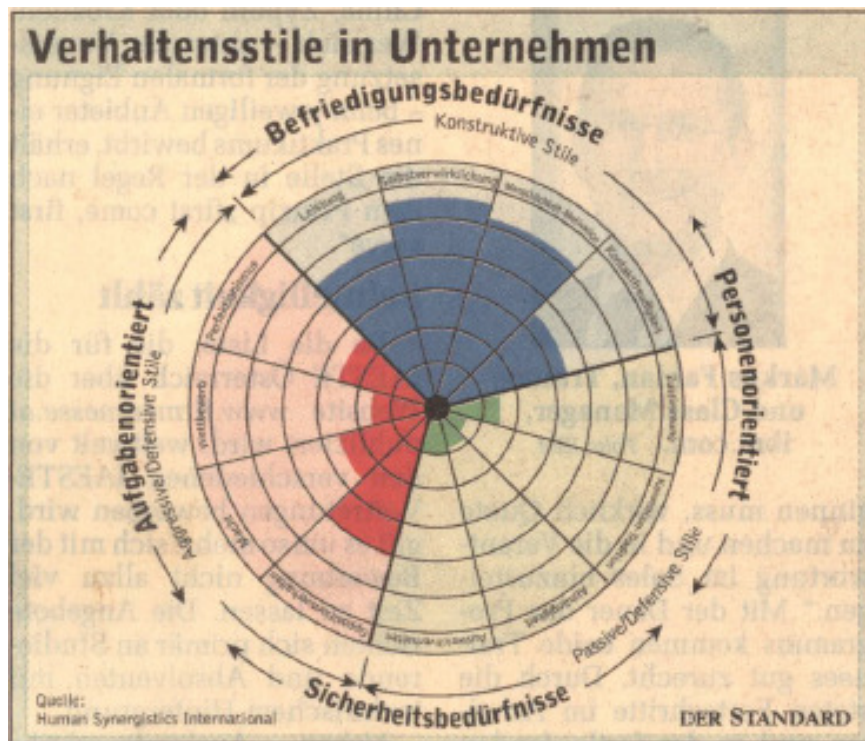
Heidi Aichinger

„Change-Projekt“ oder der „Change-Prozess“ entwickelt sich langsam zum Unwort. Der Grund: Untersuchungen zufolge sollen mehr als die Hälfte aller Veränderungsprojekte scheitern. Die häufigste Folge: Der Change vom Change.

In vielen Fällen, so Shaun McCarthy, habe man sich dabei zu wenig auf die „weichen Faktoren“, das „Wie“ in der Zusammenarbeit konzentriert. McCarthy, Managing Director Human Synergistics Australien & Neuseeland, einem Spin-off der University of Illinois, präsentierte anlässlich der Bekanntgabe der Philadelphia Management Unternehmensberatung als Regionalpartner für Österreich das so genannte Integrierte Entwicklungssystem. Ein Konzept zur Organisations- und

Personalentwicklung, das auf den Wandel auf drei Ebenen gründet: Personen (Life Styles Inventory), Teams (Group Styles Inventory) und Organisationen (Organizational Culture Inventory). Zentrale Frage: Wie müssen sich Mitarbeiter verhalten, um in die Organisation zu passen?

Dafür wurden zwölf Verhaltensstile destilliert (siehe Grafik), anhand derer die gegenwärtige Ist-Kultur ebenso erheben werden kann wie die die Zielkultur. Dargestellt werden diese anhand eines Kreisdiagrammes, das im Groben in drei Farben geteilt ist: ■ **Blau.** Konstruktive Stile: Dorthin sollten Unternehmen wollen, so McCarthy knapp. Die menschliche Komponente und die sachlichen Zielvorgaben des Unternehmen seien in diesem Feld gleichermaßen berücksichtigt.



Standard, 26.5.2007

■ **Grün.** Passiv/defensive Stile: Die angeführten Stile charakterisieren Personen, die sich dem Unternehmen unterordnen. Die Folge: Stagnation.

■ **Rot.** Aggressiv/defensive Stile: Aufgaben stehen im Vordergrund, die menschliche Seite werde vernachlässigt. Diese Stile seien gelegentlich erfolgreich, so McCarthy, weil sie unter Druck funktionieren. Falle dieser aber weg, breche das System zusammen.

Zur Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Profilen hat sich dieses System bei Xerox Austria bewährt. Marion Maurer, Xerox-HR-Chefin, setzte das Tool zunächst beim Recruiting im Vertrieb ein. Eine Fluktuationsrate von 36 Prozent (2003) auf 60 Prozent (2005) gab den Ausschlag. Vor allem, so Maurer, sei die Fluktuation in den ersten zwölf Monaten nach Eintritt dramatisch gewesen. Die Gründe dafür lagen etwa im Recruiting selbst – zu „intuitive“ Auswahl –, zu ho-

hem Druck aufgrund von unter anderem Know-how-Problemen, daraus resultierender Ineffizienz mit niedrigerer Bezahlung (Provision) als Folge.

Ein neuer „New Hire Process“ wurde eingeführt, bei dem – neben je zwei Wochen Produkt- und Selling-Trainings – das Selbstbild (Ist-Profil) des Kandidaten mit Begleitung zum Soll-Profil verändert werden soll und kann, so Maurer. Sollte etwa ein Veränderungsprozess dieser Art dem oder der Kandidatin nicht möglich erscheinen, sei man auch vor falschen Besetzungen bewahrt. Die Entscheidung aufgrund der messbaren Komponenten fiel leichter, das „God feeling“ sei dadurch ausgeschaltet. Die Anfangsproduktivität sei merkbar gestiegen. Zurzeit liege man um 20 Prozent über der internationalen Vorgabe.

DER STANDARD **Webtipp:**
www.philadelphia-management.com