

UC4 Software und ARGO Personalentwicklung - eine Geschichte, die zeigt, wie Investition in Personal- und Organisationsentwicklung gerade in schwierigen Unternehmensphasen nachhaltig zum Erfolg beitragen kann.

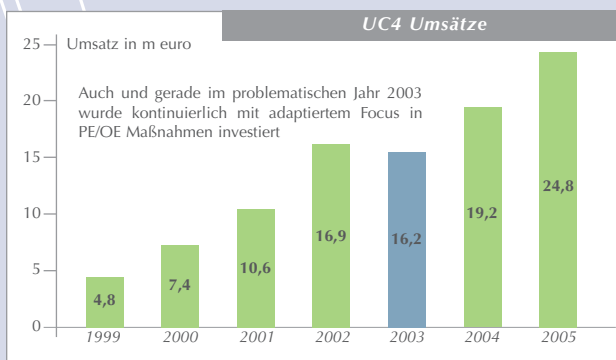
Jetzt erst recht – Change Management ganzheitlich gedacht

Unternehmen sind ständigen Veränderungsprozessen ausgesetzt – ein Satz, der seit geraumer Zeit an Originalität verloren hat. Allerdings auch einer, der nichts an Gültigkeit und oft schmerzlicher Brisanz eingebüßt hat. Ein Satz, der - herunter gebrochen auf individuelles Erleben - trotz kognitiver Akzeptanz immer noch und immer weiter emotionale Verunsicherung auslöst und damit allen menschlich nachvollziehbaren Taktiken im Umgang mit Angst die Tore öffnet. Um diese unvermeidliche emotionale Reaktion auf der einen Seite und die unternehmerische Realität auf der anderen Seite zusammen zu führen und zu einem beidseitigen guten Ergebnis zu bringen, bedarf es der vernetzten Arbeit an allen drei Säulen der Unternehmenssteuerung: Die Unternehmensstrategie wird den veränderten Bedingungen Rechnung tragen, die Struktur der Organisation diese Strategie ermöglichen und die Kultur des Unternehmens beides mit Leben füllen.

Wir als ARGO Personalentwicklung sehen es als unsere Aufgabe, Menschen und Organisationen gemeinsam erfolgreich zu machen und dazu ist es unser erklärtes Ziel, kulturellen Aspekten in Organisationen denselben Stellenwert einzuräumen, den strategische und strukturelle Überlegungen haben – gerade in Zeiten der Krise und des Wandels.

Genau hier wird aber diese ganzheitliche Berücksichtigung der drei Stuelemente gerne zurückgestellt, und so Orientierung im Wandel und Stabilisierung der neuen Unternehmensform nicht oder nicht ausreichend erreicht.

Steigende Fluktuation gerade der besten Köpfe, überproportionaler Energieverlust durch Focussierung auf Informationssuche, Beharren, Gegensteuern, Abgrenzen und ähnliches, Produktivitätsminderung durch interne Konkurrenzkämpfe, Negieren der Dringlichkeit der Veränderung mangels eines ganzheitlichen Blickwinkels und vieles mehr sind bekannte unmittelbare Folgen.



Das Versäumnis, durch einen positiv gemanagten Change Veränderungskompetenz in der Mannschaft aufzubauen und in der Unternehmenskultur zu verankern, „kostet“ erst mittelfristig in- mit Sicherheit immer wieder anstehenden – neuen Changeprozessen, genau so wie der dann bereits gelernte und fixierte Widerstand gegen Neuerungen. Das Nutzen der Lernchance, die jeder Change bietet, und der Gelegenheit, überfällige Veränderungen an diese Dynamik zu koppeln, stellt einen ungemeinen Zusatznutzen zu der Vermeidung der genannten kurz- und mittelfristigen Negativszenarien dar.

Wie wichtig Investition in Personal- und Organisationsentwicklung zum richtigen Zeitpunkt ist, zeigt der Job Scheduling Experte UC4 Software. Das Unternehmen zählt seit 1985 zu den führenden Anbietern im Bereich Enterprise Job Scheduling. Unternehmensgegenstand der UC4 ist die Erstellung, der Vertrieb und die Wartung von Job-Scheduling Software, einer Technologie zur automatisierten Planung, Steuerung und Überwachung von IT-basierenden Geschäftsprozessen. ARGO begleitet das Unternehmen seit 1999 und baute ab diesem Zeitpunkt gemeinsam mit der UC4 Personalentwicklungs- und Führungsstrukturen auf. Außerdem unterstützte ARGO bei der Visions,- Strategie- >>



| Ursachenanalyse

Lösungsorientierung ist als Stärke von zentraler Bedeutung. Gerade deshalb ist es wichtig, sie auf ein solides Fundament an Ursachenforschung zu stellen, um die richtigen Interventionsebenen für die Problemlösung zu erarbeiten, bzw. Anteile und Priorisierung in ganzheitlicher Betrachtung abzuschätzen. Das Modell der Ursachenanalyse eignet sich als Orientierung dafür hervorragend:

Es kann als gedanklicher Raster verwendet werden, um bei Problemschilderungen während des Zuhörens erste Zuordnungen zu treffen. Diese Beobachtungen können anschließend konfrontiert werden und im Dialog ausgearbeitet werden. Das Modell kann als Diskussionsbasis zur gemeinsamen Ursachenfindung angeboten werden. Es kann moderativ befüllt werden und hinsichtlich der Dringlichkeit priorisiert werden.

Die Ursachenebenen lassen sich an einem Beispiel folgen-dermaßen darstellen:

Problem: Die Vertriebsfolge eines Mitarbeiters bleiben hinter den erwarteten Erfolgen zurück.

Ebene der intrapsychischen Dynamik: mangelndes Selbstvertrauen, Angst vor Ablehnung, Ablehnung des Produkts etc.



Ebene der interpersonellen Beziehungen: Zusammenarbeit mit Innendienst klappt nicht, Konflikte mit Vertriebsleitung blockieren Erfolg, etc.

Ebene der Methodenkompetenz: Produkt Know-how nicht ausreichend, Vertriebskompetenz mangelhaft: Selbstorganisation, Kundenkenntnis, Verhandlungstechnik, Abschlussstrategie, etc.

Ebene der Rollen- und Zielsysteme: Rollenerwartungen der Vertriebsaufgabe widersprechen anderen Rollen, die die Person innerbetrieblich auszufüllen hat, etc.

Ebene der organisationalen Rahmenbedingungen: Entlohnungssystem ist unpassend, Produktinnovation mangelhaft, Salesprozess nicht entsprechend, etc.

| >> THEMA Fortsetzung

und Leitbildentwicklung. Als UC4 sich 2003 mit Aufbau-schwierigkeiten in den USA und Umsatzenschwankungen konfrontiert sah, setzte UC4 den Weg der Investition in Personal- und Organisationsentwicklung konsequent fort. ARGO veränderte den Schwerpunkt ihrer Arbeit hin zu detaillierter Ursachenanalyse und gezieltem Konflikt- und Krisenmanagement. Die Stärkung der Führungskoalition stand im Mittelpunkt und fand in einem denkwürdigen und seit damals UC4-intern viel zitierten Workshop am Baumschlag Berg ihren Anfang.

Via konsequenten Strategie- und Tracking-Workshops, Trainings- und Coachingmaßnahmen sowie bewusster „Verinnerlichung“ der am Prozess gelernten Changekompetenz wurde die Veränderung im Unternehmen eingeleitet.

Als Leitgedanken hinter allen Interventionen stand das 8-Stufen-Modell nach J.P. Kotter „Leading Change“ (siehe Kasten, Seite 1).

Trotz der schwierigen äußeren Rahmenbedingungen und dem personellen und geografischen Wachstum ist es UC4 gelungen, die Fluktuation deutlich unter 10 Prozent zu halten. Darüber hinaus war es erforderlich, dringende opera-

8 Stufen des Change Management

1. Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen
2. Eine durchschlagskräftige Führungskoalition aufbauen
3. Visionen und Strategien entwickeln
4. Die Vision des Wandels kommunizieren
5. Empowerment auf breiter Basis fördern
6. Kurzfristige Ziele ins Auge fassen, Quick Wins sichtbar machen
7. Erfolg konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten
8. Neue Ansätze verankern und dem Selbstverständnis der Organisation übergeben

tive Arbeiten zugunsten von Managementtätigkeiten zurückzustellen, um weitere Führungsebenen aufzubauen. 2004 konnte UC4 die Reorganisation erfolgreich umsetzen.

„Es ist nie zu früh, aber oft zu spät, mit Personalentwicklungsmaßnahmen zu beginnen.“ meint auch Franz Beranek, CEO von UC4, in einem Interview mit dem Report Verlag. „Je früher man Schritte setzt, desto besser ist man auf den Zeitpunkt vorbereitet, zu dem Personalentwicklung unerlässlich wird.“



Die ARGO Personalentwicklung feiert ihr 10-jähriges Jubiläum!

Im Kreis der ARGONauten wurde gefeiert – zu Land, zu Wasser und in der Luft: Nach einem Helikopterflug, den so mancher wackere ARGONaut vorerst mit gemischten Gefühlen betrachtet hatte, auf den steirischen Pogsch wurde dort im Steirereck die Nervosität mit einem herrlichen Festessen besänftigt und schlug spätestens nach dem Rückflug in allgemeine Begeisterung um. Nach kurzer Fahrt ging es dann per Schiff über den Neusiedlersee. Dort fand der Tag im Hotel Nationalpark, dem erklärten Lieblingshafen der ARGONauten, ein gemeinsames – spätes – Ende.



Auf geht's, Mut kann man nicht kaufen!



Vor dem Abflug: Schau ma mal ...



Ankunft am Pogsch



Glücklich gelandet, das Festmahl wartet



Empfang im Steirereck



Prost!



Auf „hoher See“

Mit einem Koffer voller kreativer Ideen und Wünsche, was man denn zur 15-Jahresfeier so alles anstellen könnte, kehrten die ARGONauten am nächsten Tag zurück – und begannen damit, das 10-Jahresfest, das wir im Oktober gemeinsam mit unseren Kunden feiern möchten, auszurichten



Willkommen an Bord!

Wir freuen uns, Verstärkung in unserem Office erhalten zu haben: mit Juli beginnt Nicole Teirer eine Lehre als Bürokauffrau an Bord der ARGO. Herzlich willkommen!

| Resonant Leadership

Seit der Zertifizierung durch die Case Western Reserve University/Weatherhead School of Management in Cleveland Anfang des Jahres integriert ARGO die Themenbereiche Resonant Leadership und Emotional Intelligence in die Arbeit mit dem Top-Management und in Leadership-Ausbildungsprogramme.

Aufbauend auf den Prinzipien von „Emotionaler Führung“ (Daniel Goleman) untermauert Resonant Leadership (Richard Boyatzis/Annie McKee), dass Persönlichkeiten mit höherer emotionaler Intelligenz erfolgreicher in ihrer Führungsarbeit sind.

Grund dafür ist die Fähigkeit, „resonante Beziehungen“, d.h. Beziehungen im Einklang mit ihren Mitmenschen, herzustellen und zu halten. Dieser Resonanzeffekt lässt sich mittels biometrischer Daten, wie Hirnstrommessung oder Herzfrequenz, empirisch festhalten und so in seinen korrelierenden Dimensionen bestätigen.

Aber auch erfolgreiche Führungskräfte geraten aufgrund der Herausforderungen in ihrer Tätigkeit unter „Power Stress“ und leiden unter Konsequenzen wie Burn-out-Syndrom, Depressionen, hohem Blutdruck, Herzinfarkt oder schwachem Immunsystem.

Darüber hinaus verlieren sie dadurch auch die Fähigkeit, resonante Beziehungen zu leben und werden ineffektiv in ihrer Führungstätigkeit - ein Teufelskreis, der schwer zu durchbrechen ist.

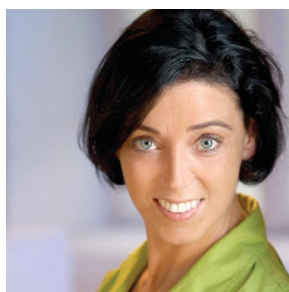
Hier ist Erholung in Form eines persönlichen „Erneuerungsprozesses“ notwendig, um aus dem Stresszirkel herauszutreten und wieder eine „resonante Führungskraft“ zu werden.

Die Schlüsselfaktoren für diesen ganzheitlichen Erneuerungsprozess sind „mindfulness, hope and compassion“. Deren Entwicklung fördert die emotionale Intelligenz und ist damit wieder die Grundlage für nachhaltigen Erfolg durch resonantes Leadership.

„Effective teams and powerful, positive organizational cultures do not happen by accident...“ heisst es bei Goleman, „...they are created by "resonant" leaders who employ emotional intelligence to motivate and nurture their employees...“

| Ausblick

- Thema der ARGOSTUDIE 2006 trägt den Titel: „Corporate Culture – Definition, Diagnose und Intervention“ und wird Oktober 2006 erscheinen. Infos: b.thoma@argo.at
- Am 5. Oktober wird in Joe Zawinuls Birdland das 10-Jahresjubiläum der ARGO gefeiert. Wir berichten im kommenden Newsletter.



| Impressum

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

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung!