

Organizational Change Tools Die Ansätze von Human Synergetics und Management Drives

SIETAR Forum08

29. Februar 2008 in München

Christian Schuster – Geschäftsführer HS Deutschland

Ewit Roos – Management Drives

Organizational Change Tools Die Ansätze von Human Synergetics

SIETAR Forum08

29. Februar 2008 in München

Christian Schuster – Geschäftsführer HS Deutschland



Es geht um den
Zusammenhang von
Führung, Kultur und Erfolg ... sonst
nichts.



- Vor 30 Jahren in USA gegründet
 - Global durch fünfzehn Distributoren vertreten
- Personal- und Organisationsentwicklung
 - Fokus psychometrische Testverfahren
 - Objektivität - Reliabilität - Validität
- Ziel: Führung → Kultur → Erfolg:
„Knowledge-Partner von Beratern“
 1. **Wandel schaffen: Performance Improvement**
 2. Langjährige internationale Erfahrung
 3. **Integriertes System**
 4. Preis-Leistungsverhältnis

Wie hängen Kultur und Klima zusammen?



Klima



Kultur

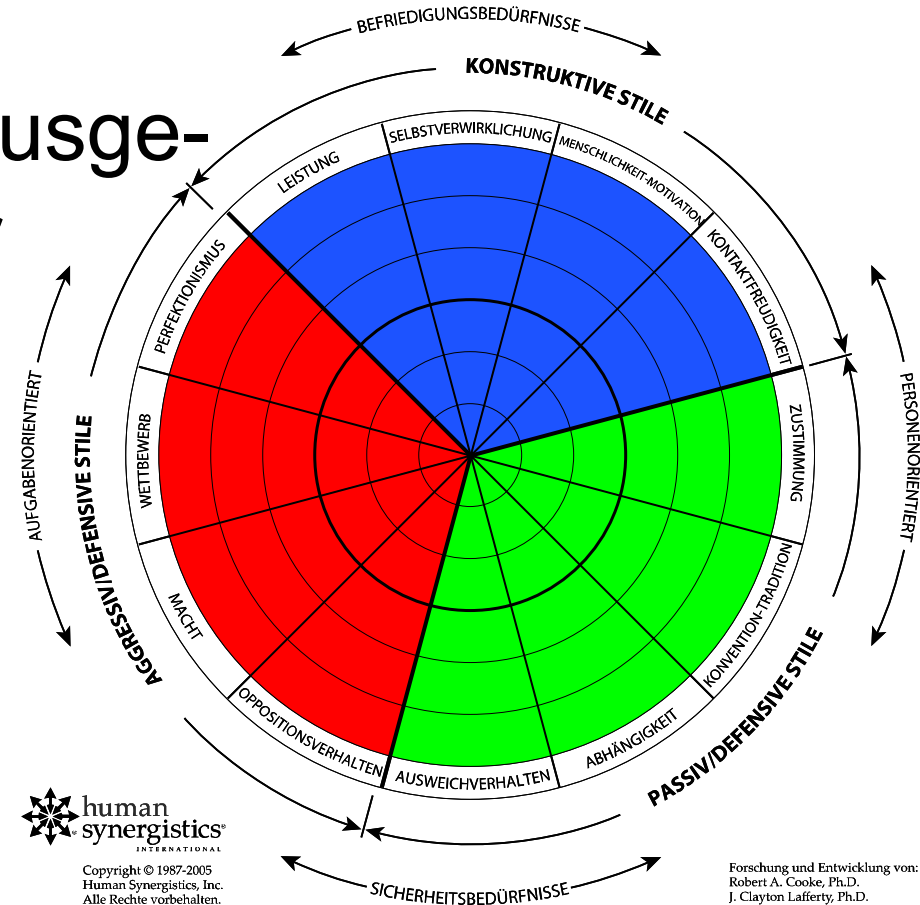


How change if you can't measure?

- Zahlreiche verschiedene Ansätze
- Test: Organizational Culture Inventory (OCI)[®]
- Richtigkeit der Messergebnisse bestätigt
- „Verhalten, das notwendig ist, um in die Organisation zu passen und den Erwartungen gerecht zu werden“
- 120 kleine Aussagen
 - ein guter Zuhörer zu sein lange und hart zu arbeiten
 - Kritik abzulehnen das zu tun, was erwartet wird

Das Resultat – das „Kreisprofil“

- Zwölf Verhaltensstile - in drei Segmente eingeteilt
- Je stärker Segment ausgeprägt, umso typischer für Unternehmen
- Mittlerer Ring = Durchschnitt der internationalen Referenzgruppe



Das Kreisprofil und ...

a) das Modell von Abraham Maslow



Befriedigungsbedürfnisse

Sicherheitsbedürfnisse



Forschung und Entwicklung von:
Robert A. Cooke, Ph.D.
J. Clayton Lafferty, Ph.D.

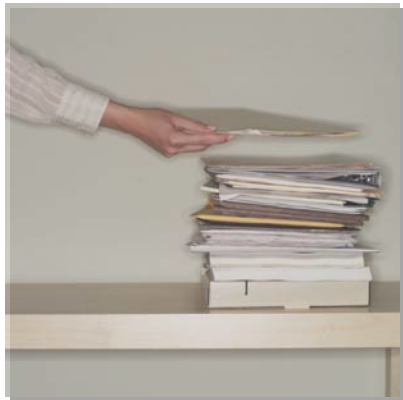
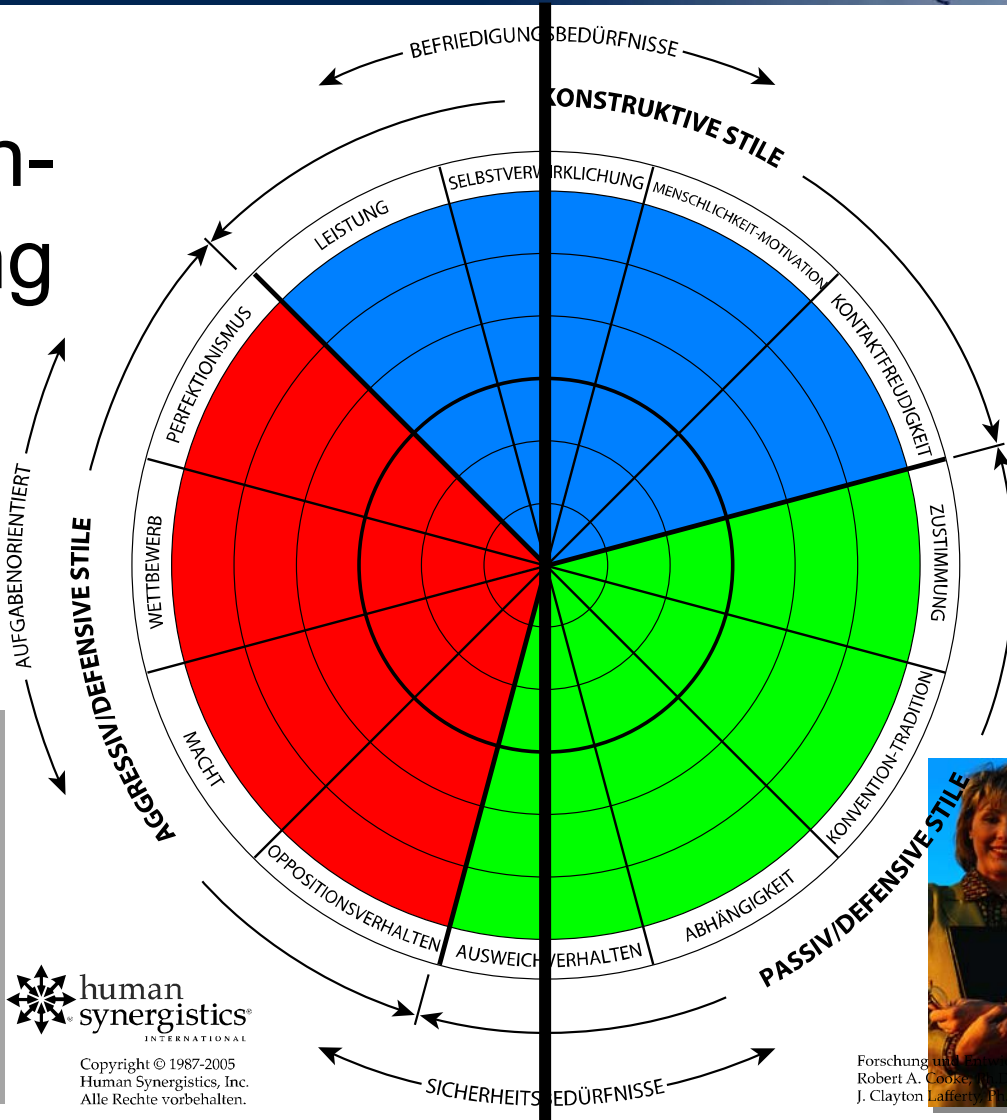
Das Kreisprofil und ...

b) Aufgaben / Personenorientierung



Aufgabenorientierung

Personenorientierung



Human Synergistics alle Wege führen zum Kunden



Selbst-/ Innensicht

Fremd-/ Außensicht

Führung



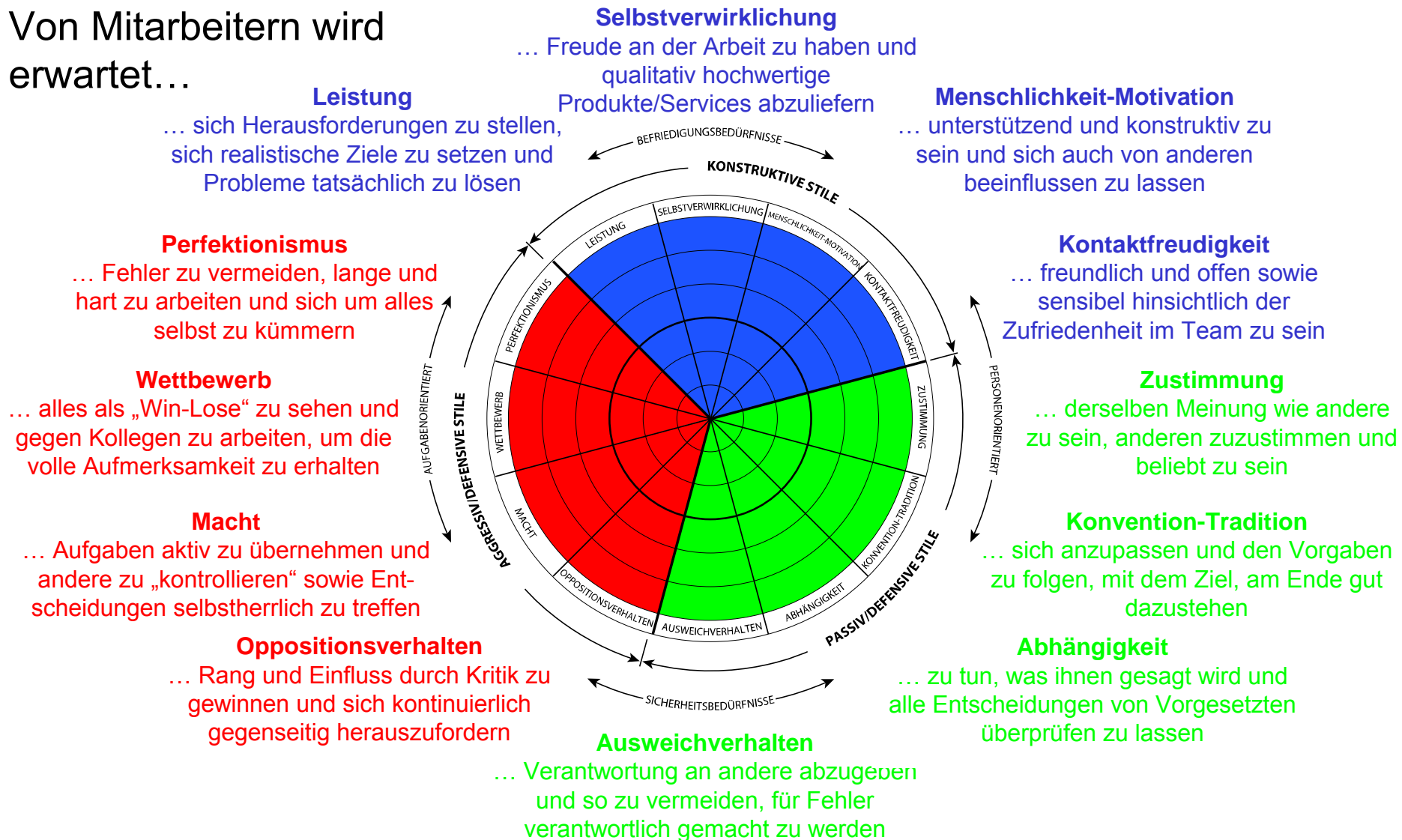
Organisation



Organizational Culture Inventory® [OCI]

Eine Kurzbeschreibung der zwölf Stile

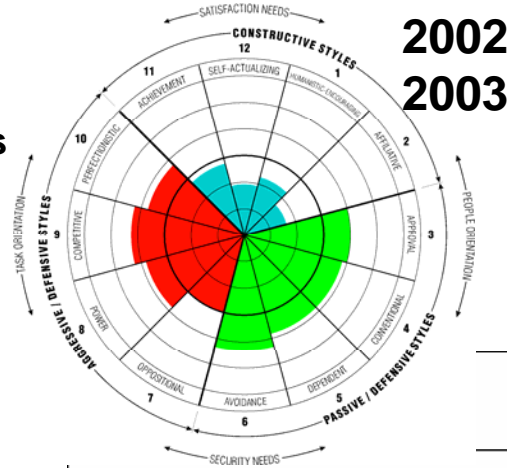
Von Mitarbeitern wird erwartet...



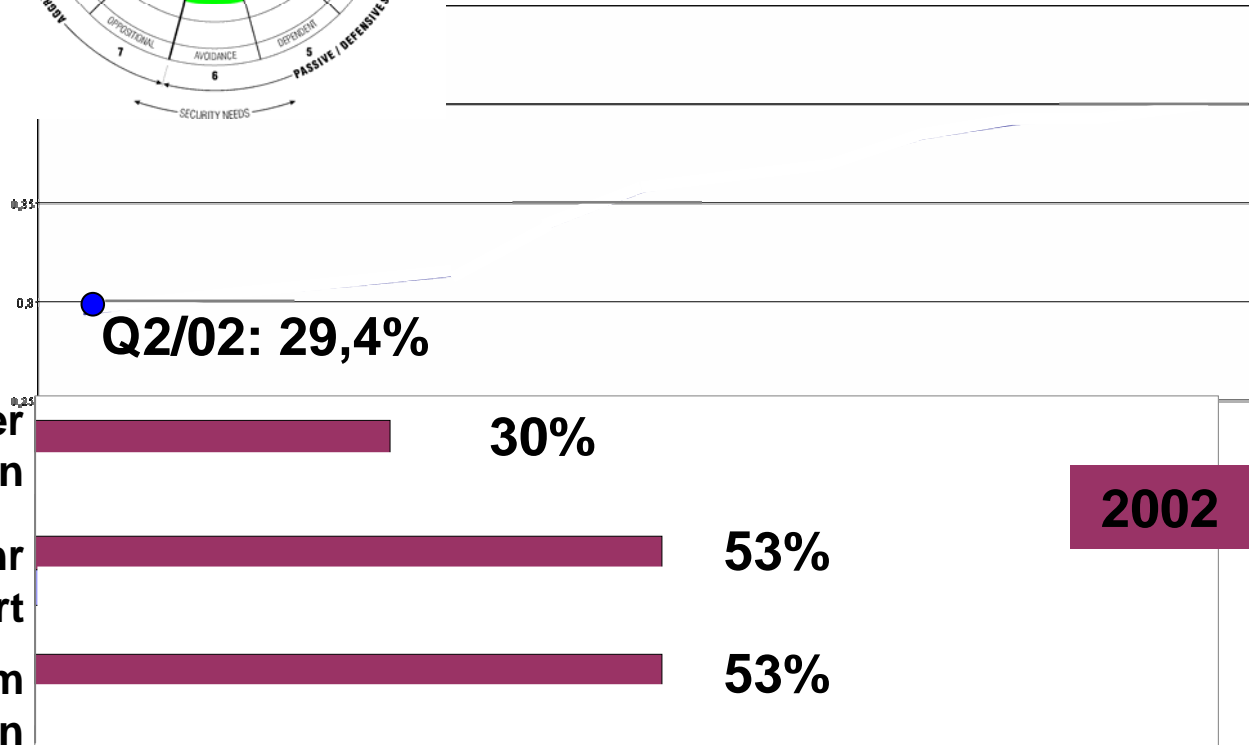
Kultur und Erfolg: Investorensicht

MasterCard

basierend auf Vortrag des von Mastercard AU/NZ Juli 2005



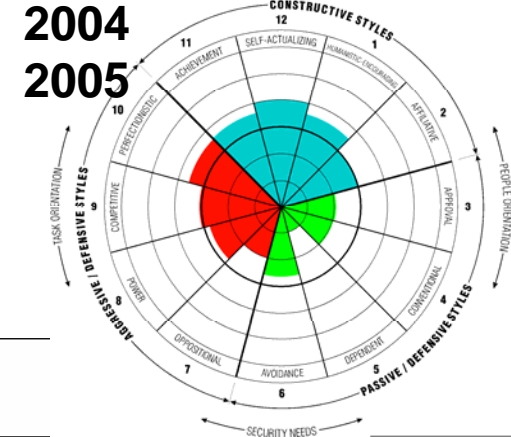
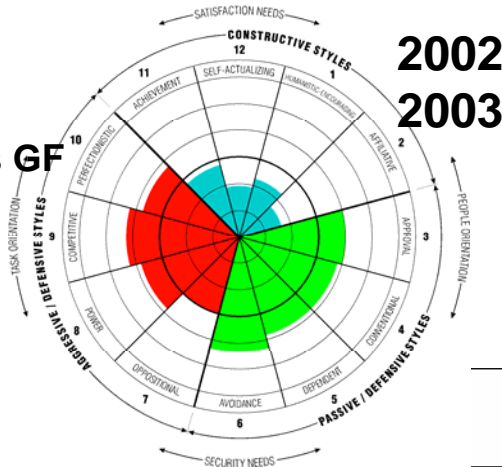
Marktanteil



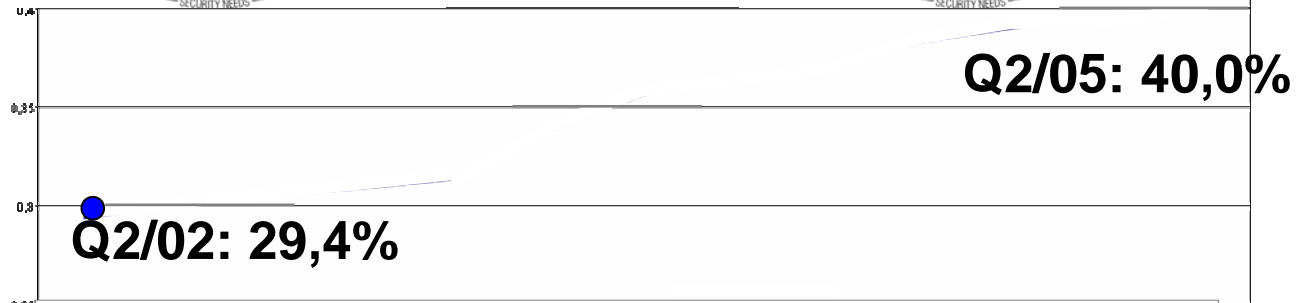
Kultur und Erfolg: Investorensicht

MasterCard

basierend auf Vortrag des GF von Mastercard AU/NZ Juli 2005



Entwicklung Marktanteil



... Anteil gewonnener Ausschreibungen

30%

2002

... haben im letzten Jahr Prozesse/Prod. verbessert

53%

... schafft Umfeld, in dem alle etwas mehr geben

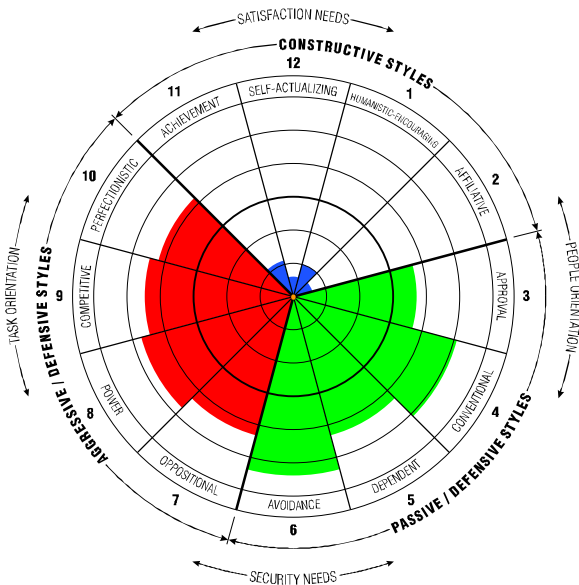
53%

Kultur und Erfolg: Mitarbeitersicht

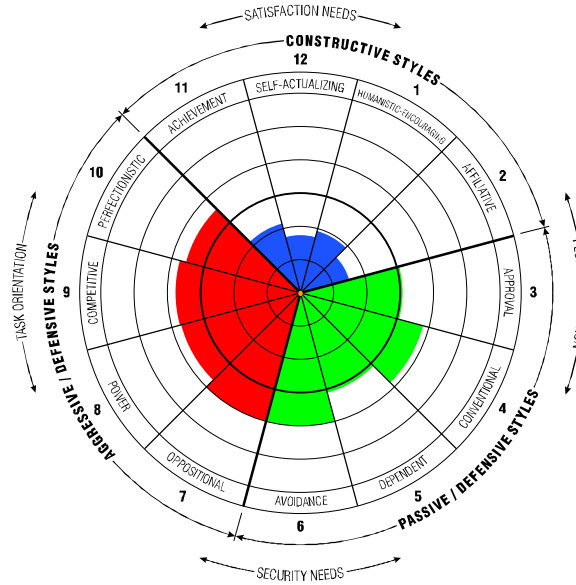


“Wie zufrieden sind Sie, in diesem Unternehmen zu arbeiten?” Ist-Kultur derer, die geantwortet haben mit ...

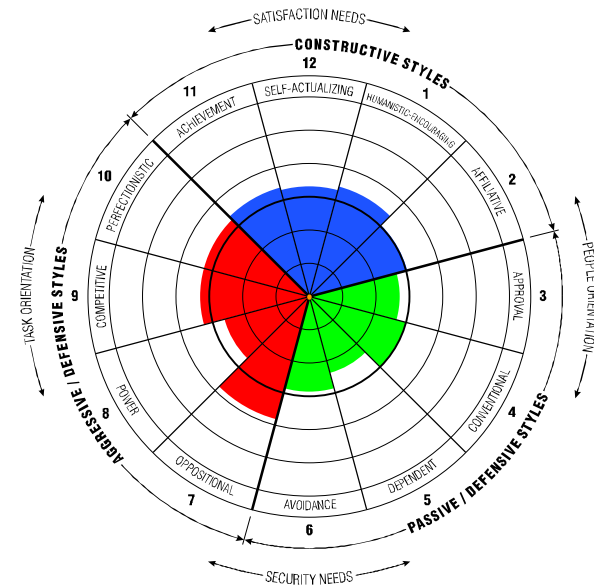
‘1. Überhaupt nicht’ oder
‘2. Kaum’
N = 12916



‘3. Mäßig’
N = 22362



‘4. Sehr’ oder
‘5. Extrem’
N = 42046



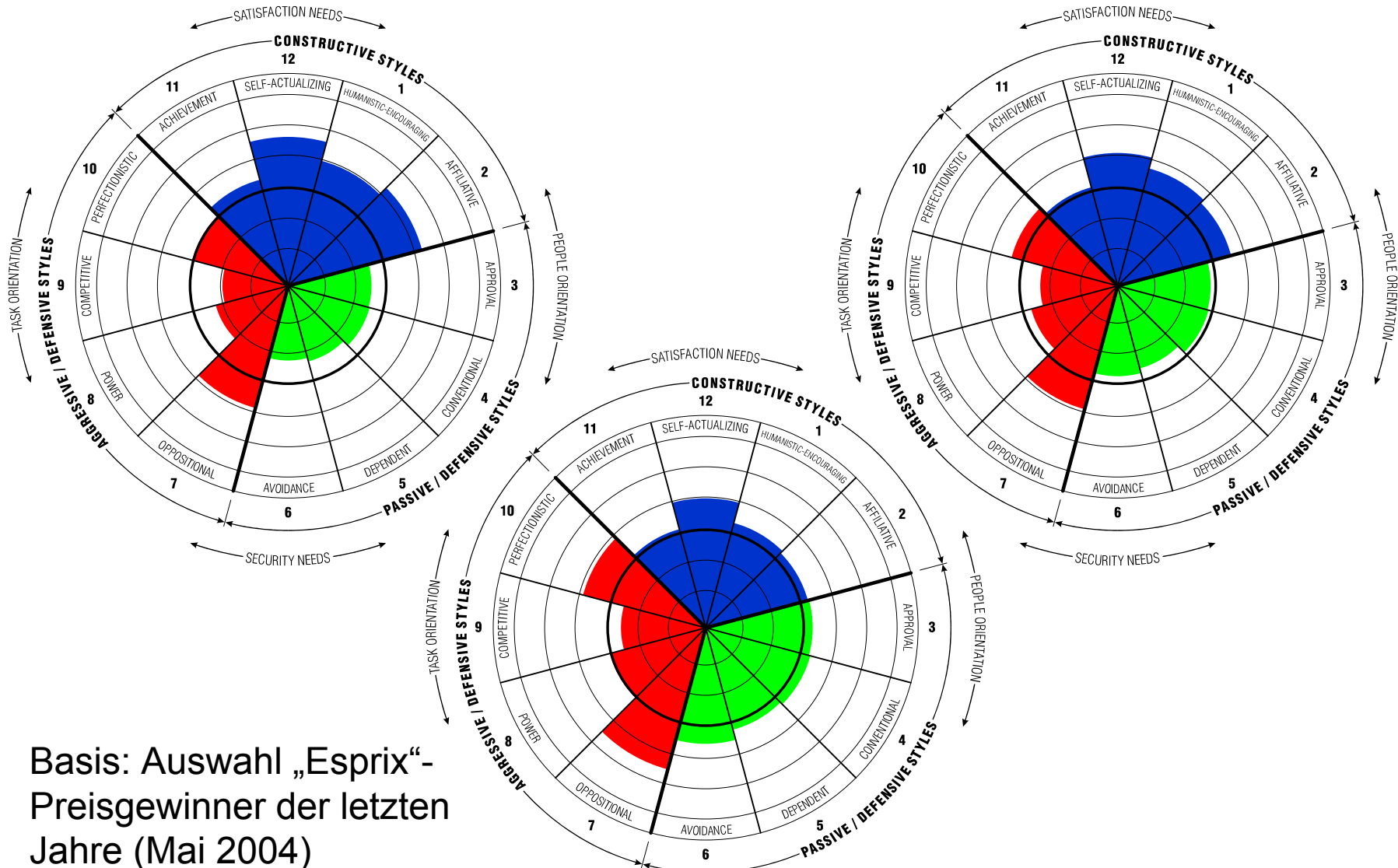
Quelle: Datenbank
Human Synergistics Australien

Kultur und Erfolg: HS Forschung



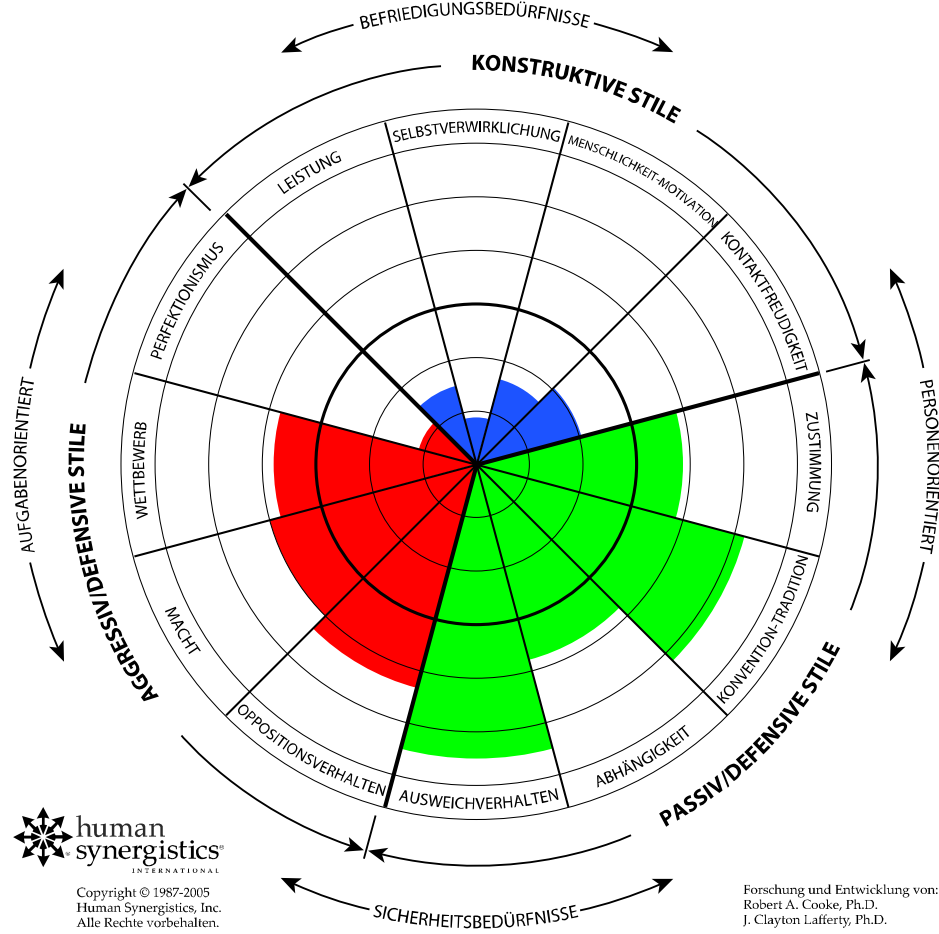
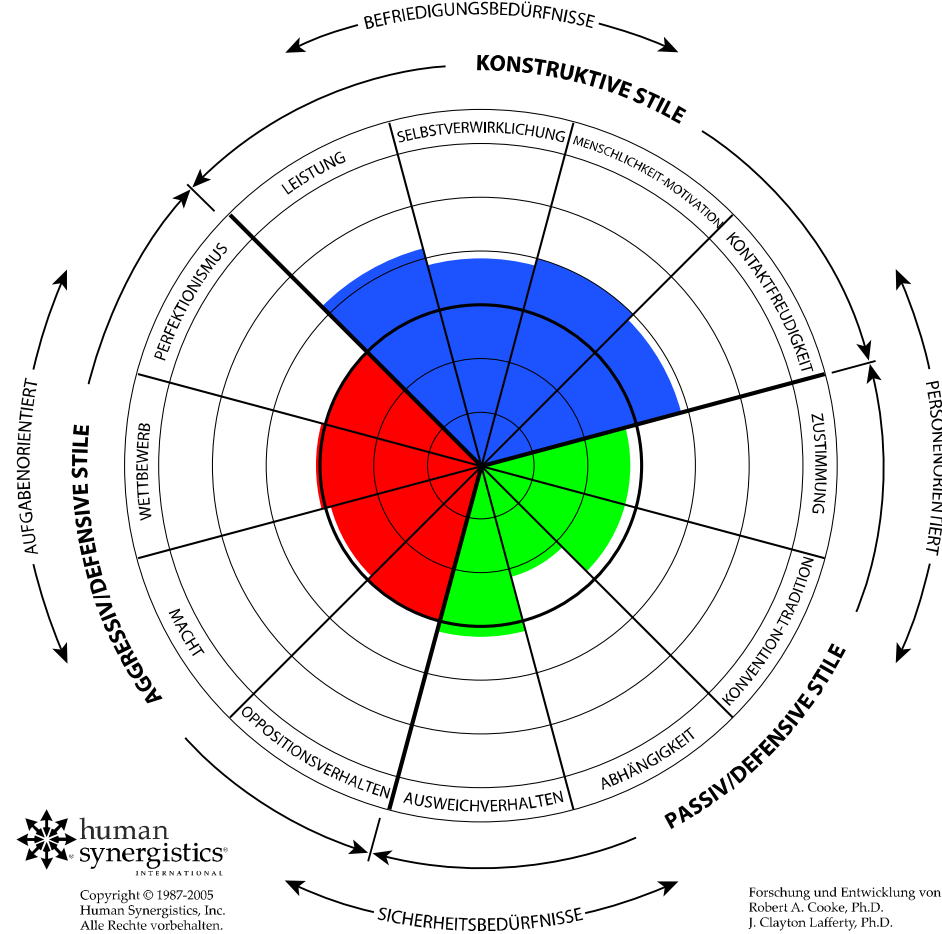
- 1 **Handel** – *Konstruktive Management Stile* führen zu **Umsatzwachstum**, **geringeren Bestandsabweichungen** und **niedrigerer Fluktuation** (ROI des Trainings 10:1)
- 2 **Handel** – *Konstruktive Kulturen reduzieren Lagerschwund* (und führen somit zu höheren Gewinnen)
- 3 **Handel - Konstruktive Kulturen** können **höheres Umsatzwachstum** bringen (jedoch nicht unbedingt eine Absatzmengenerhöhung)
- 4 **Finance** – *Leistungsorientierung* anstatt konventionell-traditionellem Management führt zu **besseren Entscheidungen im Risikomanagement** in Bankfilialen
- 5 **Fertigung - Konstruktive Kulturen** führen zu **höherer Produktqualität** – geringeren Aufwendungen für Garantien und geringeren Mängelraten
- 6 **Mehrere Branchen - Konstruktive Kulturen** bringen ein höheres Maß an **emotionaler Bindung** der Belegschaft zum Unternehmen
- 7 **Medien - Konstruktive Kulturen** in Zeitungsredaktionen erhöhen die **Leserschaft von Zeitungen**
- 8 **Gastronomie** – *Kultur und Führung* korrelieren direkt mit **EBIT** und **Fluktuation** in Franchiseketten

Werden Sie konstruktiv, wenn Sie zu den Gewinnern zählen wollen – II: Beste Schweizer Unternehmen



Basis: Auswahl „Esprit“-
Preisgewinner der letzten
Jahre (Mai 2004)

Reif für Beförderung (Einschätzung Dritte)



Top 10%: 3500

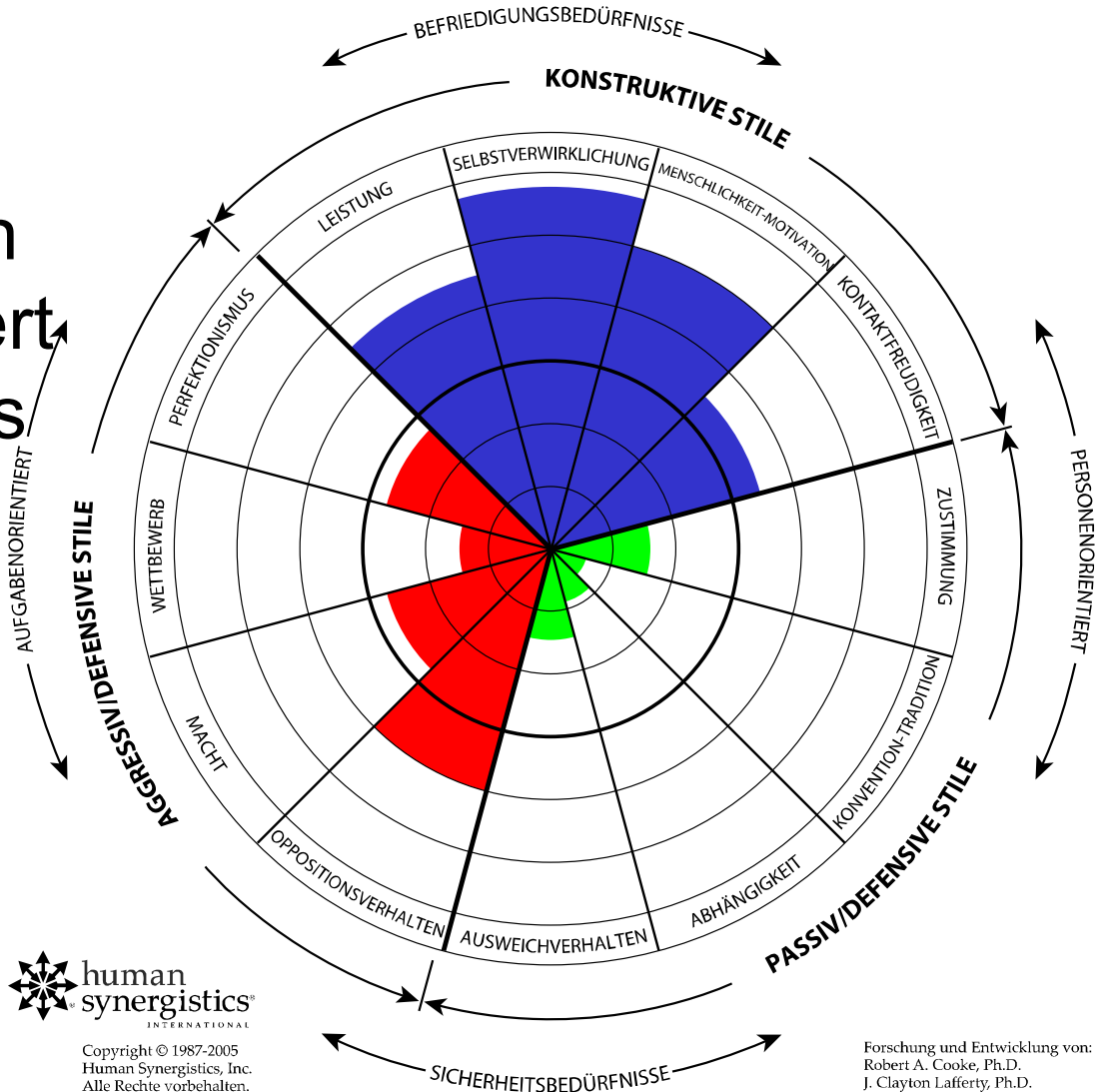
← Ja

Nein →

Untere 10%: 3500

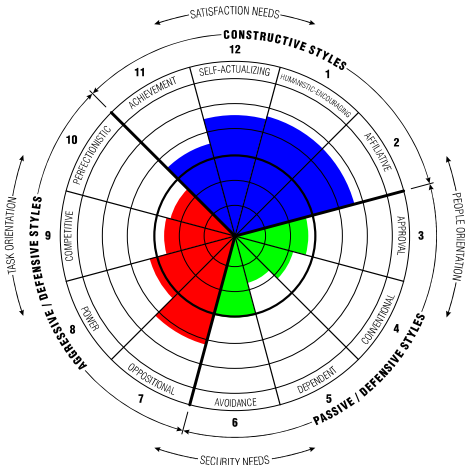
Der Wunsch im deutschsprachigen Raum

Welches Verhalten sollte im Idealfall in Ihrem Unternehmen erwartet und gefördert werden, dass dieses optimale Resultate erzielt?

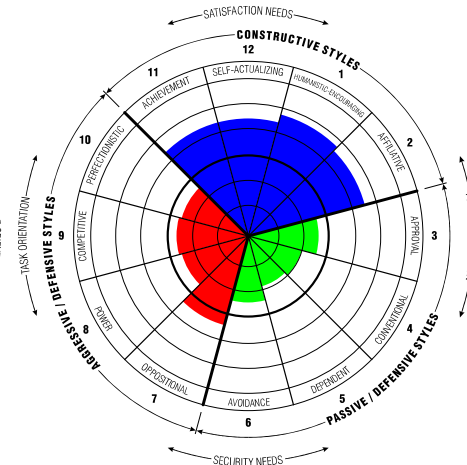


Ergebnis einer repräsentativen
Zahl an Organisationen

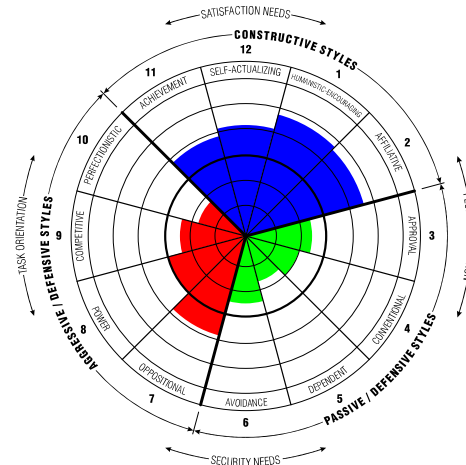
... entspricht dem Wunsch in allen westlichen Kulturen



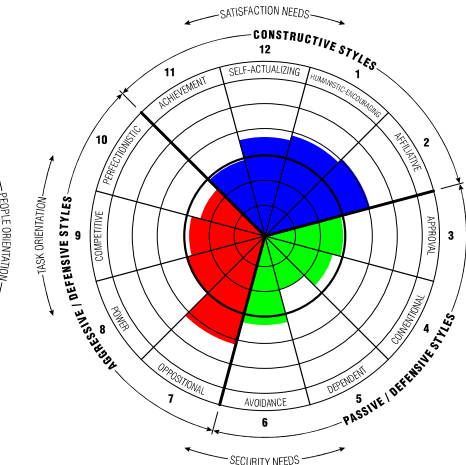
Deutschsprachig



Englischsprachig

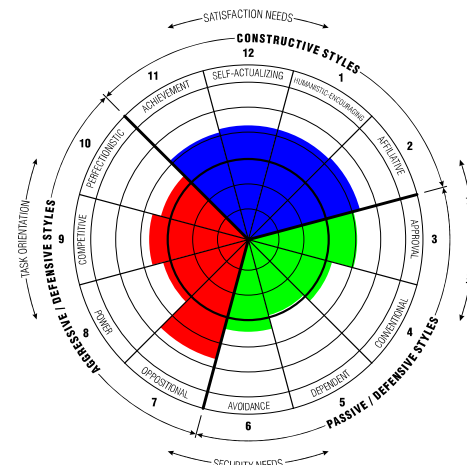


Skandinavier

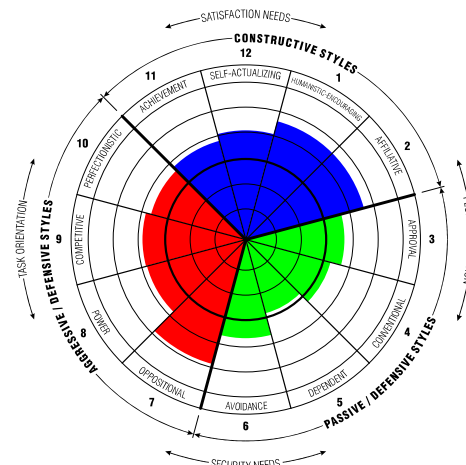


Romanisches Europa

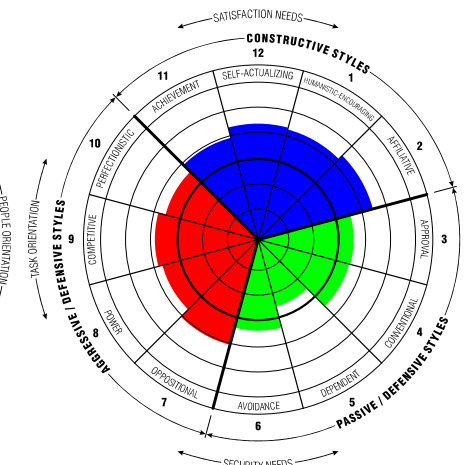
... und *fast* weltweit ...



Lateinamerika



Nahe Osten



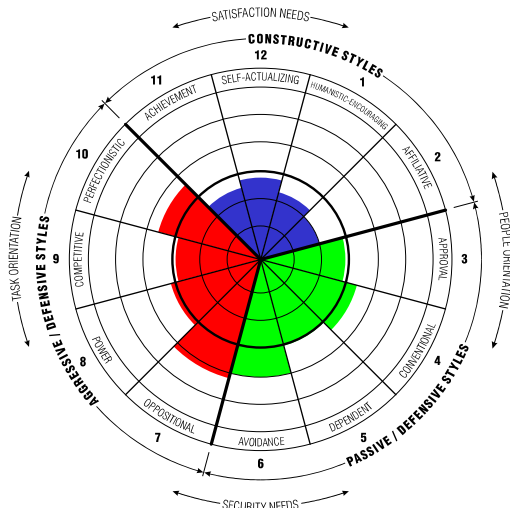
Südostasien

... unabhängig von Hierarchieebene

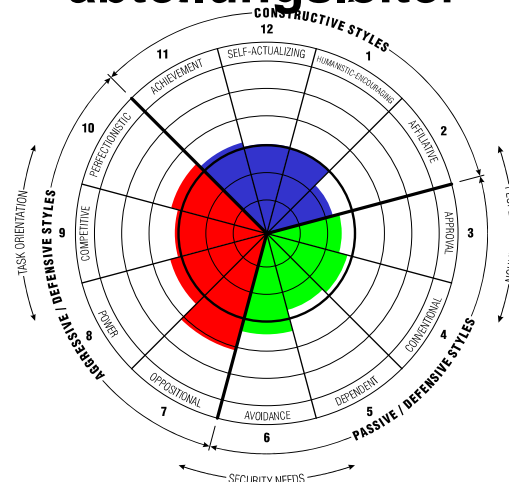


Ist

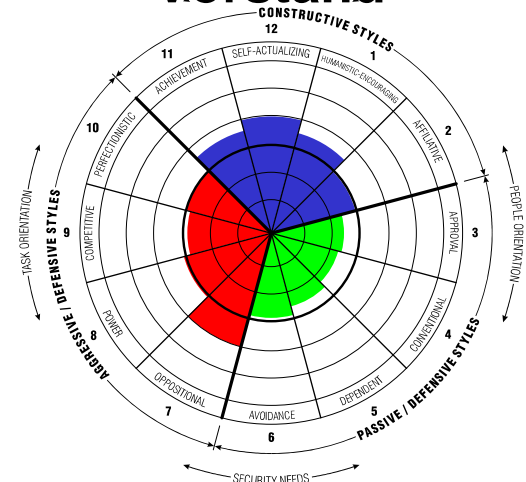
Mitarbeiter



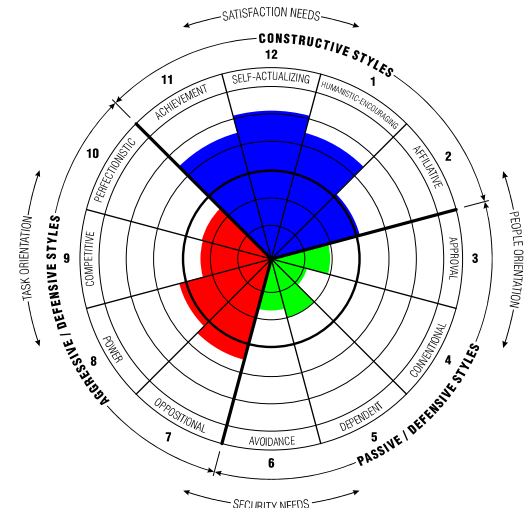
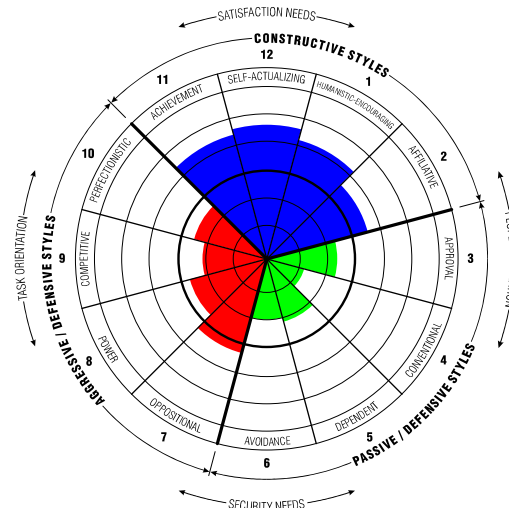
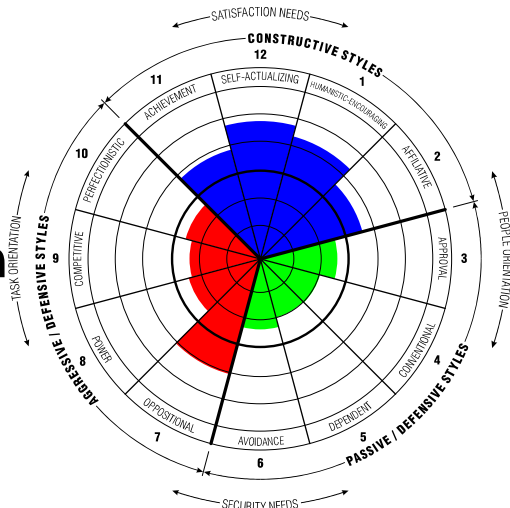
Abt.- / Haupt-
abteilungsleiter



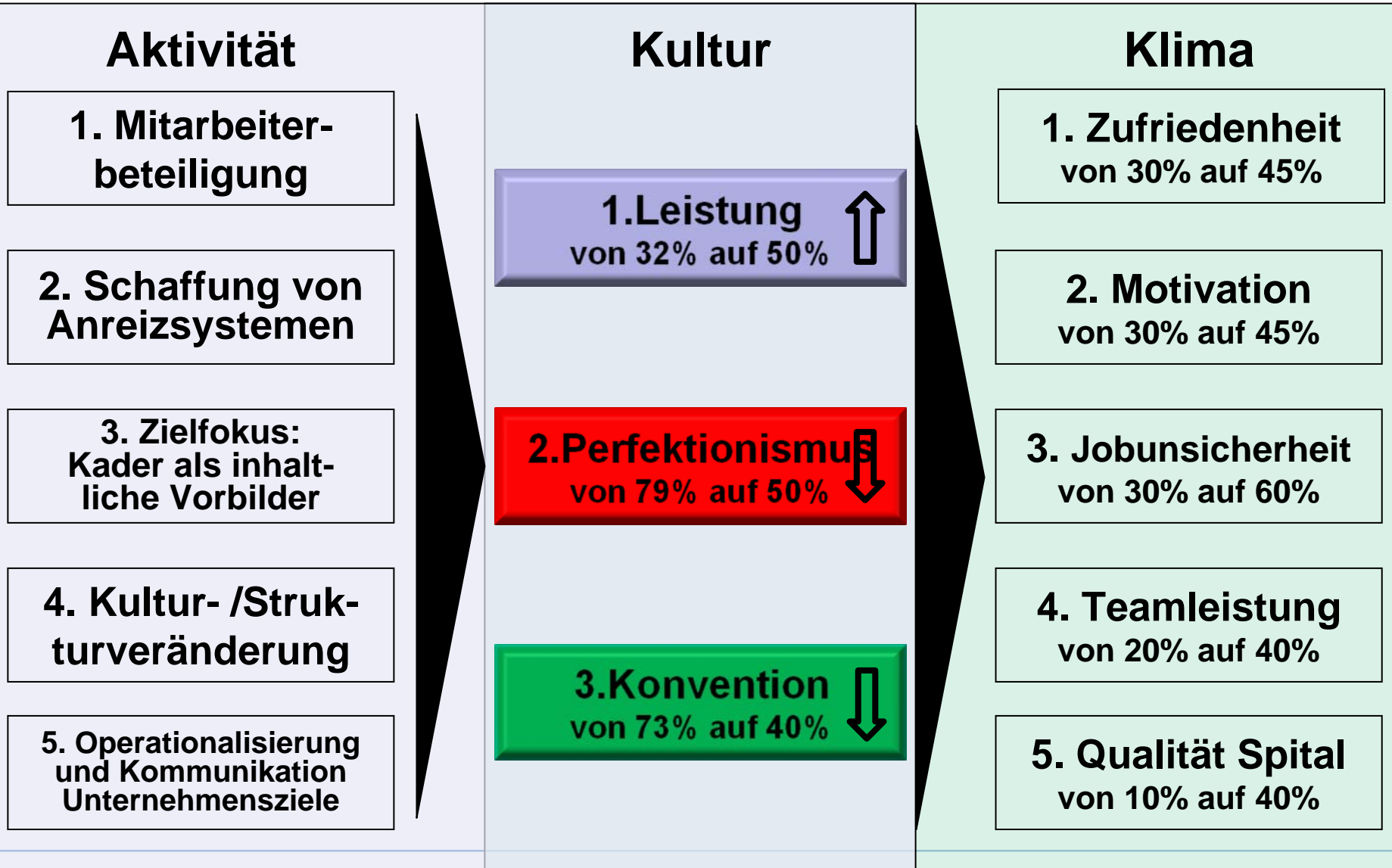
Bereichsleiter /
Vorstand



Wunsch



Eine Schweizer Klinik: Wer Weg ist grob absehbar: Schwerpunkte



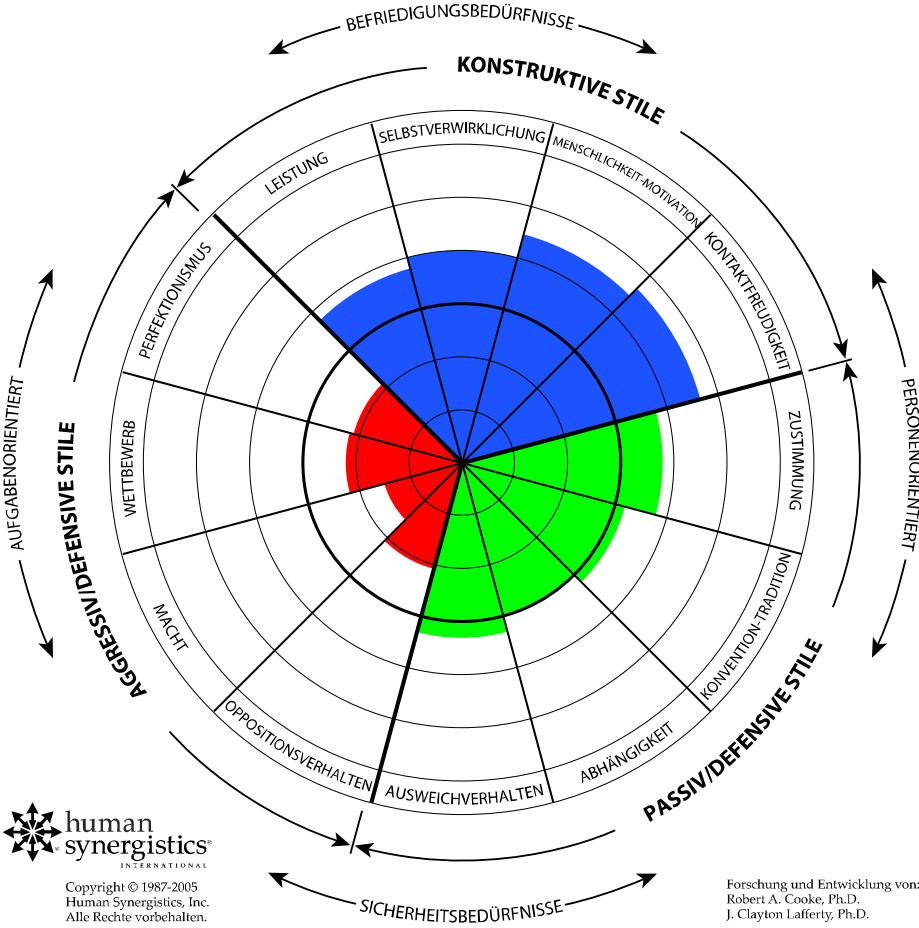
Tolles Feedback: "Ich glaube, wir hatten einen Payback von wenigen Monaten"



Erfolgskontrolle

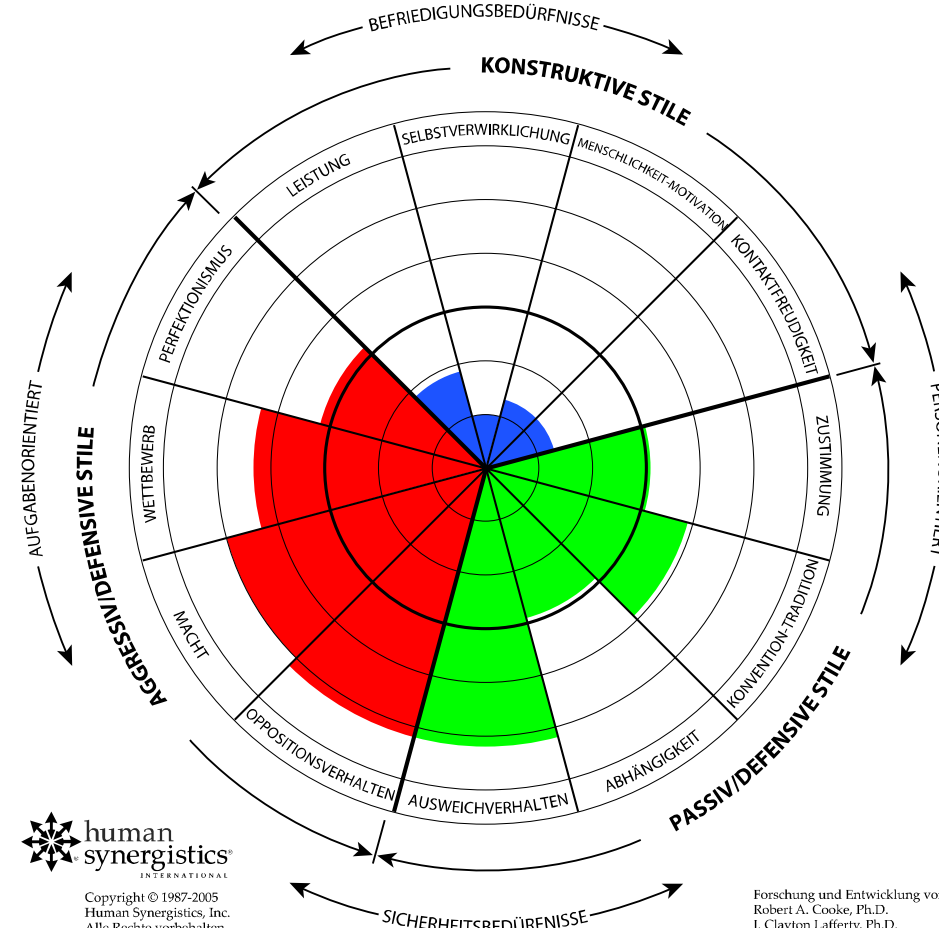
- Beurteilung Methode OCI/OEI:
 - ✓ für Mitarbeiter verständlich, bewirkt nachhaltige Veränderung
 - ✓ Dank Systematik Benchmarking, gute Einbettung in Unternehmens-QM (EFQM) → Akzeptanz bei Kunden
 - Methode muss für erfolgreiche Umsetzung auf Unternehmens-Sprache "übersetzt" werden (v.a. Branchen und Mentalitäten!)
- Beurteilung Wirkung:
 - ✓ Wichtiger Baustein zur Erreichung unserer Informatik-Vision
 - ✓ Konstruktive Verhaltensstile nehmen spürbar zu → auf allen Ebenen
 - ✓ Image IT wird positiv verändert
 - ✓ Neue Mitarbeiter mit hoher Kundenorientierung verstärken Entwicklung, reißen Beharrer und Negierer mit
 - 100% Erfolg nicht möglich → pers. Coaching → pers. Massnahmen

Qualität der Beziehungen am Arbeitsplatz (Einschätzung Dritte)



human synergistics INTERNATIONAL
Copyright © 1987-2005
Human Synergistics, Inc.
Alle Rechte vorbehalten.

Forschung und Entwicklung von:
Robert A. Cooke, Ph.D.
J. Clayton Lafferty, Ph.D.

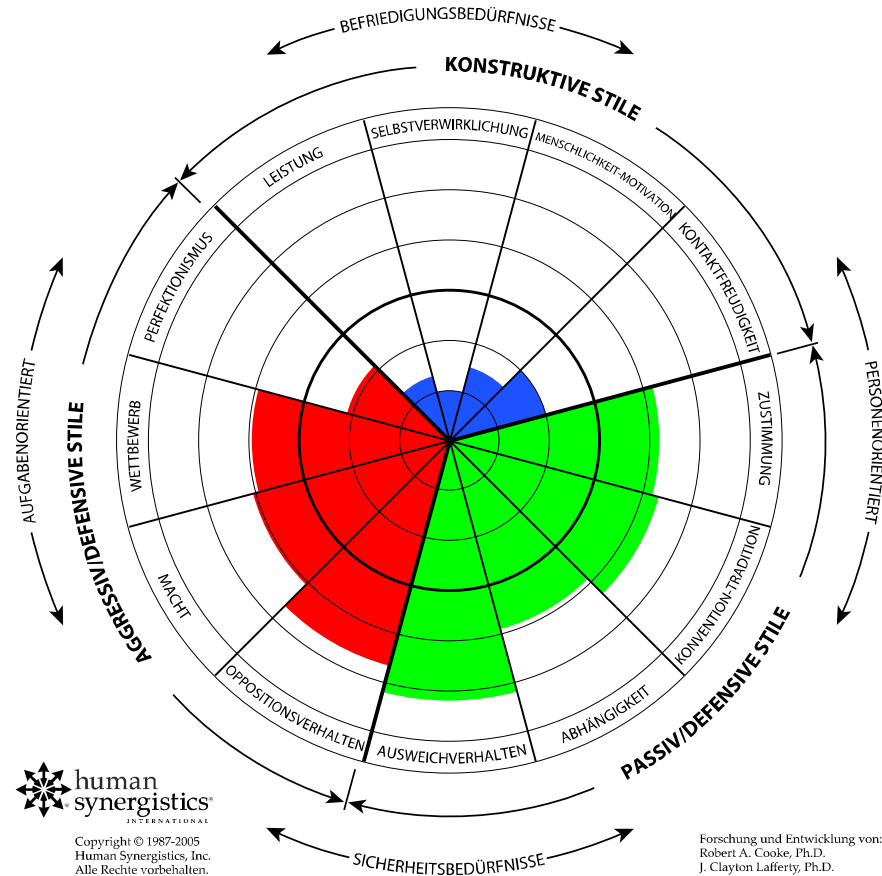
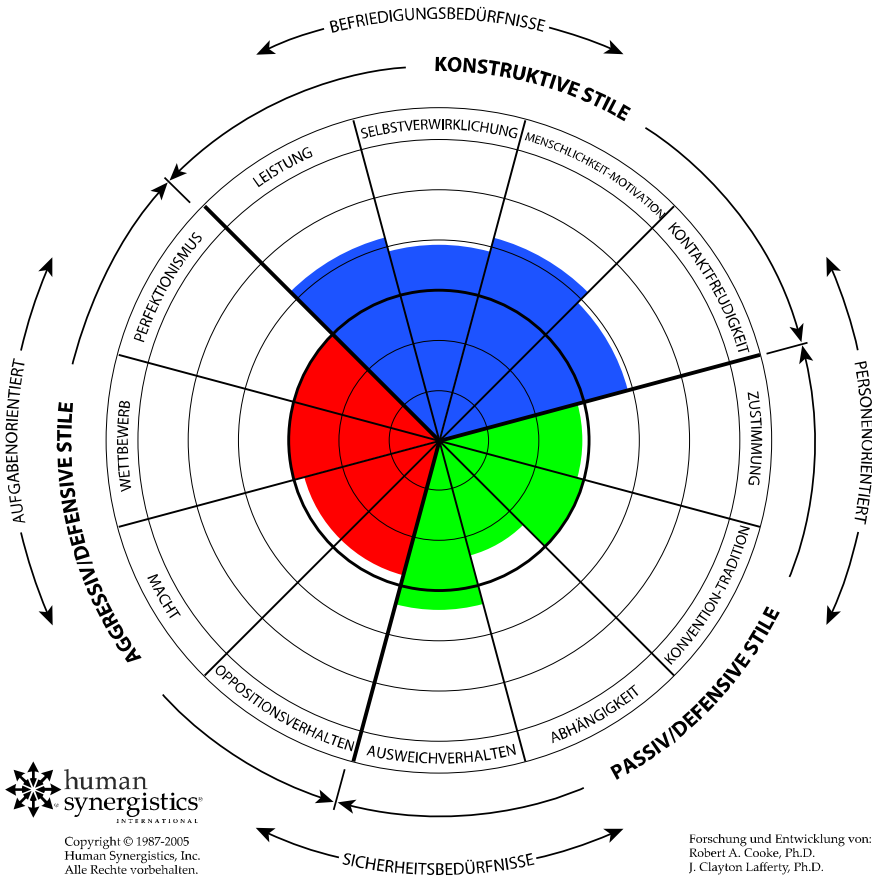


human synergistics INTERNATIONAL
Copyright © 1987-2005
Human Synergistics, Inc.
Alle Rechte vorbehalten.

Forschung und Entwicklung von:
Robert A. Cooke, Ph.D.
J. Clayton Lafferty, Ph.D.

Top 10%: 3500 ← **Exzellent** | **Schlecht** → Untere 10%: 3500

Leistung (Einschätzung Dritte)



Copyright © 1987-2005
Human Synergistics, Inc.
Alle Rechte vorbehalten.

Forschung und Entwicklung von:
Robert A. Cooke, Ph.D.
J. Clayton Lafferty, Ph.D.



Copyright © 1987-2005
Human Synergistics, Inc.
Alle Rechte vorbehalten.

Forschung und Entwicklung von:
Robert A. Cooke, Ph.D.
J. Clayton Lafferty, Ph.D.

Top 10%: 3500 ← **Exzellente**

Schlecht → Untere 10%: 3500

Datenbank eine HS Markts



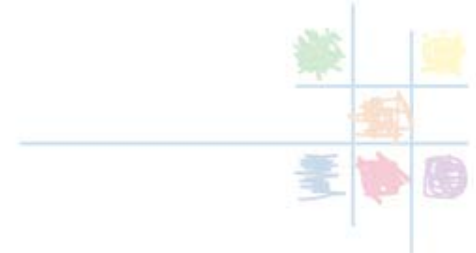
Auf ein Team und eine Organisation aus einer anderen Perspektive schauen

Frage



- Sie sind für ein Jobinterview eingeladen; welche Begrüssung spricht Sie an und warum?
- Es gibt 6 Begrüssungen

Begrüßung in 6 Antrieben



- Herzlich willkommen. Mein Name ist Ewit Roos. Es fühlt sich sehr gut an bei Ihnen zu sein - ich habe 2 Jahre im Darmstadt gewohnt. Wir sind eine Gemeinschaft von Wissenschaftlern, Erfahrungsexperten, Managern und Trainern, die alle sehr an Kultur interessiert sind. Es ist für mich eine Ehre Ihnen etwas über Management Drives und Gruppenkulturen zu erzählen. Hoffentlich spricht es an und wir haben einen schönen Nachmittag mit lehrreichen Gesprächen.

Begrüßung in 6 Antrieben



- Ich bin Ewit Roos, MD Consultant und ex Geschäftsführer Management Drives BV. Heute machen wir etwas. Wir packen was an, arbeiten, reden, füllen einen Test aus, schauen Gruppenprofile an und erklären natürlich die Antriebe.

Ich mach das flott, weil wir nicht viel Zeit haben. Ich erwarte viel von Ihnen und will Sie auch konfrontieren. Biete, füllen Sie gleich das Formular aus. Wir sehen uns in 30 Minuten.

Begrüßung in 6 Antrieben



- Meine Damen und Herren, guten Tag! Mein Name ist Ewit Roos, MD-Experte und seit 12 Jahre arbeite ich mit diesem Konzept. Ich habe in viele großen Organisationen gearbeitet und MD eingeführt. Für heute habe ich mit Herr Schuster von Human Synergistics diese Agenda:
 - ◆ 15 Minuten: Einführung Herr Schuster
 - ◆ Gruppe wurde aufteilt
 - ◆ 30 Minuten: Einführung Management Drives und Human Synergistics
 - ★ Test ausfüllen
 - ◆ Break
 - ◆ 30 Minuten: Einführung Management Drives und Human Synergistics
 - ★ Test ausfüllen
 - ◆ 60 Minuten im Plenum

Begrüßung in 6 Antrieben



- Ewit Roos. MD positions in some multinationals.
War Geschäftsführer Management Drives weltweit.
Ich habe viel mit großem Erfolg gemacht:
KPN (Culture change, 800 people), Philips (integration of new entity), ING (big HR project, 5000 people) – immer mit guten Ergebnissen.
- Better management (knowing your employees' drives!), better communication (understanding where their energy comes from and how to trigger them)
Create better groups (Project management), pro-active management. This afternoon, we are not just talking on concepts, I really like to focus on practical items like what you can do and, and that is why we are here, realize better results, perform better and be succesful!

Begrüßung in 6 Antrieben



- Meine lieben Kollegen. Nett hier mit Ihnen zusammen zu sein. Ich bin Ewit Roos (44), verheiratet mit Jolanda. Wir haben 2 Kinder (Carmen und Olivier). Ich bin der älteste einer Familie mit 5 Kindern. Ich koche gerne für die Familie und liebe Freunde. Wir essen, trinken Wein: Mit meinem guten Freund Stephan gehe ich oft in der Agger bei Gummersbach angeln.
- Heute wollen wir Information teilen und Erfahrungen austauschen. In gemütlicher Atmosphäre nehmen wir uns die Zeit für Fragen und wollen aufeinander eingehen. Ich möchte sehr gerne meine Erfahrungen teilen. Mein Intention für heute ist alles was ich von Management Drives weiß Ihnen zur Verfügung zu stellen. Am Ende des Tage kommen wir ja wieder zusammen. Und ich freu mich um mit meinem Kollegen Christian Schuster von Human Synergistics zusammen mit Ihnen beide Konzepte weiter zu besprechen und vergleichen.

Begrüßung in 6 Antrieben



- Heute gibt etwas ganz Neues. Management Drives ist ein innovatives Konzept für die Analyse individueller Antriebe und Gruppenkulturen. Diese Theorie lehrt uns Gruppen besser zu verstehen und Gruppenverhalten voraussagen. Heute analysieren wir warum unterschiedliche Gruppen verschiedene Reaktionsmuster auf Situationen aufweisen. Es geht heute darum, das Konzept von Management Drives zu verstehen und kreativ von verschiedenen Seiten zu betrachten.

“Drive” = *Antrieb*

Menschliches Denken, Fühlen und Handeln

→ viele Aspekte können unterschieden und gemessen werden
= unterschiedliche Instrumente zur Beschreibung wurden entwickelt;
= Management Drives ein Tool, um Antriebskräfte von Menschen für ihr Verhalten zu beschreiben

- **“Drives”** = Filter zwischen Fähigkeit und Aktion, Kompetenz und Verhalten;
- **“Drives”** = beschreibt, wie die Person ihre Ressourcen (Intelligenz, Emotion und Sinne) nutzt unabhängig von Qualität dieser Fähigkeiten;
= Möglichkeit, Muster zu erkennen für Verhalten von Individuen und Gruppen
- **“Drives”** = gute Möglichkeit, Organisations-Aspekte wie Zusammenarbeit, Management und Leistung zu verstehen

Management Drives

Kontakt machen
Kommunikation
Unterstützung suchen
Networking
Harmonie herstellen
Schwächeren helfen

Analysieren
Konzipieren
Strategie formulieren
Innovationen
Inspirationen
Freiheit suchen

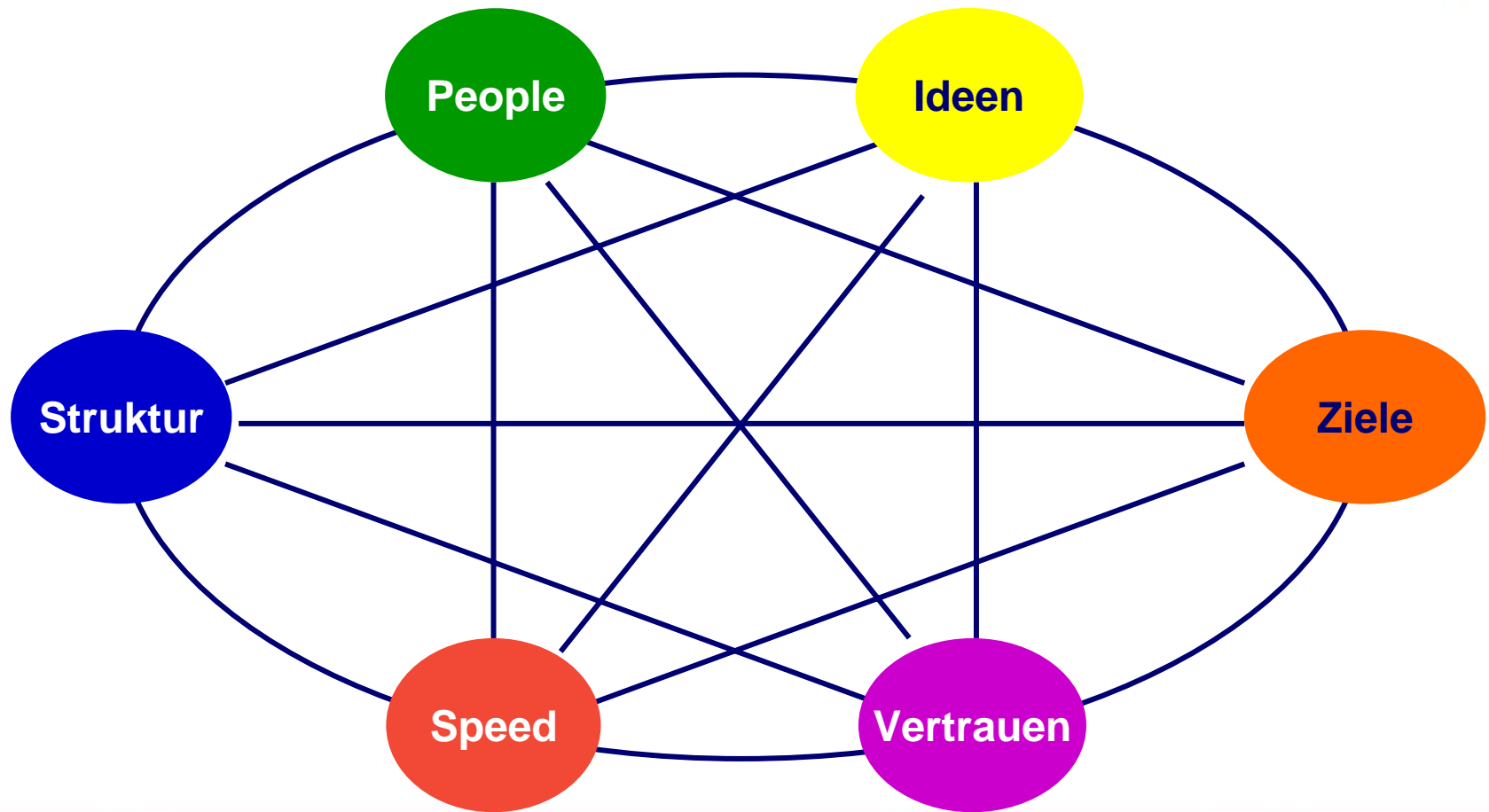
Fortschritt und Herausforderungen
Ambitionen verfolgen
Ziele formulieren
Resultate erreichen
Effizienz als Priorität

Strukturieren
Organisieren
Sicherheit herstellen
Qualität sicherstellen
Planen
Vereinbarungen einhalten

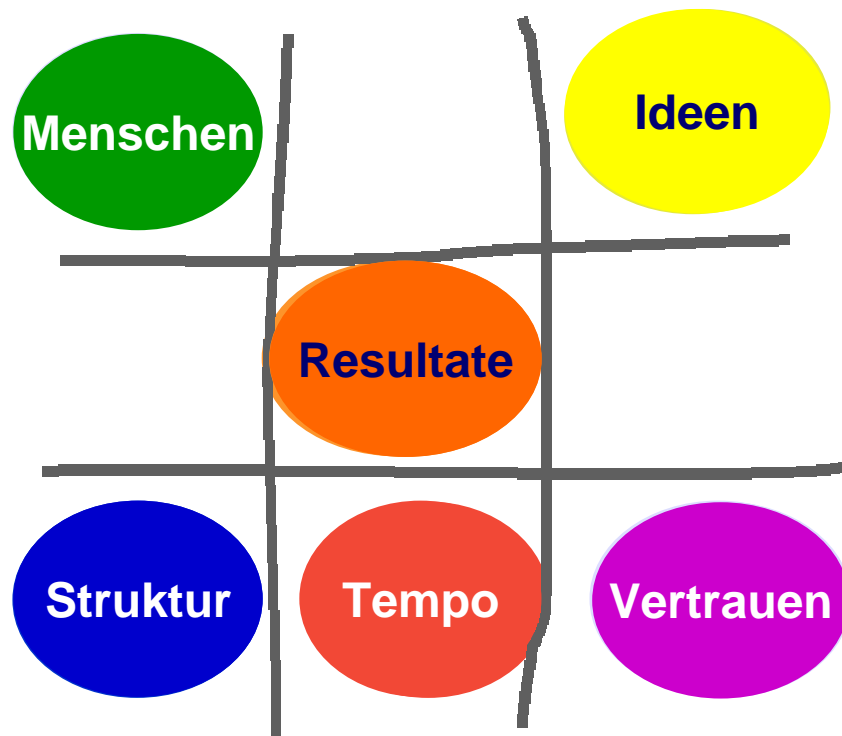
Kraft einsetzen
Geschwindigkeit
Hindernisse überwinden
Konfrontieren
Druck erhöhen
Terrain verteidigen

Sicherheit suchen
Familiengefühl herstellen
Tradition bewahren
Identität beibehalten
Fähigkeiten erwerben
Erfahrungen weitergeben

Logik der Denk-Sequenz

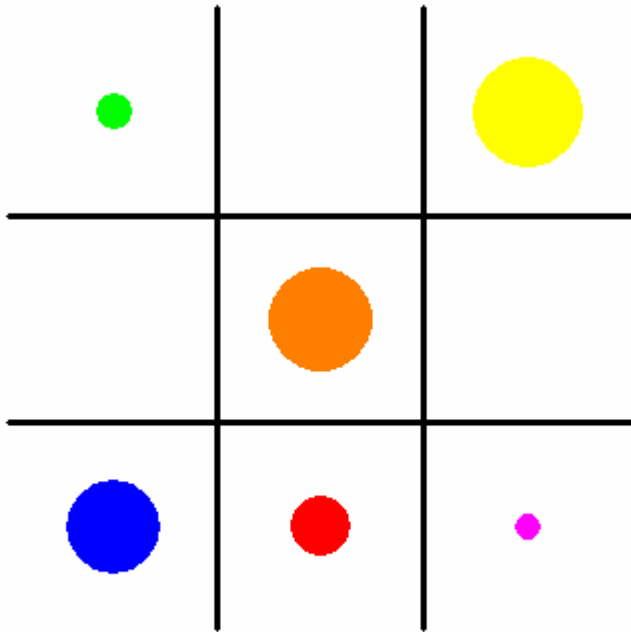


Logik und Verhalten



- Menschen nutzen ihre “Drives” in einer individuellen Reihenfolge = “Logik”
- Menschen finden ihre spezifische Sequenz völlig stimmig, natürlich, logisch
- Jede Sequenz ist möglich und ist vorhanden
- Für einige Aufgaben funktioniert eine Sequenz besser als eine andere

Individuelle Logik im persönlichen Profil



logic 

- Die Logik zeigt die Reihenfolge, in der Du Deine Drives nutzt. Diese Sequenz zeigt, wie Du denkst, wahrnimmst und handelst.
- Die Grösse der Kreise zeigt die Stärke des “Drives”.
- Die Farb-Linie zeigt die dominierenden Drives. Bei stärkerer Ausprägung zeigen sich weniger Farben.

Was verstehen Sie in Ihrer momentanen geschäftlichen Umgebung unter folgenden Begriffen:

COMMITMENT

- a. Ich erwarte Respekt und zolle dem Respekt, der ihn verdient
- b. Wir halten uns an die Absprachen
- c. Ich setze mich für die gesetzten Ziele ein
- d. Wir setzen uns für die Gruppe ein
- e. Ich will mich für die weitere Entwicklung des Unternehmens einsetzen und mein Wissen vertiefen.

INTEGRITÄT

- a. Ich lasse meine Kollegen nicht fallen
- b. Sich an die vereinbarten Regeln halten
- c. Keinen geheimen Kalender haben
- d. Wir gehen ehrlich mit unseren eigenen Gefühlen und den Gefühlen anderer um
- e. Ist konsequent in Strategie und Verhalten, Tatsachen gegenüber aufgeschlossen.

PROFESSIONALITÄT

- a. Wendet systematische Regeln, Vereinbarungen und Maßstäbe an
- b. Ist stark auf Resultate und Kundenzufriedenheit orientiert, flexibel
- c. Das Team ist im Stande, geschäftliche Interessen und Menschlichkeit zu vereinbaren
- d. Ist informiert über neue Entwicklungen, kann strategisch langfristig über die Position nachzudenken,
- e. Trifft tatkräftig Entscheidungen und setzt sie energisch um.

OFFENHEIT

- a. Ist offen über seine oder ihre Ziele
- b. Hat ehrliches Interesse am anderen und ist ehrlich über eigene Gefühle
- c. Steht neuen Ideen und Konzepten aufgeschlossen gegenüber
- d. Lässt keine Missverständnisse über den Ort und Position anderer in der Organisation aufkommen
- e. Ist offen und kontrollierbar in seinem Handeln.

IDEALER VERKÄUFER

- a. Hat Netzwerk, kann Kontakte anknüpfen und pflegen
- b. Entwickelt neue Konzepte und interessante Ideen
- c. Ist Entschluss kräftig, kann einen "deal closen"
- d. Arbeitet strukturiert, zuverlässig und führt die Dinge zu Ende
- e. Will seine Resultate ständig verbessern

Meist ansprechende Begrüssung: 1, 2, 3, 4,5 oder 6



Was verstehen Sie in Ihrer momentanen geschäftlichen Umgebung unter folgenden Begriffen:

COMMITMENT

- a. Ich erwarte Respekt und zolle dem Respekt, der ihn verdient
- b. Wir halten uns an die Absprachen
- c. Ich setze mich für die gesetzten Ziele ein
- d. Wir setzen uns für die Gruppe ein
- e. Ich will mich für die weitere Entwicklung des Unternehmens einsetzen und mein Wissen vertiefen.

INTEGRITÄT

- a. Ich lasse meine Kollegen nicht fallen
- b. Sich an die vereinbarten Regeln halten
- c. Keinen geheimen Kalender haben
- d. Wir gehen ehrlich mit unseren eigenen Gefühlen und den Gefühlen anderer um
- e. Ist konsequent in Strategie und Verhalten, Tatsachen gegenüber aufgeschlossen.

PROFESSIONALITÄT

- a. Wendet systematische Regeln, Vereinbarungen und Maßstäbe an
- b. Ist stark auf Resultate und Kundenzufriedenheit orientiert, flexibel
- c. Das Team ist im Stande, geschäftliche Interessen und Menschlichkeit zu vereinbaren
- d. Ist informiert über neue Entwicklungen, kann strategisch langfristig über die Position nachzudenken,
- e. Trifft tatkräftig Entscheidungen und setzt sie energisch um.

OFFENHEIT

- a. Ist offen über seine oder ihre Ziele
- b. Hat ehrliches Interesse am anderen und ist ehrlich über eigene Gefühle
- c. Steht neuen Ideen und Konzepten aufgeschlossen gegenüber
- d. Lässt keine Missverständnisse über den Ort und Position anderer in der Organisation aufkommen
- e. Ist offen und kontrollierbar in seinem Handeln.

IDEALER VERKÄUFER

- a. Hat Netzwerk, kann Kontakte anknüpfen und pflegen
- b. Entwickelt neue Konzepte und interessante Ideen
- c. Ist Entschluss kräftig, kann einen "deal closen"
- d. Arbeitet strukturiert, zuverlässig und führt die Dinge zu Ende
- e. Will seine Resultate ständig verbessern

Meist ansprechende Begrüssung: 1, 2, 3, 4, 5 oder 6



Antrieben

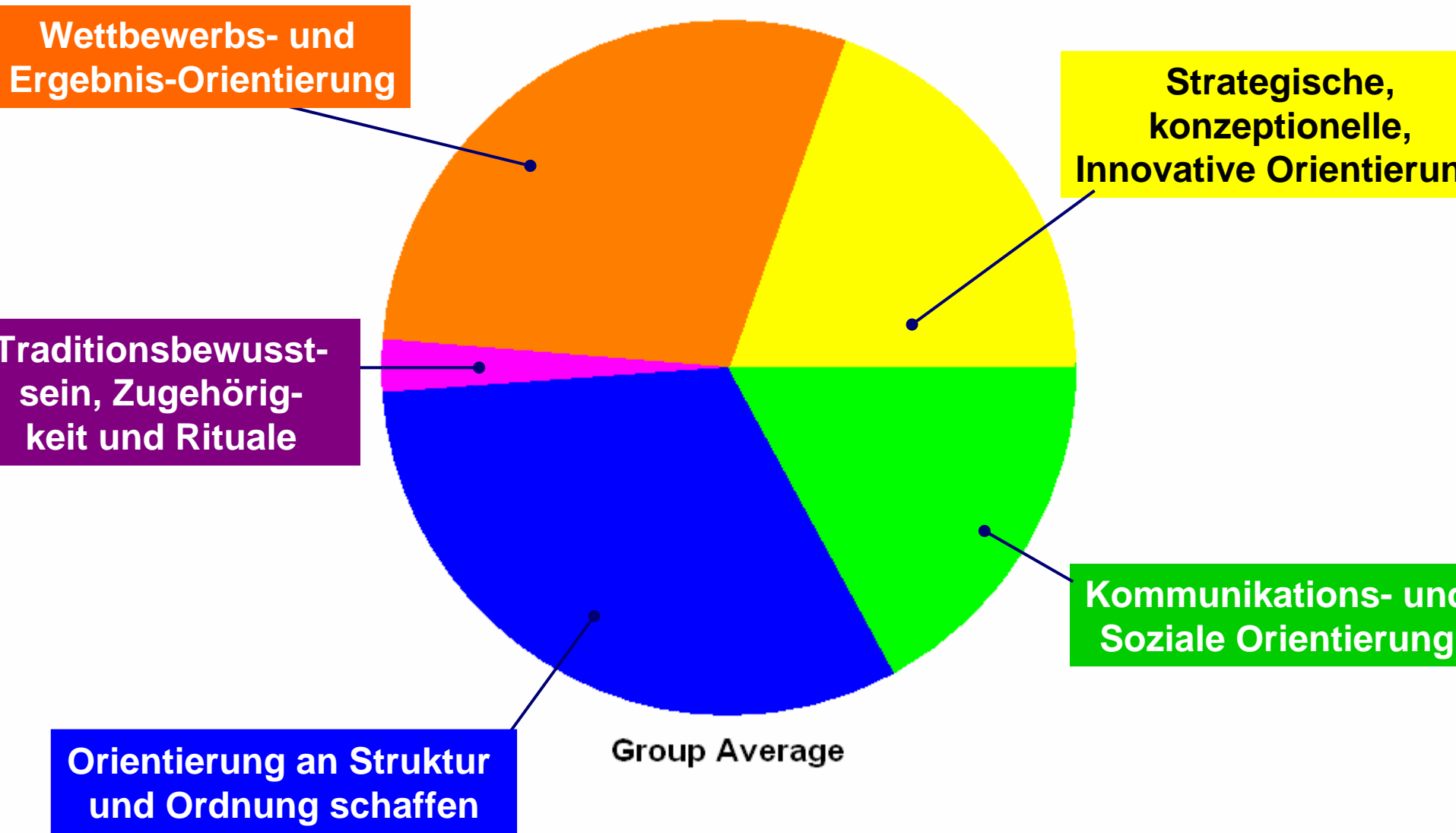


		<u>Co</u>	<u>In</u>	<u>Pr</u>	<u>Of</u>	<u>Id</u>
■ Ro:	➔	a	a	e	d	c
■ Bl:	➔	b	b	a	e	d
■ Or:	➔	c	c	b	a	e
■ Gr:	➔	d	d	c	b	a
■ Ge:	➔	e	e	d	c	b

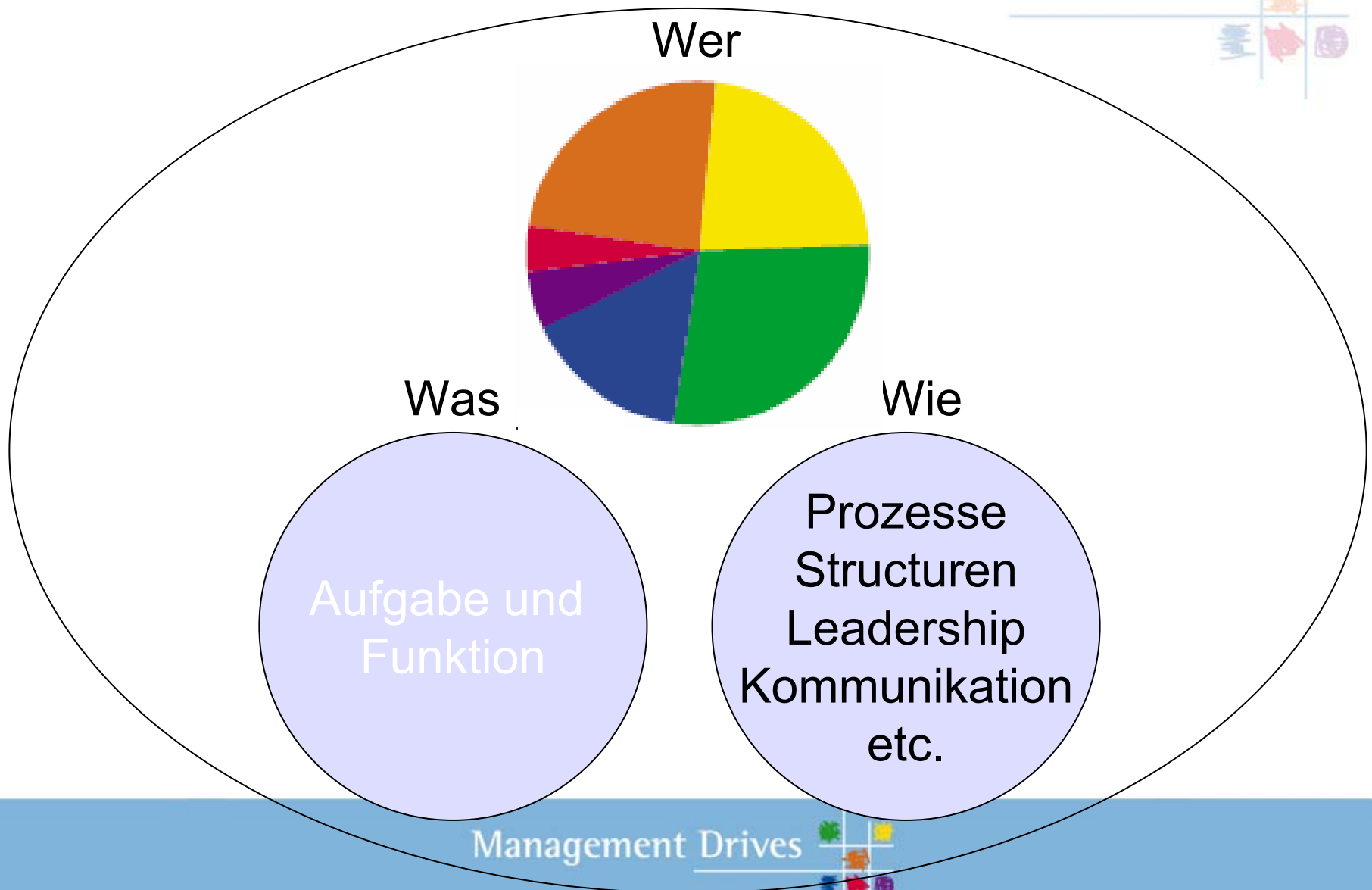
**Meist ansprechende
Begrüßung: 1, 2, 3, 4, 5 oder 6**

Stimmt es Überein?

Ein Gruppen-Profil



Kongruenz zwischen “Wer, Was, Wie”



Management Drives

Aufgaben und Kulturen



‘KEIN BESTER WEG’:

Aufgabe kann nicht vorgeschrieben werden
durch Management-Einmischung
wird die Leistung schlechter



GEMISCHT:

die Aufgabe fordert die Fähigkeit,
Regeln und Systeme in einer
komplexen sozialen Welt anzuwenden

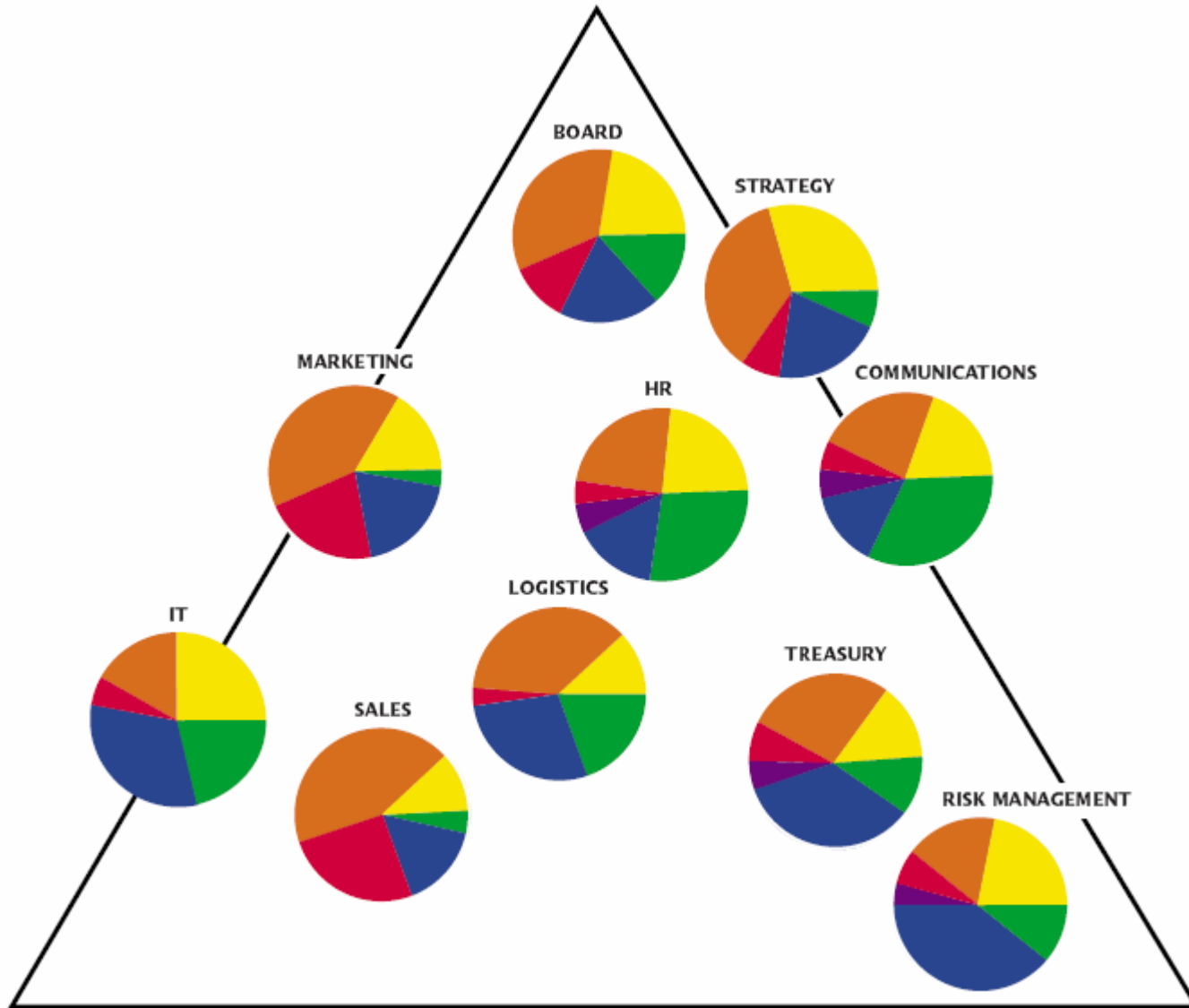


‘EIN BESTER WEG’:

Aufgabe wird (komplett) vorgeschrieben,
Vorteil durch einheitliche Ausführung
Routine = Qualität zu niedrigen Kosten



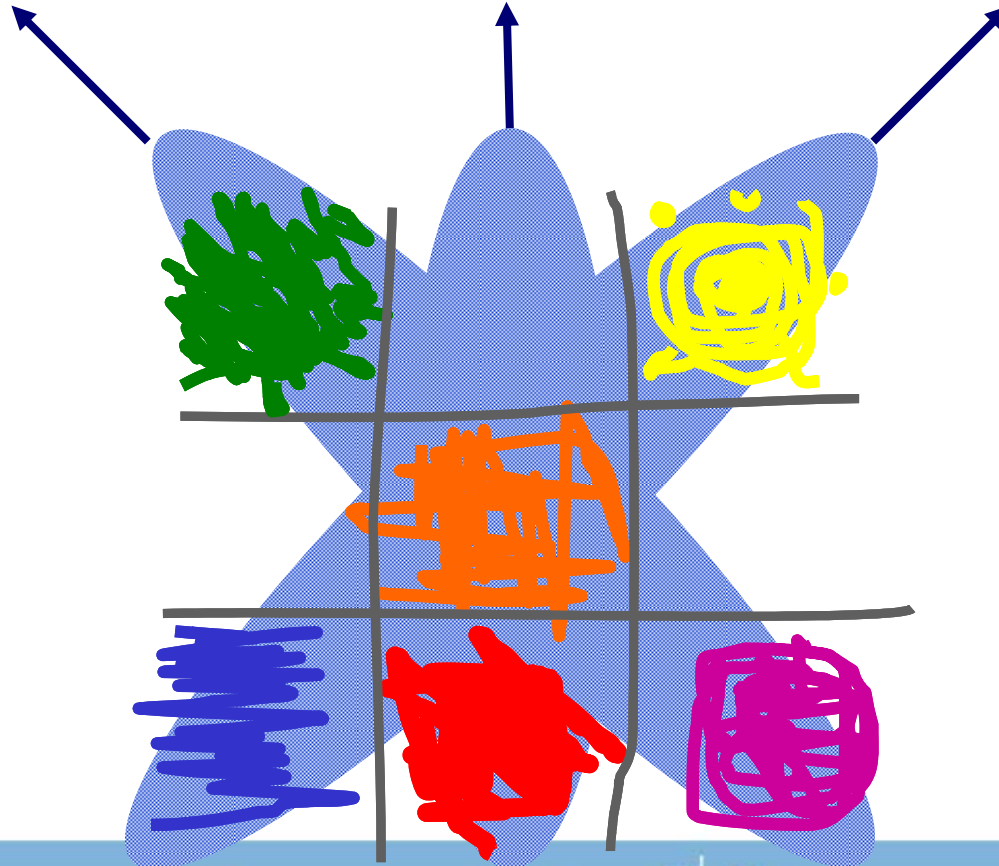
Organisationsstruktur und Kultur



Denkstile



Sehr viel Grün und Violett: <i>Emotion</i>	Sehr viel Orange und Rot: <i>Aktion</i>	Sehr viel Gelb und Blau: <i>Rationalität</i>
--	---	--



Management Drives



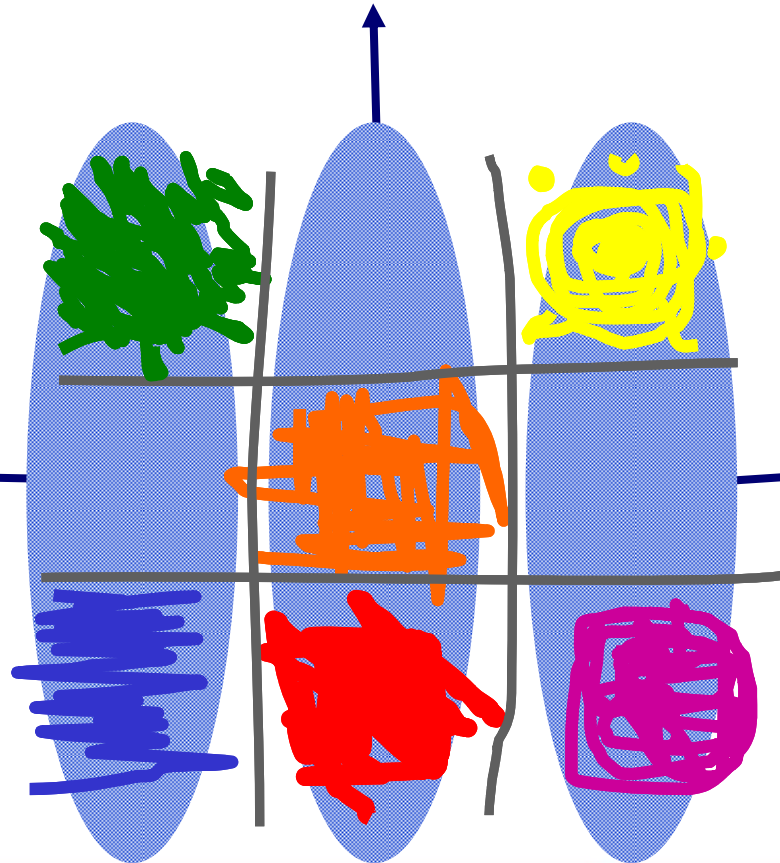
Was wollen die Personen?



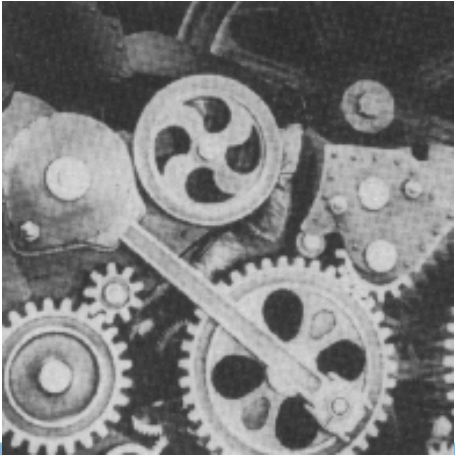
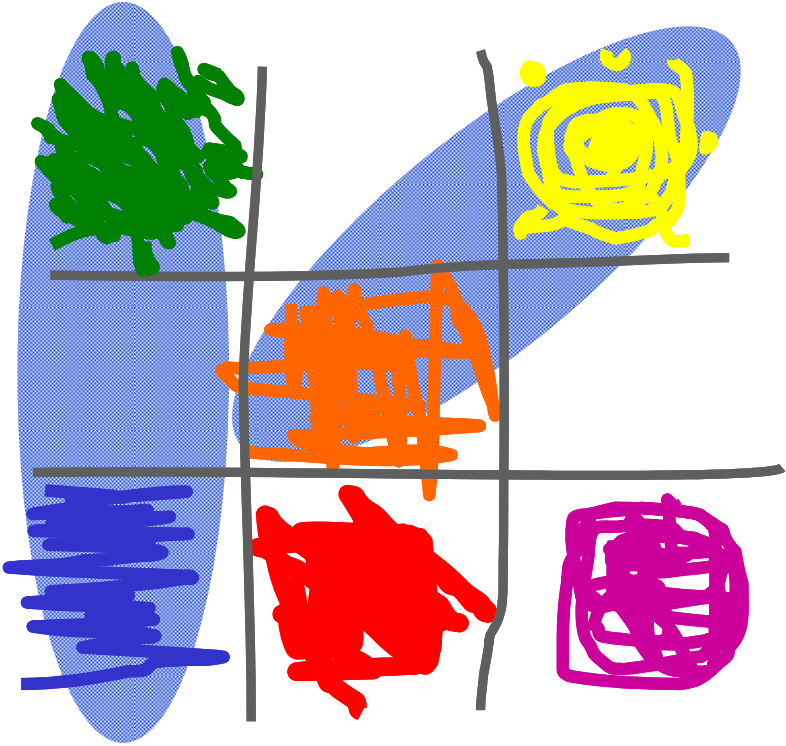
Orange / Rot:
Ein Zeichen hinterlassen

Grün / Blau:
*Gut zu anderen
sein*

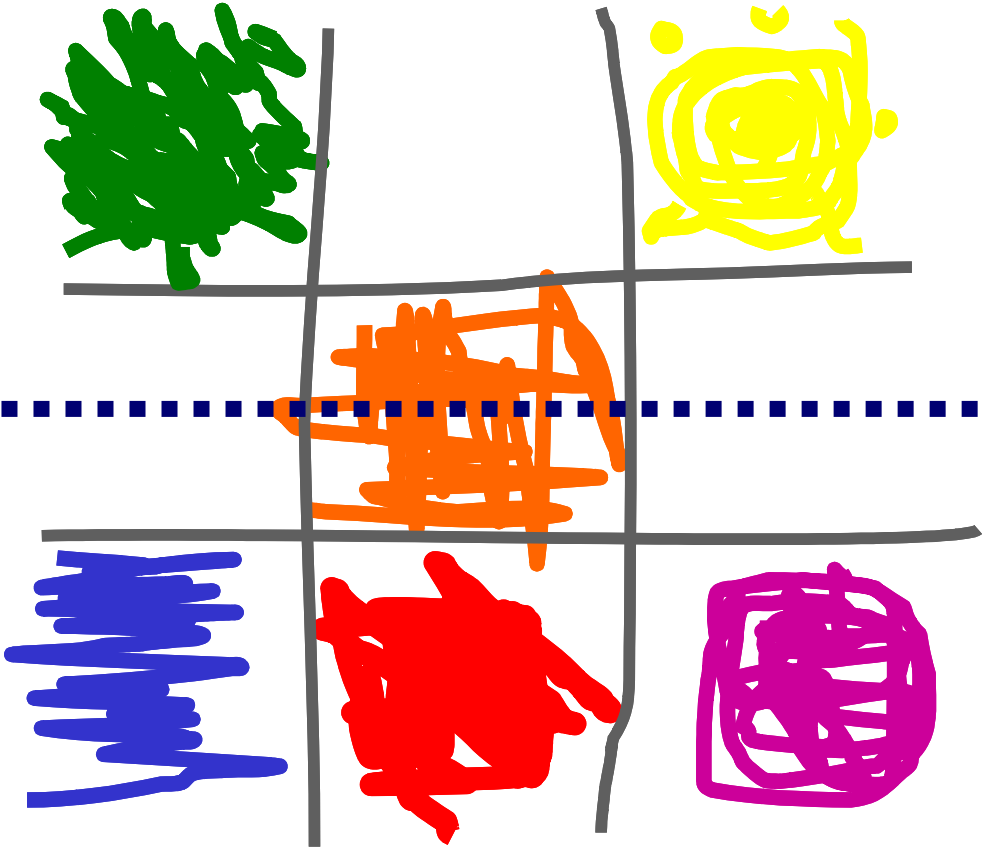
Gelb / Violett:
*Die Geheimnisse
verstehen*



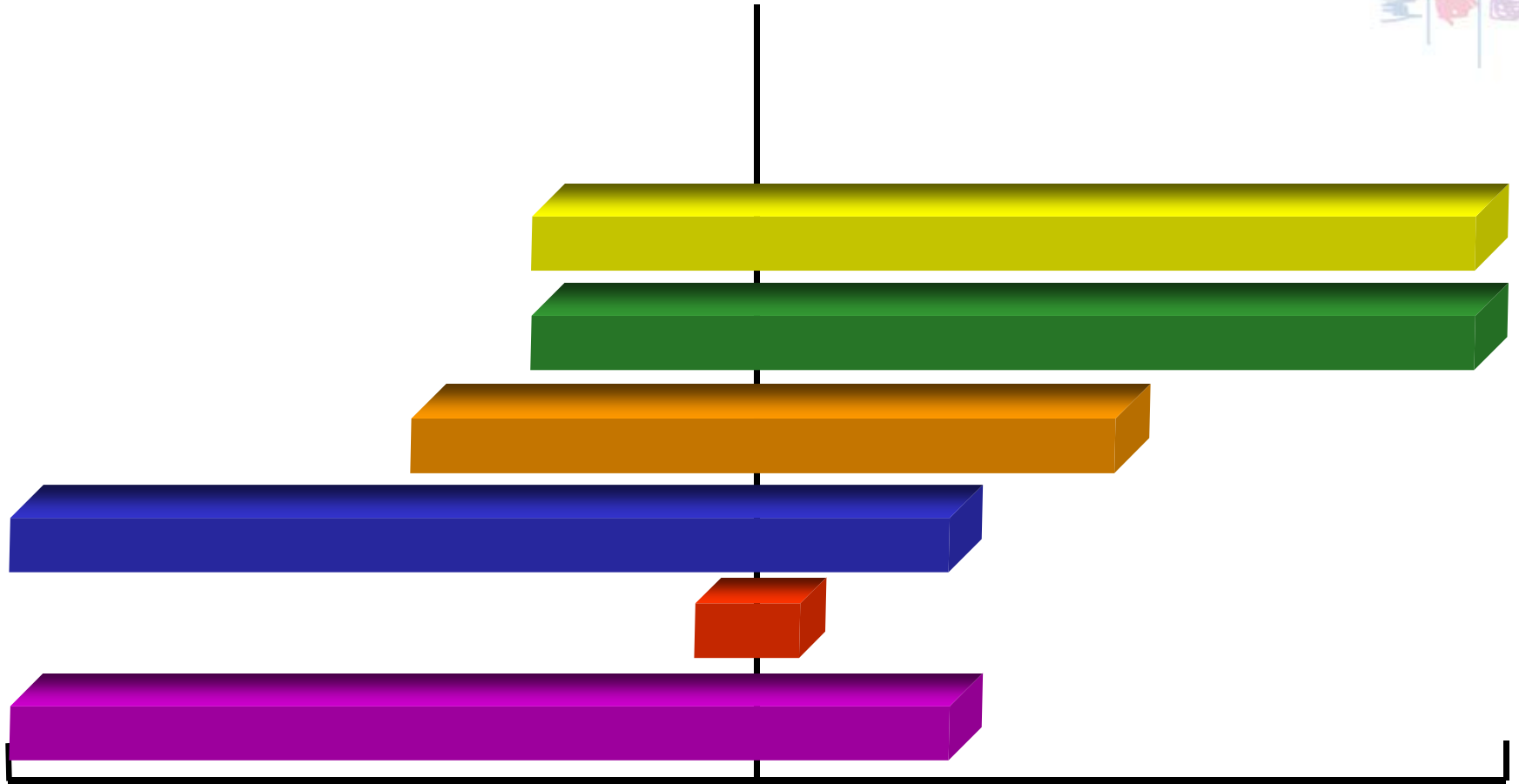
Von innen nach außen / von außen nach innen



Bauherren und Träumer



Antriebe und Zeiterfahrung



Vergangenheit

Gegenwart

Zukunft

Management Drives



Zeitplanung (Time framing)



positiv



**Stellt Sicherheit /
Geborgenheit
her**

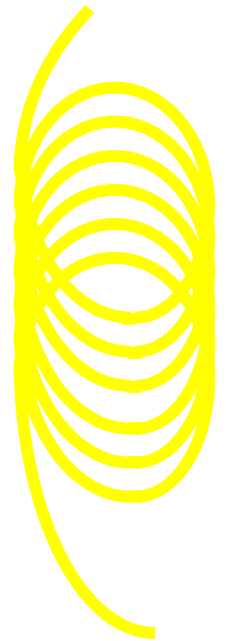
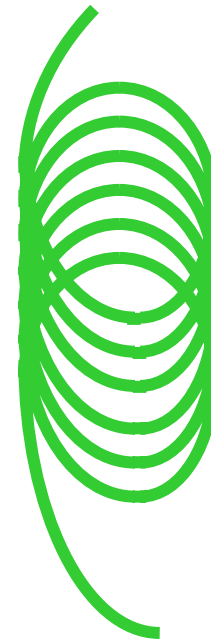
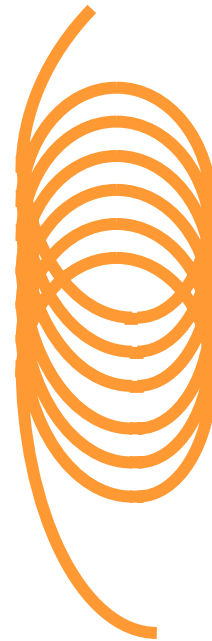
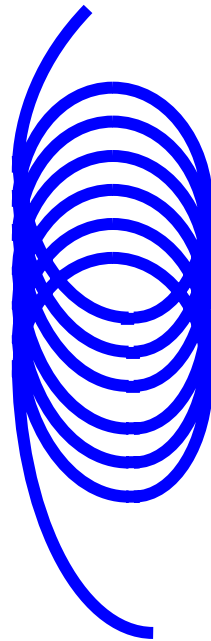
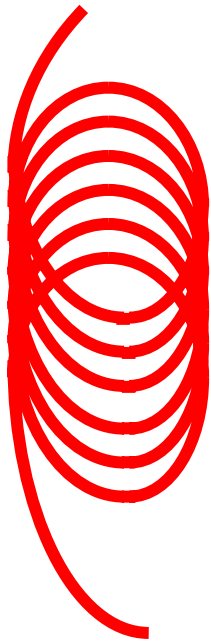
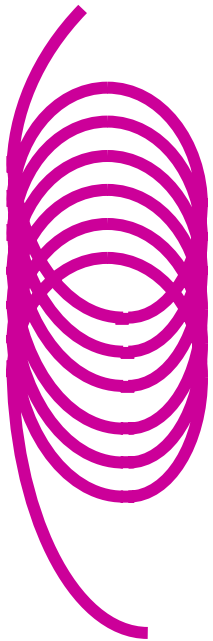
**Schnelle
Entscheidungen**

**organisieren
strukturieren**

**möchte Ergebnisse /
Herausforderungen**

**involviert andere /
kommunizierend**

**entwickelt Ideen /
hilft zu denken**



**Verdächtigend
mißtrauend**

**die eigene Position
verteidigend**

**hält sich
an die
Stellenbeschreibung**

**Selbstschutz
und vorsichtig**

**Protestieren,
sich
beschweren**

**Kritisierend,
komplizierend**

Management Drives negativ

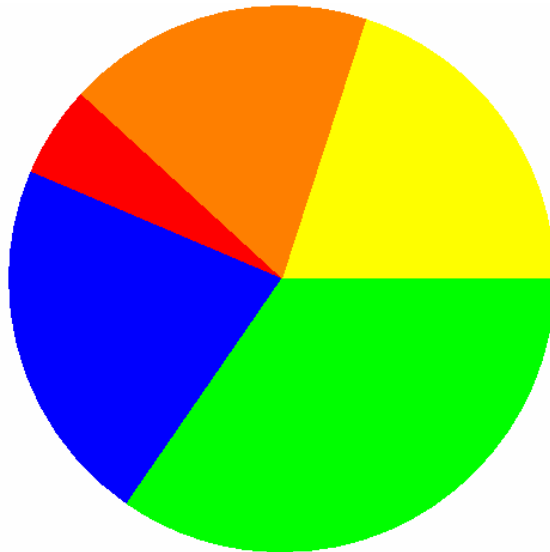


Zwei Gruppenkulturen



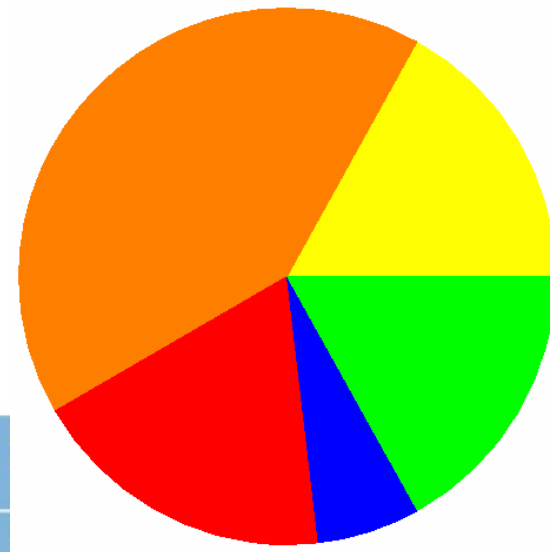
Gruppenkultur

- Langsam
- Involviert
- Denkt von innen nach außen
- Stabil
- Reagiert auf Bedrohung
- Möchte helfen
- Sucht Sicherheit und Gleichheit
- sucht “servant leadership”



Individuelle Kultur

- schneller
- Opportunist
- Denkt von außen nach innen
- Flexibel
- Reagiert auf Herausforderungen
- Will Resultate
- Sucht Abenteuer
- Sucht “directive leadership”



gement Drives







Drives and organisational change



- The approach of organisational change should be different in different cultures:
 - ◆ Lots of Purple: respect traditions, family and history, understand you are an outsider – and that won't change
 - ◆ Lots of Blue: clarity, concreteness, top down and much attention for daily work routines
 - ◆ Lots of Red and Orange: watch ambitions, positions and power games
 - ◆ Lots of Green: act democratically and communicative
 - ◆ Lots of Yellow: start in terms of strategy and external focus

Drives and communication



<i>Drive</i>	<i>Basic interpretational questions</i>	<i>Blocking</i>	<i>Opening</i>
	What logic, or theoretical model is hiding behind this?	Inconsistency, wrong analysis, boredom	Consistency, stimulating
	Does this contribute to harmony, or does it create differences?	Arrogance, insensitivity, different ideology	Equality, similar ideology, showing feeling
	What does this offer? Does this offer opportunities? Does this contribute to the result?	Goal denial, restrictions	Goal oriented, creating opportunities
	Does this deviate from existing agreements, and if so, then what do we do?	Unstructured, different	Orderly, attention to 'how'
	Am I being respected, or is someone trying to get one over on me?	Threat, denial of position, delaying	Respect, confirming position, speed
	Do they understand that the world is a mystic unity and that those close to use are reliant upon one another	De-sacrilisation, deviance of the fixed patterns	Rituals, understanding of cycles, family bonds

Drives and meaning



Value System / Drive	Commitment	Integrity	Professionalism	Openness
Red power drive (C-P)	We stand shoulder to shoulder	We don't let our colleagues down	The individual and his work are one, the job is done using good routines	It's clear where everyone stands
Blue organizing drive (D-Q)	We stick to the agreements	You stick to the rules	Systematically applied agreements and norms	Means, transparency and people can be 'checked' in their work
Orange competitive drive (E-R)	Together we go for the stated goal	There is no hidden agenda	Is strongly focussed on result and client satisfaction, is flexible	Is clear about goals
Green social drive (F-S)	We feel a group	Deals honestly with personal and other's feelings	Has the ability to unify a businesslike attitude with basic humanity	Is not closed, and is honest about feelings
Yellow intellectual drive (G-T)	There are enough intellectual challenges for us to concentrate on	Is consistent in strategy and behavior, is open to the facts	Is clear about new developments, and able to take a longer term view of his position	Is open to new ideas and concepts

Die Tools im Überblick: Versuch einer neutralen Betrachtung



- **Gemeinsamkeiten**
 - Kultur: Antriebe vs. Werte
 - Modellierung m.H. grafischer Elemente
 - Performance Improvement: Kultur veränderbar
 - Integriertes System

- **Unterschiede**
Human Synergistics

- Berater-Knowledgepartner
- Definition Ideal dch. Kunde
- Starker wissenschaftlicher Hintergrund
- Funktions- und länderübergreifend

- **Management Drives**

- Beratung & Analyse
- Kontextuelles Ideal
- Praktischer Hintergrund
- Funktionsspezifische Lösungen

Management Drives

