

Die Rolle des HR-Business-Partners 4.0

Die aktuelle Transformations- und Digitalisierungswelle stellt alle Wirtschaftszweige und -bereiche vor grosse Herausforderungen. Der HR-Bereich bleibt nicht davor verschont: Wie berät man die Adressaten der Linie schnell und effektiv in einem Methodenmeer und hilft Führungskräften, ihre Teams in radikalen Veränderungsphasen auf Erfolgskurs zu bringen? Auf der Grundlage eines Fallbeispiels und einer neuartigen Teamausrichtungsmethode werden wichtige Tipps für die HR-Praxis abgeleitet.

■ Von Kristina Casali

Komplexe Situation und neuer Fokus in fünf Stunden

Die aktuellen Transformations- und die Digitalisierungswellen bringen in allen Wirtschaftsbereichen neben radikalen Veränderungen auch grosse Herausforderungen mit sich. Viele Akteure sind ob Geschwindigkeit und Anforderungen überwältigt; andere sind sogar überfordert und geraten in einen Stillstand. Die Transformation verschont den HR-Bereich absolut nicht. Im Gegenteil: Der Fokus auf HR Tech, People und Data Analytics reicht nicht aus. Die Stimmen aus der Linie werden immer lauter, und die Forderungen nach mehr Businessorientierung und effizienterer Beratung setzen sich allmählich durch. So bilden sich HR-Vertreter in CAS und MBA weiter, und mancherorts zeichnen sich organisationale Lösungen ab, welche die Integration von HR-Funktionen sogar in der Linie vorsehen.

Schnelle und effektive Team-Neuausrichtung setzt agile HR-Beratung vor

Im Herbst 2017 stand der HR-Business-Partner (HR BP) von Moneyhouse AG, Wirtschaftsauskunfts-Plattform der NZZ-Mediengruppe, vor folgender Beratungssituation: Das rund zehnköpfige Sales- & Customer-Service-Team bekam einen neuen Vorgesetzten in der mehrfachen Rolle als Produktmanager, Leiter Kundendienst und Leiter Callcenter. Das gesamte Team sah sich mit weiteren strukturellen und personellen Veränderungen sowie einem starken Wachstumsfokus und der gerade eingeführten Digitalisierungsstrategie konfrontiert. Das Team sollte sich auf neue Aufgaben, eine höhere Selbstständigkeit und proaktive Leistungserbringung einstellen – und dabei musste alles gut gehen. Der neue Vorgesetzte suchte nach schnellen und effektiven Wegen,

2. Selbstorganisation fördern und
3. nachhaltige Grundlagen für weitere effiziente und effektive Trainings schaffen?

Eine schnelle, effektive Neuausrichtung des Teams auf die neuen Gegebenheiten war unbedingt notwendig. Gab es eine geeignete Methode dazu, welche den Rahmen für eine neue Art eigenverantwortlicher und vernetzter Zusammenarbeit sicherstellen konnte?

Unter allen bekannten Team-Entwicklungsmethoden, welche i.d.R. eine längere Zeitinvestition brauchen, wollte es der Glücksfall, dass die Methode «TeamStreaming» zur Verfügung stand.

TeamStreaming wurde ursprünglich für einen ähnlichen Change-Management-Fall bei UPC entwickelt und hatte auch in anderen Unternehmen der IT und der Transportbranche bereits positive Ergebnisse gezeigt. Die neuartige Methode dient der schnellen und effektiven Teamausrichtung.

Die Beteiligten bekennen sich dabei zu den geschäftlichen Zielen und zu deren Erreichung, richten ihre individuellen Handlungen dabei gezielt darauf aus, sodass die Einzelnen ihre Leistung abgestimmt, effizient und gleichzeitig authentisch erbringen. Die Leistung von zwei integrierten Teams musste innerhalb kürzester Zeit wieder angekurbelt werden, und Leistungskennzahlen mussten wieder erreicht werden. Die Methode kombi-

um das Team durch diese Change-Phase erfolgreich auf Kurs zu bringen und gleichzeitig seinen Führungsaufwand zu reduzieren, um allen Aufgaben gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund mussten ausserdem nachhaltige Grundlagen für weitere qualitätssteigernde Trainingsmassnahmen geschaffen werden. Die Abteilung kümmert sich um Kunden – und Kunden warten bekanntlich nicht gern. Entsprechend durften die eingehenden Anrufe nicht lange an den Outsourcing-Partner weitergeleitet werden. Die Intervention durfte also höchstens 5 Stunden dauern.

Der HR BP stand hinsichtlich Beratung selbst unter Erfolgsdruck: Wie konnten in 5 Stunden drei scheinbar widersprüchliche Zielsetzungen gleichzeitig erreicht werden, namentlich

1. Kundenkontakte und im besten Fall auch Umsatz erhöhen,



niert sachlich orientierte Methoden, wie man sie von Projekt-Kickoffs kennt, mit Ansätzen der Kybernetik, der Neuropsychiatrie und des lösungsorientierten Coachings und hatte seit ihrer Entwicklung 2012/2013 – lange vor der aktuellen Agilitätswelle – mehrmals verblüffende Ergebnisse. In ihrer normalen Version für hochkomplexe Situationen dauert der damit verbundene Workshop eineinhalb Tage.

Der HR BP von Moneyhouse AG erkannte, dass die Ausgangssituation im Unternehmen grundsätzlich sehr stabil und klar war. Aufgrund seiner früheren Erfahrung als Training Manager im Customer Care wusste er auch, dass die bestehenden Mitarbeitenden das notwendige Potenzial für den gewünschten Erfolg hatten: Sie brauchten nur die richtige Richtung einzuschlagen und an die neue eigenverantwortlich selbstorganisierte Zusammenarbeit adäquat herangeführt zu werden, sprich frei von überfordernden und lähmenden Forderungen nach radikalen Verhaltensänderungen.

Diese Aspekte reduzierten die Komplexität merklich und ermöglichten die Verdichtung der Originalversion zur Variante «TeamStreaming Kompakt». Der Workshop dauerte folglich nur einen halben Tag und schaffte es, in der Tat, sowohl die schnelle und effektive Neuausrichtung des Teams zu erbringen, als auch die Ziele zu übertreffen.

Kritischen Stimmen Raum geben

Im halbtägigen TeamStreaming-Workshop koppelten die Teilnehmer «harte» Leistungskennzahlen mit einer Vision, welche die Vorteile der Neurologie und der Macht des Unbewussten ausschöpfte. So wurde der Workshop «TeamForming 4 Results» genannt und das Motto «Aus dem Wunsch eine Realität!» kreiert. Auf diese Art und Weise wurden bereits visuell Ziel, Zahlen und Fakten mit der emotionalen Zukunftsorientierung verknüpft. Darüber hinaus legte die Workshop-Leiterin den Fokus darauf, die Rolle der Mitarbeitenden und ihre geschäftliche Bedeutung zu verdeutlichen sowie die Identifikation der Mitarbeitenden mit der entsprechenden Rolle gleichzeitig auf der Ebene von Aufgaben, Unternehmen und Unternehmensgruppe zu erhöhen. Dieser Prozess mündete auf eine

TEAMSTREAMING

TeamStreaming ist eine Methode zur schnellen und effektiven Teamausrichtung. Die Methode wird vor allem bei Reorganisationen, strategischen Neuausrichtungen und zur allgemeinen Produktivitätssteigerung angewendet. Sie folgt einem klar strukturierten Prozess, der zwar standardisiert ist und gleichwohl flexibel individualisierbar ist. Das Besondere an TeamStreaming ist die Kombination von harten betriebswirtschaftlichen Aspekten mit menschenorientierten Methoden aus der neurowissenschaftlichen Forschung, der Kybernetik und dem lösungsorientierten Coaching. TeamStreaming integriert im iterativen Prozess sachliche und emotionale Aspekte. Dadurch werden sowohl das Leistungsniveau (Performance) angekurbelt als auch die Ergebnisse (Outcome) verbessert. Der Workshop dauert normalerweise 1,5 Tage, lässt sich aber unter bestimmten Voraussetzungen auch als kompakte Version in nur einem halben Tag durchführen. <http://www.lydiant.ch/teamstreaming>

natürliche Art und Weise in die Formulierung von konkreten Massnahmenvorschlägen und Prioritäten. Die Effizienz und die Wirksamkeit dieses interaktiven Teils wurden mit didaktischen Mitteln wie zum Beispiel einer gezielten Bilder- oder Metapherwahl oder der Integration von strategischen und kulturellen Elementen wie Roadmaps und Unternehmenswerten gesteigert. Dies erfolgte in einer Mischung aus Vortrag und selbstreflektierenden Diskussionen.

«Es blieb an diesem halben Tag auch genug Zeit, um Anliegen kritisch eingestellter Teammitglieder anzugehen und konkrete Lösungsansätze zu definieren», sagt Abteilungsleiter Maik Domnik. Die gezielte Ausschöpfung des Potenzials der kreativen Kontroverse wollte man auf jeden Fall ausschöpfen. Dieser Aspekt erwies sich später als der Schlüsselfaktor für das Übertreffen der Ziele.

Die Mitarbeitenden erhielten dadurch die Gelegenheit, nicht nur auf Verstandesebene zu begreifen, sondern ihre Erkenntnisse auch auf Herzens- bzw. Bauchebene zu integrieren. Sie bauten im Workshop tatsächlich einen neuen Bezug zu ihrer Rolle auf, indem sie einerseits

den Sinn ihrer Funktion und Arbeitsstelle im grösseren unternehmerischen Zusammenhang verstanden und andererseits auch in die Tiefe der Prozessgestaltung eintauchten. Dies half ihnen schliesslich, die Erkenntnisse in Handlungen umzuwandeln und bewusst umzusetzen.

Bessere Leistung, effizientere Prozesse und weniger Abwesenheiten

Bereits eineinhalb Monate nach dem Workshop waren erste positive Ergebnisse erkennbar: die Produktivität war merklich gestiegen. So habe es das Team spontan geschafft, die durchschnittliche Bearbeitungszeit eines wichtigen Prozesses von vier auf zwei Wochen zu verkürzen, die Datenqualität markant und unaufgefordert sowie die Leistungskennzahlen um rund 10% zu steigern.

Drei Monate nach Workshopabschluss zieht Maik Domnik positive Bilanz: Die Abwesenheitsrate sei merklich zurückgegangen, das Team habe mehr Umsatz erzielt, und die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen sei deutlich besser geworden. Beim Ausfall einer zentralen Mitarbeiterin habe sich das Team auch erstmals aus eigener Initiative selbst organisiert. «Hätten wir den Workshop noch-

Die Ergebnisse auf einen Blick: 3 Monate nach TeamStreaming

Deutliche Produktivitätssteigerung

- Erhöhung der Anzahl Kundenkontakte
- **50% Bearbeitungszeitreduktion** eines kritischen Prozesses
- **Selbstorganisation im Krisenfall**, erstmals!
- **Ergebnisverbesserung +10%**, ohne Rollenveränderung

Sonstige Ergebnisse

- **gesteigerte Datenqualität**
- Schnittstellen-, Prozesseffizienzsteigerung

Mehrwert

- **Reduktion des Führungsaufwandes**
- schnellere und effektivere **Personalentscheide**
- Grundlagen für **nachhaltige Trainings**

Quelle: Kristina Casali, Lydiant

TIPPS AUS DER PRAXIS



Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel Moneyhouse für HR-Business-Partner und Change-Management-Experten:

1. Fokussieren Sie Ihre Aufmerksamkeit auf das Begreifen der Linienbedürfnisse und richten Sie Ihre Beratungstätigkeit darauf aus

Lernen Sie die Anliegen von Linie und Business nicht nur kennen und verstehen, sondern entwickeln Sie auch ein tief greifendes Gefühl dafür. Dies erleichtert die Beratungsaufgabe und verschafft Agilität in der Wahl der Lösungsvorschläge.

2. Verbinden und finden Sie die Balance zwischen Sache und Emotion

Konkret bedeutet dies: Kombinieren Sie die betriebswirtschaftlichen Ziele mit einer emotionalen Vision, damit Ziele sowohl auf Verstandesebene als auch für Herz und Bauch fassbar werden und entsprechend in Handlungen umgesetzt werden können.

3. Seien Sie offen und entdecken Sie die konstruktive Seite von Kritik

Begegnen Sie Mitarbeitenden, die «Advocatus Diaboli» spielen, als erfolgskritische Ressource und seien Sie neugierig auf die Potenziale, die sich entfalten, wenn Sie Bedenken und Einwände offen aussprechen lassen. Solche Mitarbeitende beabsichtigen meist nur das Beste für das gesamte Team und das Unternehmen.

4. Fördern Sie einen agilen Führungsstil auch durch die vorgeschlagenen Methoden

Die traditionellen und hierarchiebezogenen Führungsstile verlieren an Bedeutung: die heutigen Herausforderungen verlangen nach netzwerkartiger Zusammenarbeit, die schnelle und flexible Aktion und Reaktion ermöglichen. Mehr Agilität in der Führung bedeutet, Verantwortung zu teilen und abzugeben, Selbstverantwortung und Eigengestaltung zu fördern und den Mitarbeitenden zu vertrauen. So können Ihre Adressaten schnelle Entscheide treffen und Ergebnisse selbstständig erzielen.

5. Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden effektive Brücken von der alten in die neue Situation, damit spontane Entwicklung frei von Angst und Blockaden entstehen kann

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier und braucht Zeit, um Veränderungsphasen zu überwinden. Dies steht der rasanten Entwicklungsgeschwindigkeit entgegen. Damit der Mensch mithält, sind geeignete Methoden gefragt, welche die Zeitspanne verkürzen und die Anpassung an die neuen Bedingungen erleichtern. Solche Methoden sind interdisziplinär und setzen auf die Potenziale der Netzwerkorganisation. So werden das (Um)Lernen und die Überwindung der Change-Phase nicht nur eine natürliche und spontane Erscheinung, sondern sogar von intrinsischer Motivation und Freude begleitet.

6. Schöpfen Sie aus den Vorteilen der Neuropsychiatrie und bauen Sie deren Grundsätze und Methoden gezielt ein

In Literatur und Managementpraxis herrscht die Meinung, dass Gedanken Verhalten bestimmen. Dieser Ansatz fördert Methoden, welche sehr sachlich und verstandesorientiert sind. Dank der Neuropsychiatrie und spätestens dank der Affektlogik von Luc Ciampi – einer innovativen Theorie, welche erstmals 1982 vorgestellt worden ist und die Grundlage für neue Methoden zur Behandlung der Schizophrenie lieferte – wissen wir jedoch, dass Gefühle die Gedanken bestimmen, welche ihrerseits zu Handlung und Verhalten führen. Sogar ein sogenannter «Zahlenmensch» ist ein Gefühlsmensch: Erst wenn die Kennzahlen und ihre Entwicklung Gefühle auslösen, wird ein Controller oder ein CFO ein bestimmtes Verhalten zeigen und Massnahmen ergreifen oder Entscheidungen treffen. Nicht umsonst traf der Apfel Sir Isaac Newtons geniales Haupt – und brachte ihn auf das Gravitationsgesetz. Daher ist es wichtig, die Kennzahlen sowohl mit Sinn als auch mit Gefühlen wie etwa Stolz und Anerkennung bewusst zu koppeln und dabei die Lernprozesse des Gehirns zu berücksichtigen. Erst dann werden Mitarbeitende tatsächlich die richtige Leistung erbringen.

7. Folgen Sie Einsteins Prinzip

Machen Sie die Dinge so einfach wie möglich – aber nicht einfacher. So tragen Sie der Komplexität gebührend Rechnung und fördern damit auch Ihren eigenen Erfolg.

mals durchgeführt, hätte ich wohl in Zukunft gar nicht mehr geführt, sondern nur noch angeleitet und inspirieren lassen!»

Die Beratung durch den HR BP und der Rat, «TeamStreaming» zu wählen, waren somit ein Erfolg in jeder Hinsicht, und die Personalentwicklung der NZZ-Mediengruppe konnte die

weiteren Trainings zur Qualitätssteigerung auf einem fruchtbaren Boden fortführen.



AUTORIN

Kristina Casali, lic. oec. HSG, zertifizierter Einzel- und Team-Coach, HR-Expertin, Erwachsenenbildnerin und Gründerin des Start-ups Lydiant.



Recruiting Day 2019

Donnerstag, 5. September 2019
Technopark Zürich

NEU!

Erstklassiges Programm mit Top-Referenten

TAGUNGSLEITUNG



NEWS

BEST-RECRUITERS-Studie – Handlungsfelder für die Schweiz

Kuno Ledergerber, ZHAW



Kandidaten-Beziehungsmanagement – Auch Kandidaten sind Kunden

Peter Kosel, Managing Director Humanis AG, Zürich



Implenia: Knochenjob Talent Acquisition im Bau – ein Beispiel aus der Praxis

Natalie Gyöngyösi, Head Talent Acquisition, Implenia Schweiz



Ricola: Wir wollen nicht nur die besten Kräuter, sondern auch die besten Leute

Bernhard Stalder, Head of CC Attraction & Recruiting, Ricola Group AG



Employer Branding bei der Graubündner Kantonalbank

Dr. Alex Villiger, Leiter Personal, Graubündner Kantonalbank und Dozent an der Uni St. Gallen



Namics: Zwischen Candidate und Recruiter Experience – Der Spagat der Bedürfnisse

Judith Oldekop, Head of Recruiting, Namics AG



Erfa-Austausch und Networking

Auftakt und Résumé Kuno Ledergerber, ZHAW



Rekrutierungspotenzial «Späte Erwerbsphase»

Prof. Dr. Martina Zölch, Leitung Institut für Personalentwicklung und Organisation, FHNW

Jetzt anmelden!
www.praxisseminare.ch