



DER HR-DEVELOPER

MÄRZ 2020
NEWSLETTER 03

CORPORATE FITNESS – H IM HR – HR-SKILLS – HR@WORK



Liebe Leserin, lieber Leser

Wie gelingt es Unternehmen, bei Umstellungen im Rahmen der digitalen Transformation trotzdem effizient und effektiv das Tagesgeschäft zu bewältigen? Durch eine Stärkung der Kollaborationsfähigkeit. Im ersten Beitrag dieser Ausgabe von Kristina Casali erhalten Sie wertvolle Tipps, wie Sie den Transformationsprozess einleiten und begleiten.

Die moderne VUCA-Welt bringt für Management und HR viele Unsicherheiten. Wie soll der steigenden Personalfluktuationsrate begegnet werden? Die aktuelle Forschung zeigt: Commitment ist ein entscheidender Erfolgsfaktor (S. 4). Und wie so oft im Leben ist weniger manchmal mehr. Dr. Jean-Marcel Kobi plädiert dafür, im Geschäftsalltag auf Extreme zu verzichten und lieber eine «gesunde Mitte» anzustreben (S. 7).

Herzlichst Ihre

Jennifer Aellen, Senior Product Manager Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Collaboration: Macht 4.0 und Co-Labor-A©tion Seite 1
- Mindset: Commitment als Erfolgsfaktor Seite 4
- HR-Skills: Mindshift Seite 6
- H im HR: Die gesunde Mitte anstreben Seite 7
- HR@Work: Selbstmanagement Seite 9

Co-Labor-A©tion und Macht 4.0: Eine schnelle, gelungene und nachhaltige Transformation ist möglich

Trotz grosser Umstellung im Zuge der digitalen Transformation sollen Unternehmen und ihre Mitarbeitenden in kurzer Zeit wieder effizient und effektiv arbeiten – wirtschaftlich sein. Wie das gelingt? Durch das Fördern der Kollaborationsfähigkeit! Die Zusammenarbeit muss gerade während des Transformationsprozesses gestärkt werden. Praxisbeispiele und wertvolle Tipps für alle, die einen Transformationsprozess einleiten und begleiten.

■ Von Kristina Casali

«Wir haben eine Mammutaufgabe gelöst!», sagte der Geschäftsführer der SKO Schweizer Kader Organisation nach dem Workshop.

Anlässlich ihrer Präsidentenkonferenz hat die rund 30-köpfige Gruppe mit Vertretern aus drei verschiedenen hierarchischen Ebenen

in weniger als 4½ Stunden die Grundlagen der strategischen Zukunft der Organisation einstimmig formuliert und Leadership 4.0 in der Tat erlebt. Das Team hat im Workshop neue Strategien zur Komplexitätsbewältigung kennengelernt. Co-Labor-A©tion und Macht 4.0 erlaubten die Einführung von Leadership 4.0. Die Teilnehmer holten die Zukunft in die Gegenwart und bestätigten ihr Motto: Gemeinsam gewinnen und weiterkommen.

Die Fähigkeit zur Kollaboration ist eine der Schlüsselkompetenzen für die Arbeit der Zukunft und kritischer Erfolgsfaktor für die digitale Welt. «Unabhängig von räumlicher Nähe und über verschiedene Disziplinen und Kulturen hinweg effektiv und effizient in Projekten zusammenarbeiten, um als Team



bessere Resultate als Einzelpersonen zu erzielen», so definieren der Stifterverband für die deutsche Wissenschaft und McKinsey in ihrer Future-Skills-Studie 2018 Kollaboration. Um die Wertschöpfung eines Unternehmens sicherzustellen, sollten 90 Prozent der Mitarbeitenden die Fähigkeit zur Kollaboration beherrschen.

Zusammenarbeit nach Co-Labor-A©tion

Gerade wenn für einen Transformationsprozess wenig Zeit und Budget vorhanden sind, ist «Co-Labor-A©tion» hilfreich. Co-Labor-A©tion ist eine Art der Zusammenarbeit, die sich aus «Labor» – harter und mühsamer Arbeit – und einer klaren und ganz bewussten Handlung («Action») zusammensetzt. Die Handlung berücksichtigt die selbstmotivierte und Energien freisetzende Leistungserbringung. Selbstgestaltete Vernetzung und eigenverantwortliche Abstimmung führen zu Co-Labor-A©tion und hängen direkt mit einem konkreten (Wertschöpfungs-)Ziel zusammen. Offene Konfrontationen sowie konstruktive Kontroversen sind dabei selbstverständlich. Dank Gleichwertigkeit aller Stimmen entsteht im Team nicht nur Wertschätzung, sondern auch Vertrauen. Eigeninitiative und Engagement steigen, alle tragen zur Zielerreichung bei. Innerhalb kürzester Zeit wird Zusammenhalt erreicht. Auch dort, wo anfänglich weder Vertrauen noch Zusammenhalt möglich waren.

Macht 4.0 und Multilog sind entscheidende Faktoren

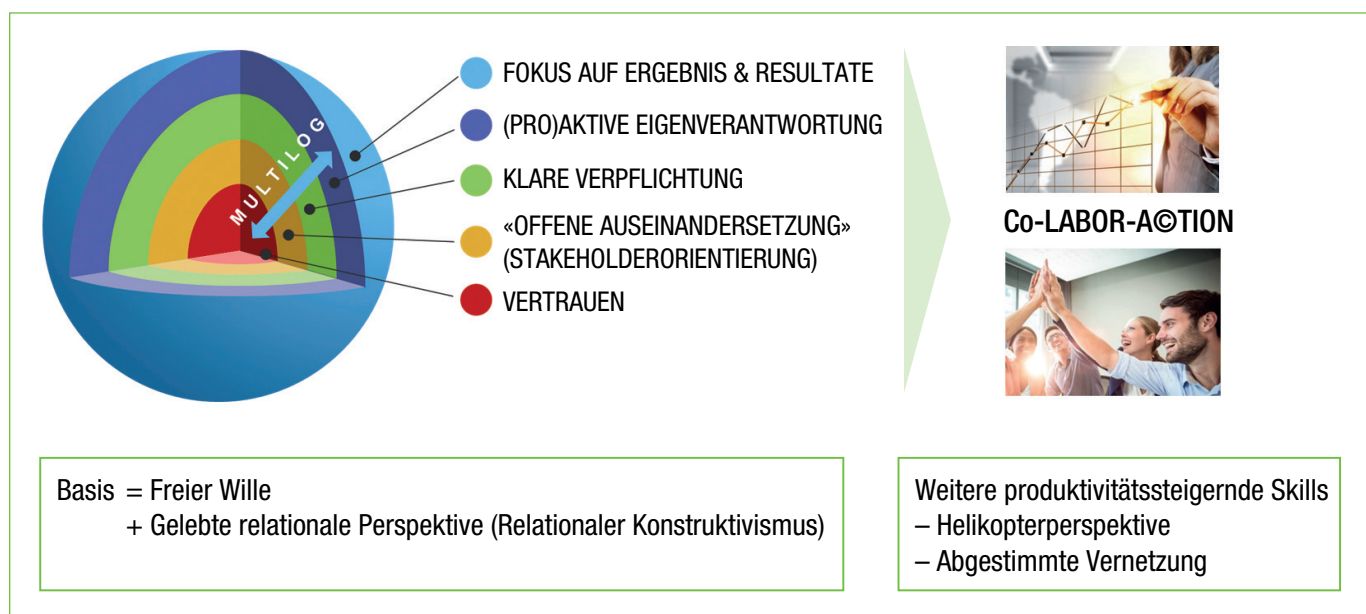
Gemäss einer Erhebung des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen von 2018 sind über 90 Prozent der Unternehmen im deutschsprachigen Raum daran, ihre Arbeits- und Organisationsformen zu modernisieren. Nur 24 Prozent dieser Unternehmen wenden bereits innovative Zusammenarbeitsformen an. Und erfolgreich sind damit erst 6 Prozent.

Eine für die digitale Welt sinnvolle Art der Zusammenarbeit ist Co-Labor-A©tion. Um Co-Labor-A©tion im Team zu erreichen, ist es wichtig, zuerst auf die Gestaltungsmacht der zwischenmenschlichen Beziehung – nennen wir sie «Macht 4.0» – zu fokussieren. Macht 4.0 geht weg vom Machtverständnis der traditionellen Führung. Nicht mehr «die Macht über den anderen», über den Mitarbeitenden, steht im Fokus. Vielmehr konzentriert sich Macht 4.0 auf die Interaktion – den Prozess des Zusammenwirkens ebenbürtiger Beteiligten. Zentral ist die gemeinsame Gestaltung des Leistungserbringungsprozesses, analog der Umsetzung der beziehungsorientierten Perspektive aus dem relationalen Konstruktivismus (anders als dem radikalen oder kommunikationstheoretischen Konstruktivismus). Die Beteiligten erreichen ihr Ziel, indem sie sich auf einen ko-kreierenden und fortlaufenden Aushandlungsprozess ein-

lassen. Mit Macht 4.0 gibt es absolut keine Machteinbussen, alle Teammitglieder behalten ihre Rollen und Funktionen. Gemeinsam steigern sie ihre «Macht zu», weil sie schon in der Abstimmungsphase erfolgreich zusammenarbeiten. Das Ziel wird schnell erreicht, und die Veränderung ist nachhaltig.

Macht 4.0 im Sinne von «Macht, gemeinsam etwas zu gestalten» in Verbindung mit Multilog und Co-Labor-A©tion führt zu ausserordentlichen Ergebnissen. Nicht nur Ziele werden effizient erreicht, auch das gesamte Team entwickelt sich: Veränderungswiderstand wird vermieden, die Beteiligten üben die neuen Verhaltensweisen der Leadership 4.0 ein, Emotionen fliessen als konkretes Arbeitsinstrument ein.

«Multilog» ist ein kommunikativer Aushandlungsprozess, in dem Deutung und Bedeutung sowie handlungsorientierte Abstimmung entstehen und die Beteiligten den Kontext gemeinsam definieren. Dieser Prozess findet zwischen verschiedenen, aber gleichberechtigten Akteuren statt. Beim Multilog verschiebt sich die Aufmerksamkeit weg vom Individuum hin zur Gruppe und zu den sozialen Prozessen, welche sie bestimmen. Eine Kraft, die Zusammenhalt und Integration erzeugt, entsteht. Und gleichzeitig ein bewusstes und reflektiertes «Wir» mit gemeinsam ausgerichteteter Handlung.



Multilog im Hochleistungskontext: Grundlage sind der freie Wille und eine gelebte beziehungsorientierte Perspektive (Bildquelle: Lydiant© – In Anlehnung an Patrick Lencioni, Five Dysfunctions of Teams)



Transformation gelungen – Praxisbeispiele

Das Callcenter-Team von Moneyhouse hat es in kurzer Zeit nach einem halbtägigen Workshop geschafft, die KPIs um bis zu 10 Prozent zu verbessern, die Bearbeitungszeit von einem kritischen Prozess von 4 auf 2 Wochen zu reduzieren und die Datenqua-

lität massiv zu steigern. Die Selbstorganisation wurde vom Team erstmals eigenständig gestaltet, ohne konkret quantifizierte Forderungen des Managements. Angesichts der grossen Transformationsherausforderung wurde dabei bewusst eine rein qualitative Zielformulierung der KPI-Verbesserung gewählt.

Durch die Umsetzung von Co-Labor-A©tion konnten nicht nur Moneyhouse und SKO gute Ergebnisse in kurzer Zeit erzielen. Auch weiteren Teams ist es gelungen, ihre Effizienz und Effektivität zu steigern, u.a. beim Go-Live einer virtuellen Organisation mit internationalem Outsourcing. Ressourcenverluste in der Neuorientierungsphase wurden minimiert und Burnout-Fälle vermieden. Dysfunktionale Teams, in denen starkes individualistisches Silodenken herrschte, haben in den ersten Workshop-Stunden ihren zwischenmenschlichen Umgang spontan umgekrempelt und die Strategieumsetzung verbessert. Gelingen ist dies durch die Erkenntnis, dass individuelle Bedürfnisse durchaus befriedigt werden können, wenn sich die Beteiligten zum Team und Ziel bekennen.

TRANSFORMATIONSPROZESS – NÜTZLICHE TIPPS FÜR PRAKTIKER

1. Setzen Sie die beziehungsorientierte Perspektive des relationalen Konstruktivismus gezielt ein. Dies fördert Interaktion und eine grundlegend neue Art des Zusammenwirkens und Gestaltens. Im Endeffekt entstehen Inklusion und Zusammenhalt. Das Resultat: eine selbstgestaltete Zusammenarbeit, die über die bisherige Kollaboration hinausgeht und zu Co-Labor-A(c)tion führt. Der Transformationsprozess wird beschleunigt, ohne in die Beschleunigungsfalle zu tappen.
2. Richten Sie den Transformationsprozess konsequent auf die «Macht, gemeinsam etwas zu gestalten» im Sinne einer Ko-Kreation statt auf die «Macht über den anderen». Die Neuausrichtung kann spontan und ohne Widerstand umgesetzt werden.
3. Setzen Sie im Transformationsprozess gezielt stabilisierende Massnahmen ein: Das Anknüpfen an bereits Bekanntes und vorhandene Fähigkeiten vermeidet Veränderungswiderstand durch den Amygdala-Hijack (Kampf-, Flucht-, Starre-Reaktionen). So wird der Transformationsprozess markant verkürzt, und Produktivitätsverluste werden reduziert.
4. Wenn Technologie und Digitalisierung nicht ausreichen, um die Produktivität zu steigern, braucht es neue Zusammenarbeits- und Interaktionsgrundlagen. Stellen Sie im Transformationsprozess direktes Erleben des relationalen Konstruktivismus sicher. Die Vorteile müssen erlebbar werden. Das Resultat: bewusste und unbewusste Erkenntnisse sowie spontane Verhaltensänderungen, die nachhaltig sind und dem natürlichen Lernprozess entsprechen.



AUTORIN

Kristina Casali, lic. oec. HSG, zertifizierte Einzel- und Team-Coach, HR-Expertin und Erwachsenenbildnerin hat sich besonders aufs Management sozialer Prozesse aus betriebswirtschaftlicher Sicht spezialisiert. Mit *lydiant.ch* begleitet sie Führungskräfte und Teams in der Steigerung ihrer Produktivität auf eine gesunde und menschliche Art und Weise.