



DER HR-DEVELOPER

JUNI 2020
NEWSLETTER 06

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



Liebe Leserin, lieber Leser

Mit alten Organisationsformaten kommt man in neuen Zeiten nicht weit. Es braucht mehr Agilität, mehr Flexibilität und neue Ideen. Wie das Company Redesign gelingt, erfahren Sie ab Seite 1.

Wandel ist per se anstrengend. Nicht nur müssen eingeübte Denkmuster in Frage gestellt werden, auch unser Urbedürfnis nach Sicherheit und Kontinuität wird herausgefordert. Jean-Marcel Kobi verrät in seinem Beitrag, was bei Change-Prozessen in Unternehmen beachtet werden muss (S. 6).

Durch die Coronakrise ist die digitale Bildungszukunft schneller eingetroffen, als vermutet. Daniel Herzog zeigt in 9 Tipps auf, wie digitaler Unterricht am besten funktioniert (S. 11).

Herzlichst Ihre

Jennifer Aellen, Senior Product Manager Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- **Mindset:**
Company Redesign Seite 1
- **HR-Skills:**
Nachhaltige Personalentwicklung Seite 4
- **H im HR:**
Change-Management Seite 6
- **HR@Work:**
Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung – Teil 1 Seite 8
- **Collaboration:**
9 Tipps für den digitalen Unterricht Seite 11

Company Redesign: Ihr Fahrplan in die Transformation

Mit alten Organisationsformaten kommt man in neuen Zeiten nicht weit. Das ist spätestens mit der Corona-Krise zur Gewissheit geworden. Um fit für die Zukunft zu sein, braucht es mehr Agilität, mehr Flexibilität und neue Ideen. Dies gelingt nur mit neuen organisationalen Strukturen.

■ Von Anne M. Schüller

Überall werden jetzt Spielwiesen freigegeben, um sich dem Wandel zu stellen. Niemand will sich nachsagen lassen, neue Arbeitsweisen *nicht* unterstützen zu wollen. Wenn Change-Projekte allerdings scheitern, liegt das sehr oft am «Wie», wie diese also üblicherweise umgesetzt werden: Man folgt einem Hype,

weil er gerade in Mode ist oder zeigt puren Aktionismus, weil es jetzt alle so machen. Eine individuelle und zugleich dosierte Vorgehensweise wäre entscheidend.

Der hauptsächliche Grund für die Blockaden beim Aufbruch ins Neuland ist allerdings fol-

gender: Die meisten Unternehmen bleiben, visualisiert durch ein übliches Organigramm, einem Organisationsmodell verhaftet, das aus dem tiefsten letzten Jahrhundert stammt. Die neuen Methoden sind alle da. Doch bei einem alten «Betriebssystem» bringen sie wenig. Damit kuriert man höchstens Symptome. Besser, man geht an die Wurzel des Übels und kümmert sich um die Gesamtkonstitution.

Schritt für Schritt in die Transformation

Die Erkenntnis ist also da, Sie wollen eine organisationale Transformation. Treffen Sie eine solche Entscheidung nicht einsam, sondern gemeinsam. Starten Sie einen kollektiven Beratungsprozess. Zunächst die Standortbestimmung: Wo stehen Sie heute? Was kann bleiben? Was muss weg? Wo wollen Sie hin? Wo liegen dabei die Risiken, wo die Chancen?



Startpunkt ist in aller Regel ein Strategie-meeting oder -workshop, im Zuge dessen die Grundsatzentscheidung fällt: Wir leiten ein Company Redesign ein. Die wesentlichen Fragen, die dabei zu klären sind:

- Warum wollen wir uns verändern?
- Was passiert, wenn wir uns nicht verändern?
- Was wollen wir konkret erreichen?
- Was heisst das für alle Beteiligten?
- Was passiert mit denen, die partout nicht mitziehen?
- Mit welchen Schritten wollen wir starten?
- Woran merken wir, dass wir besser werden?
- Was könnte unser Vorhaben zerstören?
- Wie stellen wir sicher, dass wir nicht in alte Gewohnheiten zurückfallen?

Zunächst braucht es das Commitment der Führungsspitze zum Loslassen und zum Teilen von Macht. Dann formulieren Sie schriftlich ein Zielbild-Statement, das verdeutlicht, was Ihre Transformationsinitiative erreichen will: kurz, prägnant, einprägsam, inspirierend, unwiderstehlich. Danach machen Sie als Geschäftsleitung nur noch eins: Sie sorgen für die Bildung einer Projektgruppe, Ihr Transformationsteam.

Ihre Umbauexperten: das Transformationsteam

Alle Schritte, die konkret zum Umbau gehören, werden durch das Transformationsteam initiiert. Die Geschäftsleitung ist *nicht* Teil dieses Teams. Die Gruppe besteht auch *nicht* nur aus Führungskräften, sie ist vielmehr von Anfang an

- **Interhierarchisch:** auch Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung sind von Anfang an mit dabei.
- **Interdisziplinär:** alle unternehmerischen Bereiche, die durch das Vorgehen betroffen sind, sind zugegen.
- **Inhomogen:** verschiedenartige Charaktere sowie männliche, weibliche, junge und ältere Mitarbeitende sind mit dabei.

Idealerweise sind die Gruppenmitglieder Meinungsführer in ihrem Umfeld. Sie sind veränderungsoffen, kommunikationsfreudig, sozial kompetent und konzeptionsstark. Ferner brauchen sie Durchhaltevermögen. Die Teilnahme muss zudem freiwillig sein. Wird fachliche Expertise benötigt, stossen zusätzliche Mitglieder vorübergehend dazu.

Das Kernteam sollte aus maximal zehn Personen bestehen, die für einen Prozentanteil \times von ihrer Arbeitszeit freigestellt werden. Es

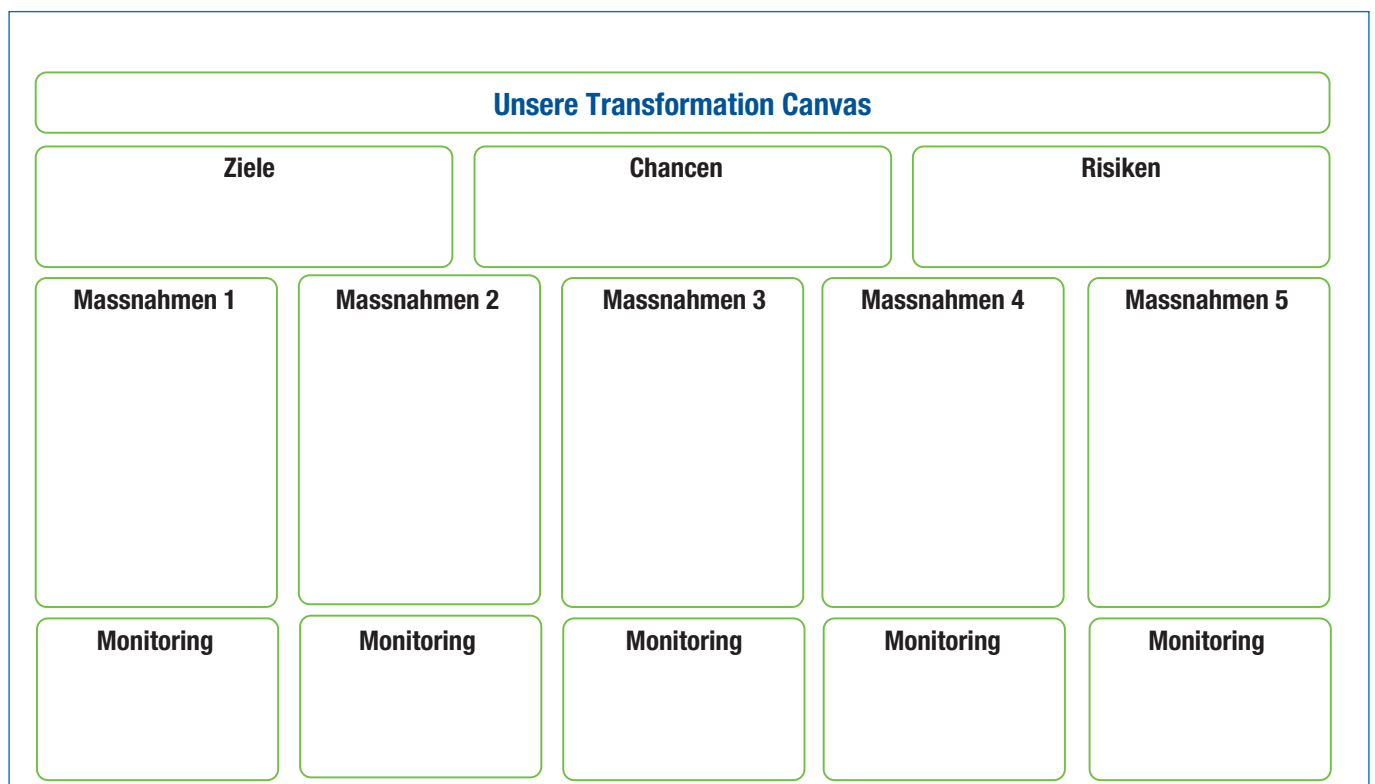
braucht einen Transformation Owner, der Sprachrohr nach aussen und direkter Ansprechpartner der Geschäftsleitung ist. Zudem wird ein Transformation Master benötigt, der moderiert und sich um organisatorische Aspekte kümmert.

Wie das Transformationsteam die Arbeit aufnimmt

Das Projekt bekommt einen flotten Namen und ein dazugehöriges Logo. Bei der Visualisierung hilft eine Transformation Canvas, wodurch im Gegensatz zum langatmigen, textlastigen Businessplan alles Wesentliche auf einen Blick sichtbar wird. Ursprünglich stammt die Canvas-Idee von Alexander Osterwalder, einem Schweizer Business-Strategen.

Hierbei können auf einem grossen Board im DIN-A0-Format die einzelnen geplanten Transformationsaktivitäten und die dazugehörigen Überlegungen festgehalten und gemeinsam mit den Beteiligten bearbeitet werden. Dazu werden zunächst die Ziele des Projekts sowie dessen Chancen und Risiken definiert. Danach werden die ausgewählten Massnahmen gelistet.

Auf die jeweiligen Felder werden beschriebene verschiedenfarbige Post-its geheftet. Diese





können bei Bedarf wieder entfernt, verschoben oder ergänzt werden, um notwendige Überarbeitungen und angestrebte Weiterentwicklungen unkompliziert darzustellen. Das Monitoring beschreibt Vorgaben, Messzahlen, Verantwortliche, Zeitachsen und Ergebnisse. Vor den Augen aller entsteht so offen und transparent ein stets wandelbares Gesamtbild mit den dazugehörigen Elementen.

Unterstützung aus dem gesamten Management

Manche Transformationsmassnahmen kann das Transformationsteam selbst initiieren, die meisten jedoch nicht. In dem Fall kann es nur Vorschläge machen. Aus diesem Grund ist es ergebniszentral, dass die Führungskräfte aller Hierarchiestufen das Gesamtvorhaben unterstützen.

Führungskräfte fühlen sich oft von Transformationsprojekten bedroht. Alles Neue ist gefährlich für die, die vom Bestehenden profitieren. So stehen sie den Wandelinitiativen vor allem anfangs meist sehr zurückhaltend gegenüber. Wer allerdings auf die Führungskräfte kein besonderes Augenmerk richtet, wird eine mächtige Gruppe im Unternehmen gegen sich haben. Das Transformationsteam muss sich also auch mit psychologischen Aspekten befassen.

Zudem sind Transparenz und laufende Kommunikation überaus wichtig. Damit das Gesamtprojekt dann wirklich gelingt, ist die sichtbare Rückendeckung der Geschäftsleitung essenziell. Im weiteren Verlauf werden Unterteams notwendig sein, um einzelne Massnahmen schnell und gezielt anzugehen. Diese nenne ich Transformation Taskforces.

Installieren Sie TTs: Transformation Taskforces

Transformation Taskforces (TTs) werden gebraucht, um mit Akutem sofort zu starten. Solche Sturmtrupps gehören zu keiner Business Unit, sondern sind direkt der Geschäftsleitung beigestellt. Sie werden aus dem bestehenden Mitarbeiterstamm rekrutiert, und wenn nötig um externe Profis ergänzt.

Junge digitale Talente mit ihrem unverstellten Blick, mit frischen Ideen und dem immanenten Drang, die Dinge innovativer, agiler, digitaler und kollaborativer zu machen, sind als Taskforce-Mitglieder geradezu prädestiniert. Zudem sind sie mit modernen Methoden der Zusammenarbeit meist bestens vertraut. Umganglich dabei:

- Die jeweilige Taskforce darf von Bereichsleitern nicht an ihrer Arbeit gehindert werden.
- Von aufgezeigten Widerständen, die aus allen Ecken kommen werden, darf man sich nicht blenden lassen.
- Die Teams müssen selbstorganisiert arbeiten können, damit sie schnell Fahrt aufnehmen und entscheidungsfrei sind.
- Verzichten Sie auf aufwendige Berichtsmassnahmen und umfängliche Kontrollaktivitäten.
- Lassen Sie Experimente und Irrwege und damit auch Fehlschläge zu.
- Die unbedingte Rückendeckung der Geschäftsleitung ist essenziell.
- Lassen Sie solche Projekte nie von einer externen Beratercrew machen.

Drei Transformation Taskforces sollten sofort mit ihrer Arbeit beginnen:

1. eine digitale Sturmtruppe, die abteilungsunabhängig agiert, um mit notwen-

digen digitalthematischen Sofortmassnahmen zügig zu starten.

2. eine Customer Touchpoint Manager Taskforce, um kundenbezogene abteilungsübergreifende Schwachpunkte schnellstens auszumerzen.
3. eine Sturmtruppe für Bürokratie-Disruptionen. Diese geht auf interne Bürokratiemonsterjagd, um Platz, Zeit und Raum für die Zukunft zu schaffen.

Bevor man sich um das Neue kümmert, müssen die Altlasten weg. Erst muss gejätet werden, damit die junge Saat aufgehen kann. Das würde auch jeder Gärtner so machen. Ein dicker Batzen Kostenersparnis ist damit gleich zum Start locker drin. Der ganze Administrationsfirlefanz, der durch kluges Weglassen verschwindet, das rechnet sich!

Die Studie The Workforce View in Europe, an der knapp 10 000 Arbeitnehmer in acht europäischen Ländern teilnahmen, zeigt, dass mit knapp 20 Prozent ineffiziente Systeme und Prozesse die Hauptursache für mangelnde Produktivität am Arbeitsplatz sind.

DAS BUCH ZUM THEMA – JETZT AUCH ALS HÖRBUCH



Anne M. Schüller,
Alex T. Steffen

Die Orbit-Organisation – In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft

Gabal Verlag 2019, 312 Seiten, 34.90 Euro
ISBN: 978-3869368993

Finalist beim International Book Award 2019



AUTORIN

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Veranstaltungen und Fachkongressen. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und vom Business-Netzwerk Xing zum Spitzenwriter 2018 gekürt. Von der HR Performance wurde sie zum HR-Influencer ernannt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager sowie zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. Weitere Infos und Kontakt: www.anneschueller.de