Pfyffer Schmid & Partner | Promenadengasse 18 | 8001 Zürich | www.pfyfferschmid.ch

Alexia Böniger | The Art of New Work

New Work: Eine Anleitung zum Wandel der Arbeitswelt

pfyffer schmid

Inhaltsverzeichnis:

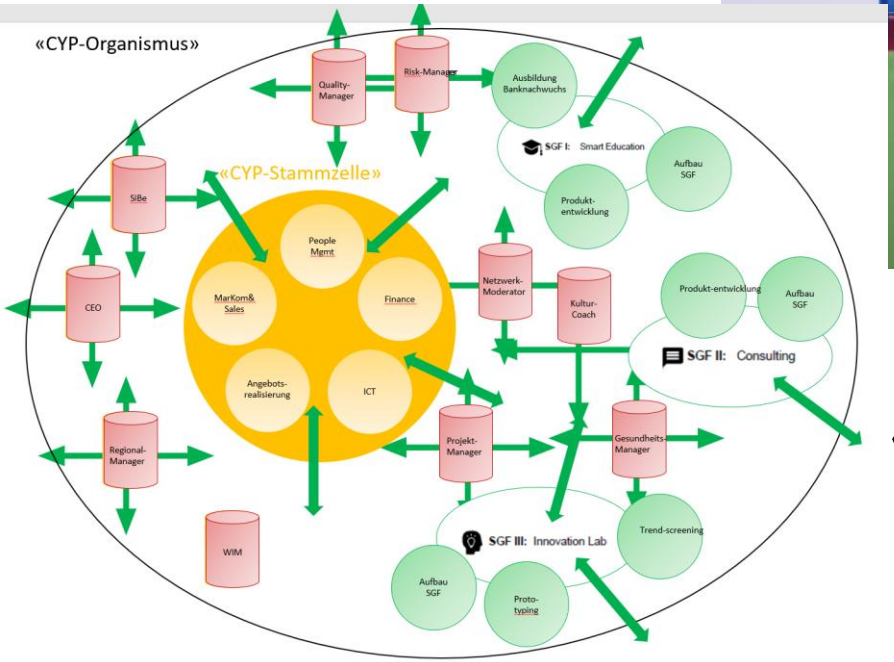
- Wandel um jeden Preis?
- Wie man strauchelt
- Ein ganzheitlicher Ansatz!
- Wie es gelingen könnte

pfyffer schmid

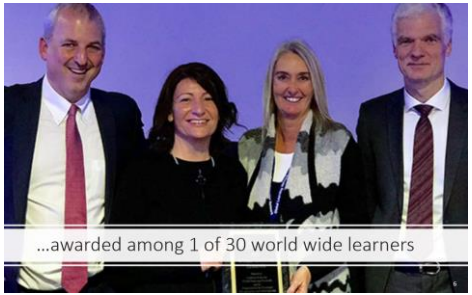
Alexia Böniger

Entwicklung

Bachelor HWZ
MSc BA, Innovation Management



KMU aufgebaut,
80 MA
Bildungssektor
CEO



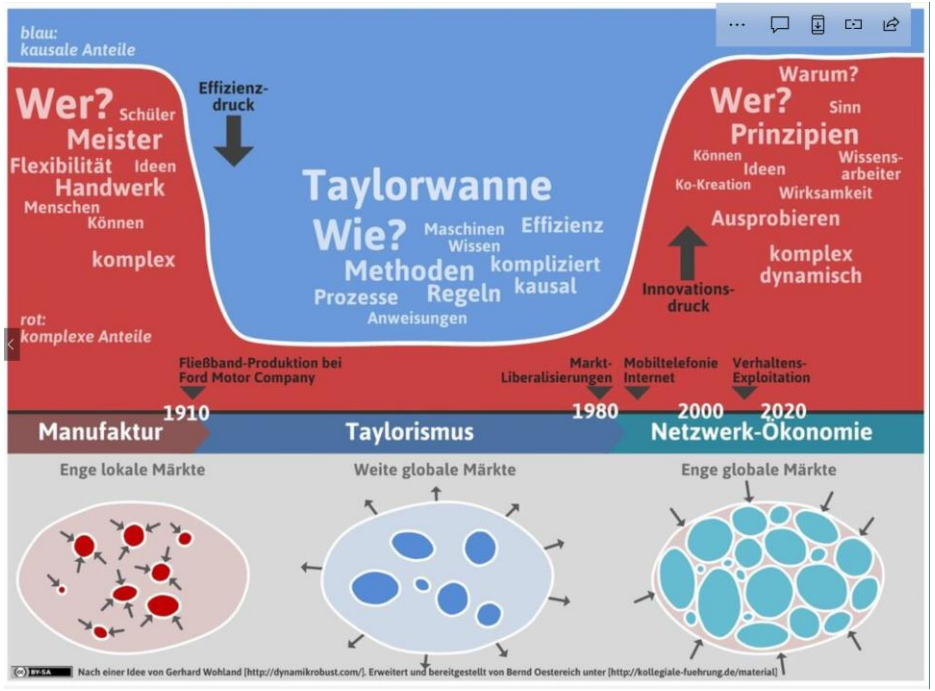
pfyffer schmid

Beyond Leadership Activation Circle

Wandel um jeden Preis?

pfyffer schmid

Taylor-Ding, Mensch



«Arbeit sollte alles das beinhalten, was der Mensch zu einem fröhlichen interessanten, selbstbestimmten Leben braucht.»

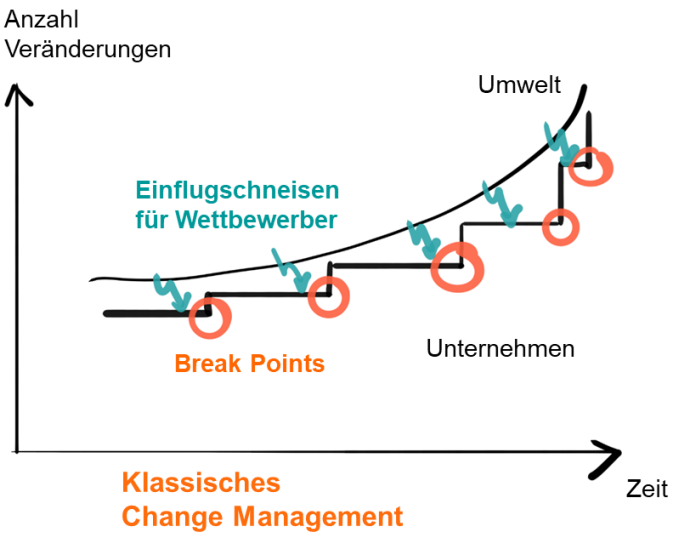
Frithjof H. Bergmann (* 24. Dezember 1930 in Sachsen) ist ein österreichisch-US-amerikanischer Philosoph und Begründer der „New Work"-Bewegung
(Wiki, 7.4.19)

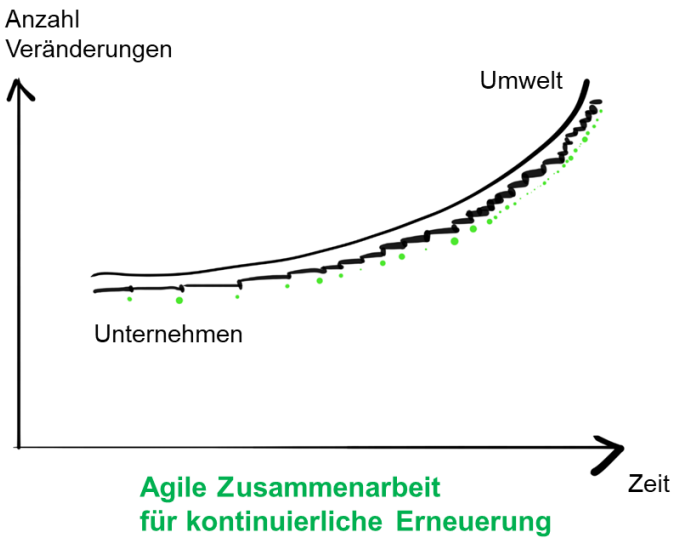
pfyffer schmid

Top-10-Themen der Schweizer Verwaltungsräte

Rang 2019	Rang 2018	Nächste 12 Monate	Thema
1	2	2	Digitalisierung / Robotik / Automatisierung
2	1	1	Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse
3	3	10	Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie
4	4	6	Personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung
5	6	3	Go-to-Market (Markt- und Absatzstrategie)
6	10	4	Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten
7	5	4	Talent (einschliesslich Recruiting, Retention etc.)
8	11	11	Corporate Transactions (Akquisitionen, Kooperationen, Fusionen)
9	-	7	Unternehmenskultur
10	9	15	Compliance (Einhaltung von Gesetzen und internen Verhaltensrichtlinien)

(Source: Deloitte/Hochschule Luzern/Swiss-VR)





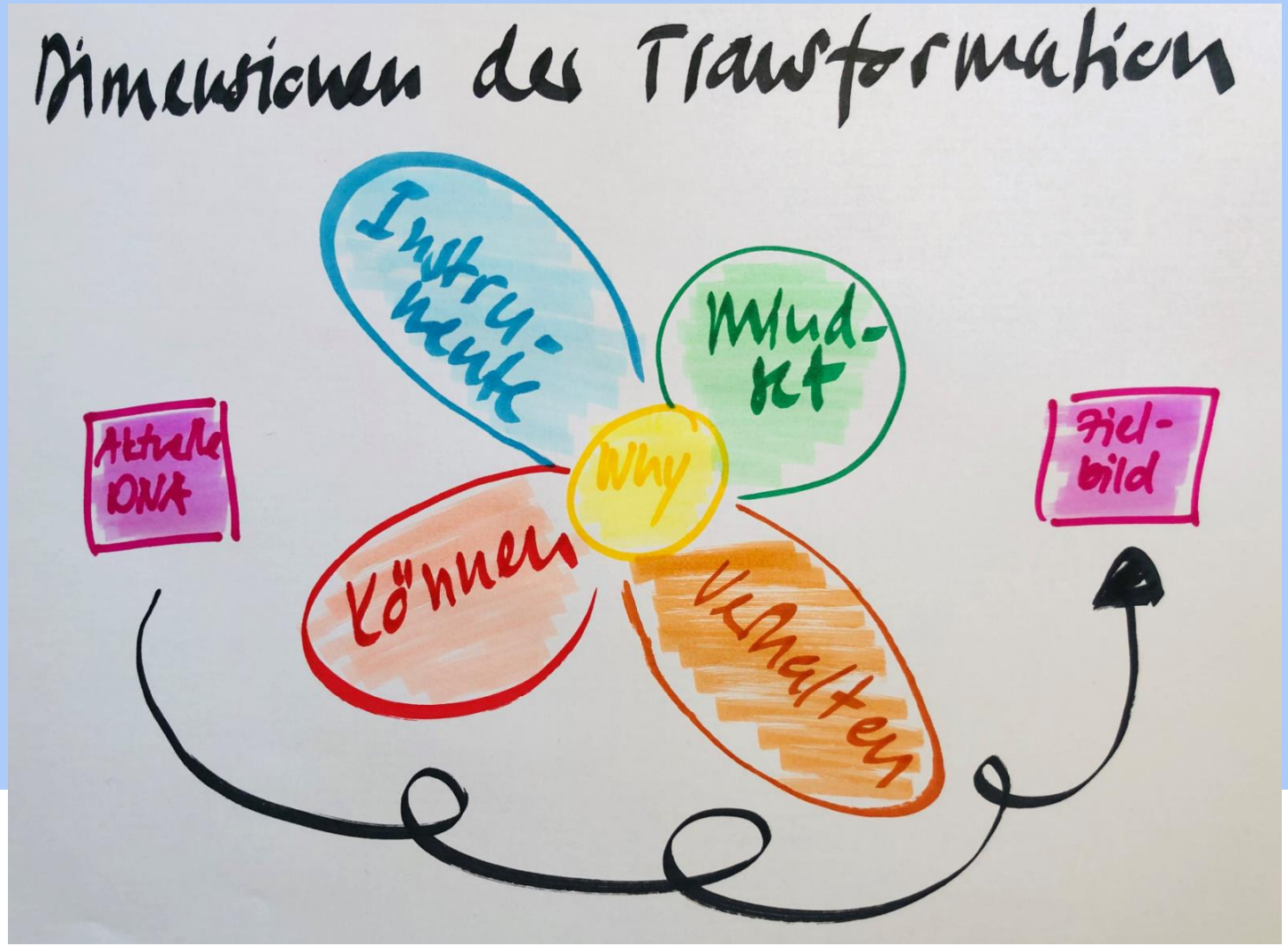
Transformation ist das neue Tagesgeschäft

Wie man strauchelt

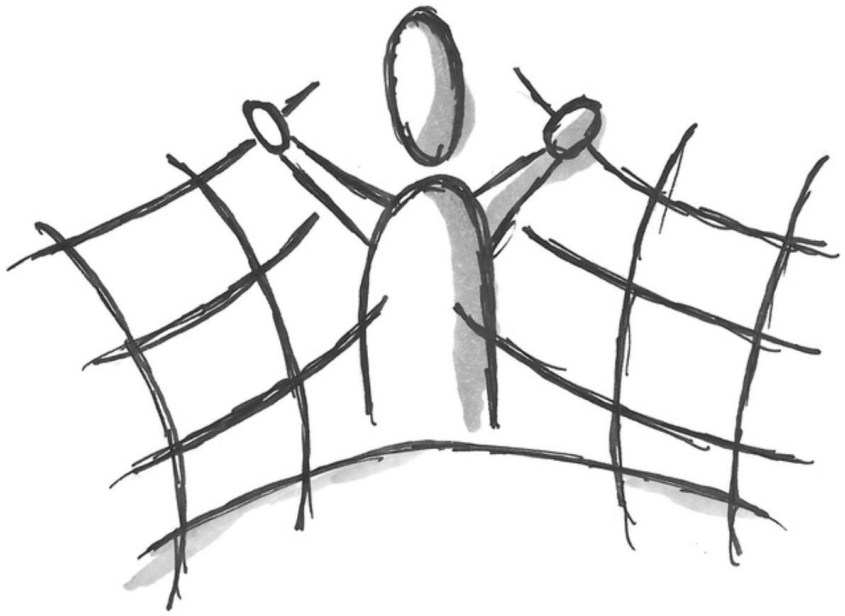
8 Strauchelfallen

1. Unterschätzen der Tragweite
2. Aufgeben bei Widerstand / Nicht Aushalten von schlechten Gefühlen/stürmischen Phasen/Unsicherheiten
3. «Unilateral Control Model»-Bedingungen
4. Nicht Loslassen von ehemaligen Privilegien
5. Musterbrüche nicht hinkriegen
6. Zu wenig Finanzen und Ressourcen
7. Keine Orchestrierung, nicht abgestimmte Einzelinitiativen
8. Nur «doing agile» und nicht «being agile»

pfyffer schmid



pfyffer schmid



Musterbrüche

Ausmass des Wandels

«Agile Strategie»
«Agile Organisation»
«Relative Ziele»

«Neue Geschäftsmodelle»

«New Leadership»
«Relative Grundgehälter»
«Theorie X/Y als Missverständnis»
«Selbstorganisation»

«Agiles Projektmanagement»
«Prototyping - Open Innovation»
«Lean Management»

«...»

Unilateral Control Model
Mutual Learning Model
by Robert Schwarz

Unilateral Control Model*

Kernwerte und Annahmen

- Erreichen meiner Ziele durch einseitige Kontrolle
- Gewinnen, nicht verlieren
- Negative Gefühle in einem Minimum ausdrucken
- Rational handeln

- Ich verstehe die Situation, Leute mit abweichender Meinung verstehen die Situation nicht
- Ich habe recht, Leute mit abweichender Meinung sind im Unrecht
- Ich habe reine Motive, Leute mit abweichender Meinung haben fragwürdige Motive
- Meine Gefühle sind gerechtfertigt

*Schwarz, R; The skilled facilitator; 2002; second edition; Jossey-Bass, San Francisco; p71

Unilateral Control Model

Strategien

- Meine Position rechtfertigen/verteidigen
- Meine Beweggründe bedeckt halten
- Die anderen nicht nach ihren Beweggründen fragen
- Sich vorsichtig einfügen
- Gesicht wahren

Konsequenzen

- Missverständnisse, Konflikte und Verteidigungshaltung
- Misstrauen
- Isolierende Prozesse
- Limitiertes Lernen
- Reduzierte Effektivität
- Reduziertes Qualitätsbefinden des Berufslebens

Mutual Learning Model*

Kernwerte und Annahmen

- Valide Informationen
- Innerliches Commitment
- Leidenschaft

- Ich habe Informationen, andere haben andere Informationen
- Jeder von uns sieht etwas, was der andere eventuell nicht sieht
- Differenzen sind eine Gelegenheit um zu lernen
- Leute versuchen mit Integrität zu handeln, ausgehend von ihrer Situation

*Schwarz, R; The skilled facilitator; 2002; second edition; Jossey-Bass, San Francisco; p87

Mutual Learning Model

Strategien

- Annahmen testen und Folgerungen daraus ziehen
- Alle wichtigen Informationen teilen
- Beweggründe und Absichten sichtbar machen
- Auf Interessen/Sache und nicht auf Positionen fokussieren
- Kombination von Fürsprache/Verteidigung und Erforschung (von Neuem)
- Gemeinsames Design des Vorgehens
- Auch das Undiskutierbare diskutieren

Konsequenzen

- Gewachsenes Verständnis, reduzierte Konflikte und Verteidigungshaltung
- Gewachsenes Vertrauen
- Weniger isolierende Prozesse
- Erhöhtes Lernen
- Erhöhte Effektivität
- Erhöhtes Qualitätsbefinden des Berufslebens

Verhalten von Menschen ist vom Kontext abhängig

Verhalten von Menschen ist vom Kontext abhängig

MENSCHEN SIND NICHT, SONDERN VERHALTEN SICH ENTSPRECHEND DEM SYSTEM, ZU DEM SIE SICH IN EINEM AUGENBLICK ZUGEHÖRIG FÜHLEN.

APPELLE BEWIRKEN KEIN ANDERES VERHALTEN, NEUE REGELN IM ALTEN KONTEXT AUCH NICHT.

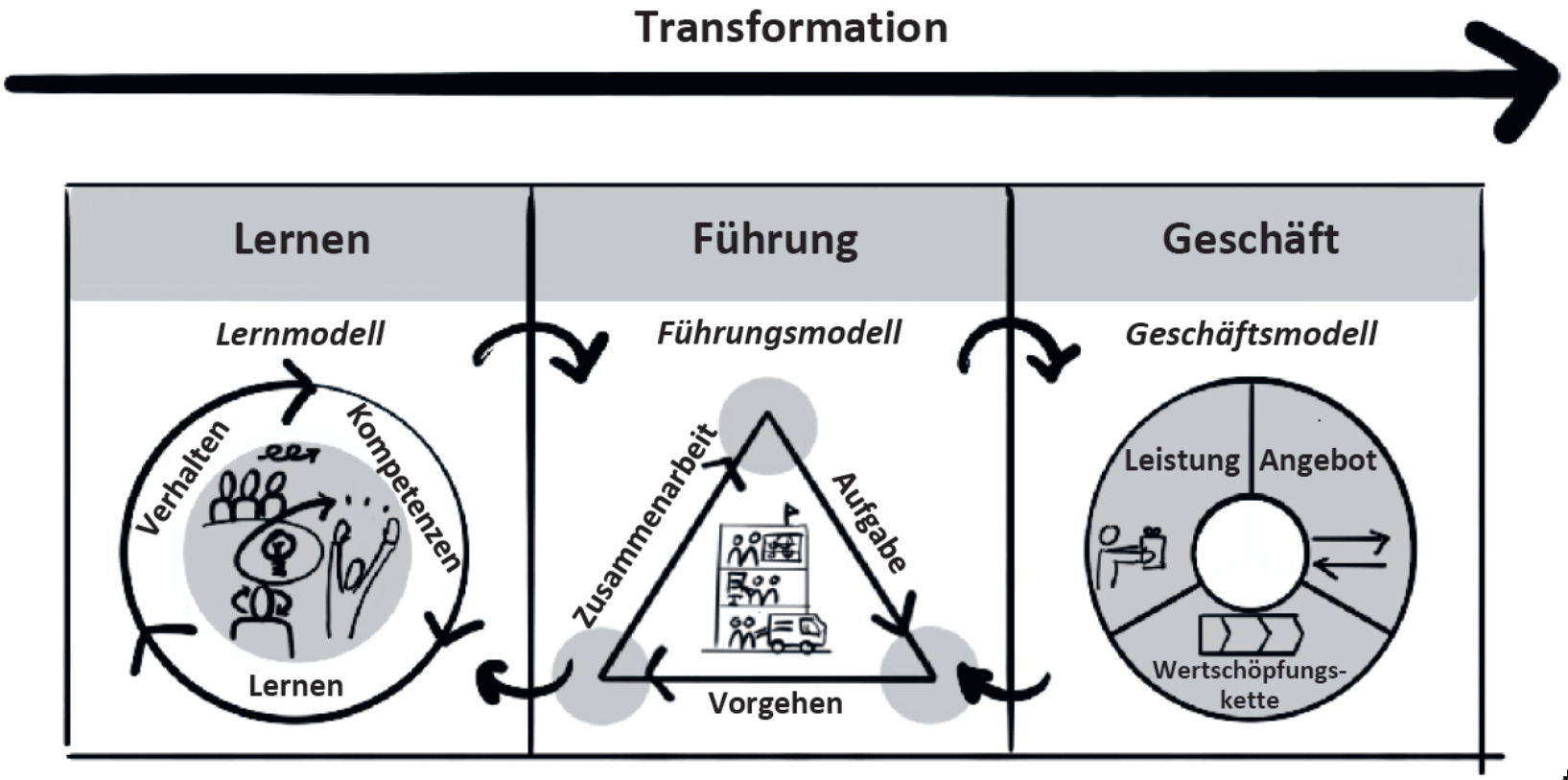
EIGENVERANTWORTUNG ERGIBT SICH AUS DEN RAHMENBEDINGUNGEN DER ARBEIT, NICHT DURCH EINWIRKEN AUF DIE HALTUNG, WERTE UND VERHALTENSWEISEN VON MENSCHEN

AUCH LEITBILDENTWICKLUNGEN, DIE BESTIMMTE WERTE ODER VERHALTENSWEISEN IHRER MA FORMULIEREN, BRINGEN NICHTS. AUCH DANN NICHT, WENN SIE PARTIZIPATIV ENTWICKELT WERDEN.

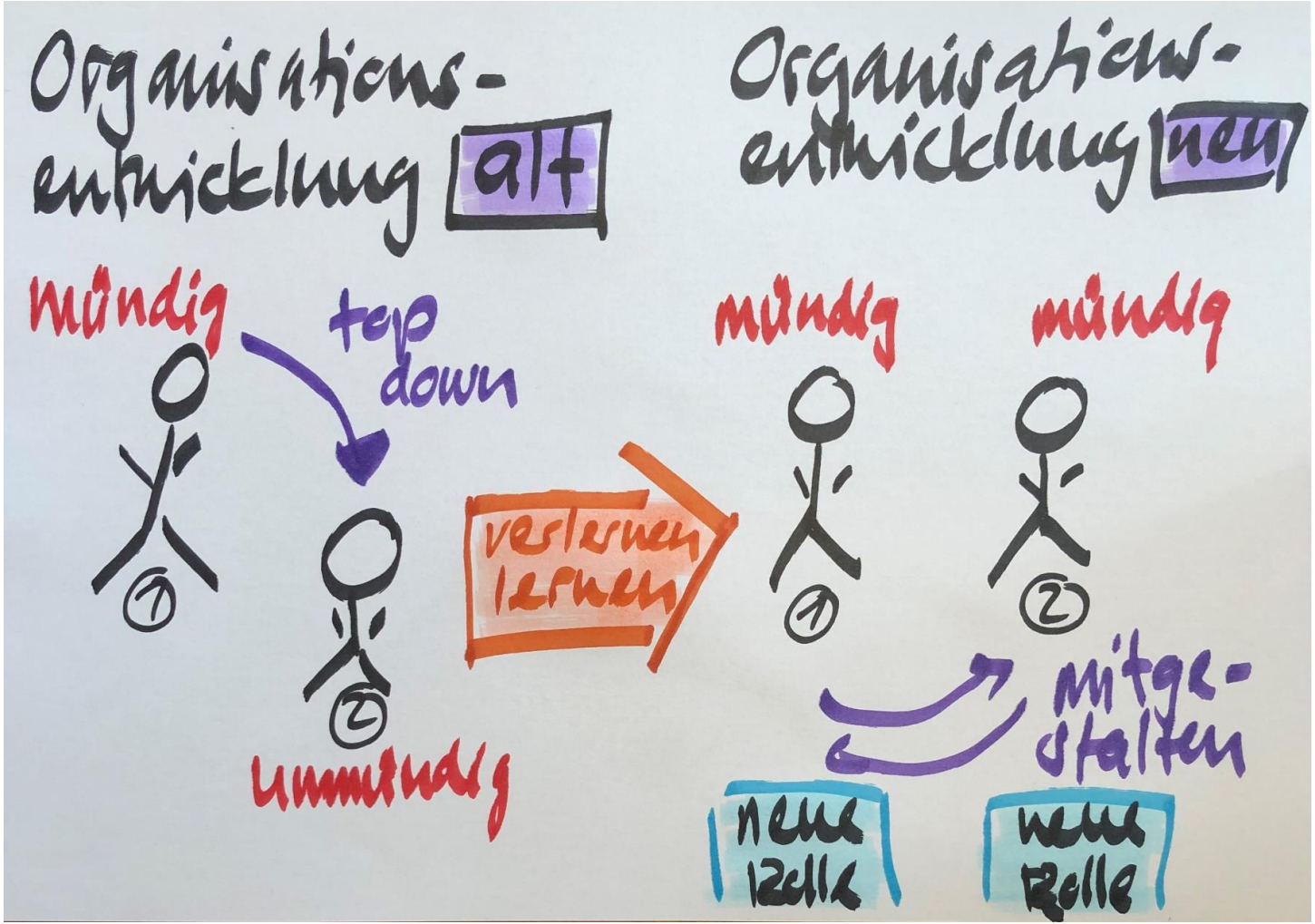
Ein ganzheitlicher Ansatz!

pfyffer schmid

Integrales Transformationsmodell

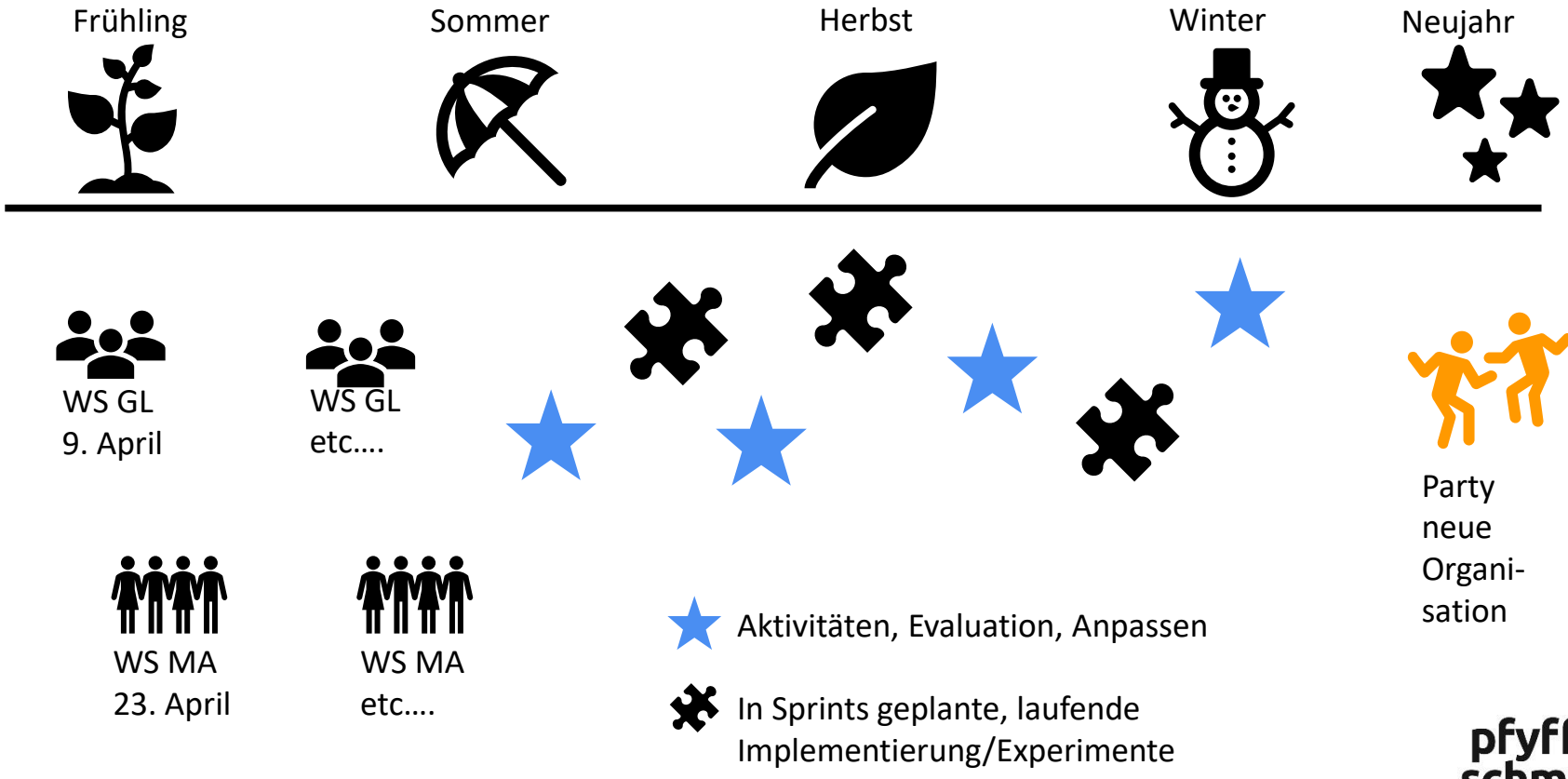


Mach-
art



pfyffer
schmid

Zeitstrahl / Organisationsentwicklung 2019



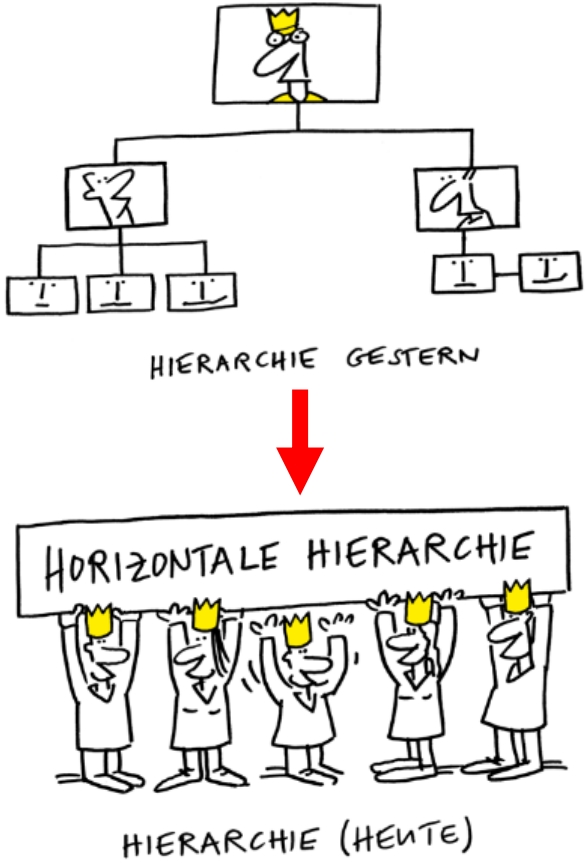
pfyffer schmid

Beispiel - Schnipsel

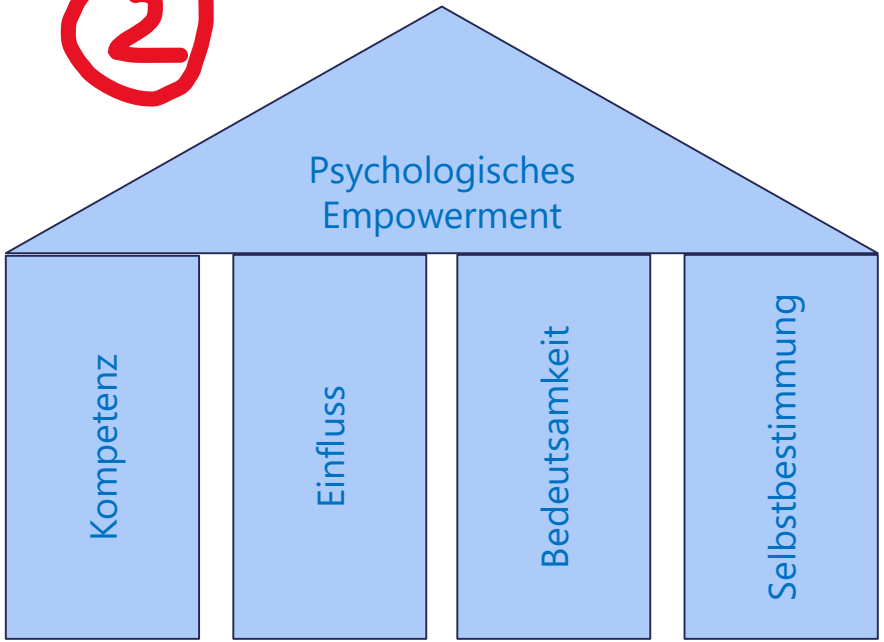
pfyffer schmid

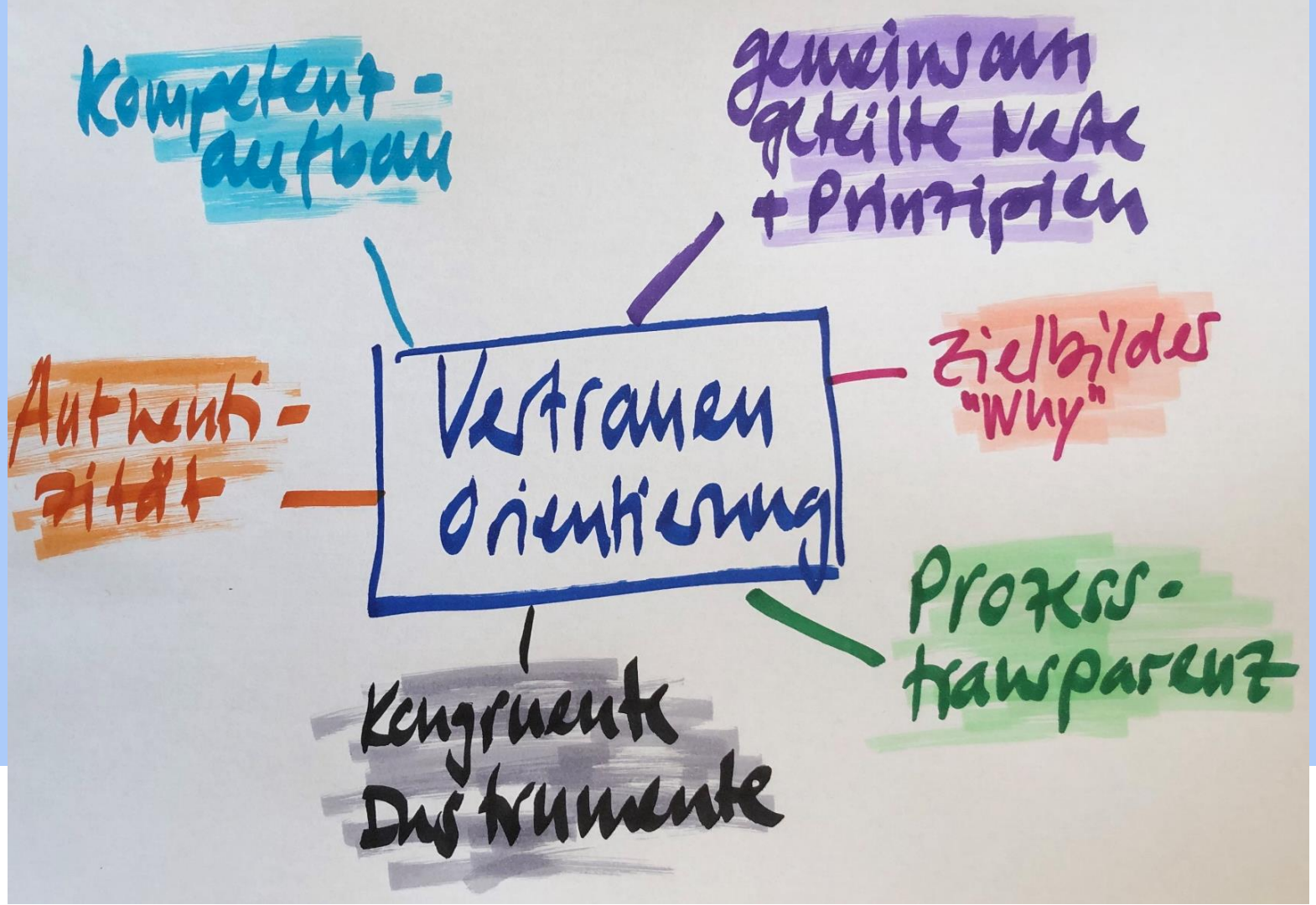
Zielbilder «New Work» / Beispiel CYP

1



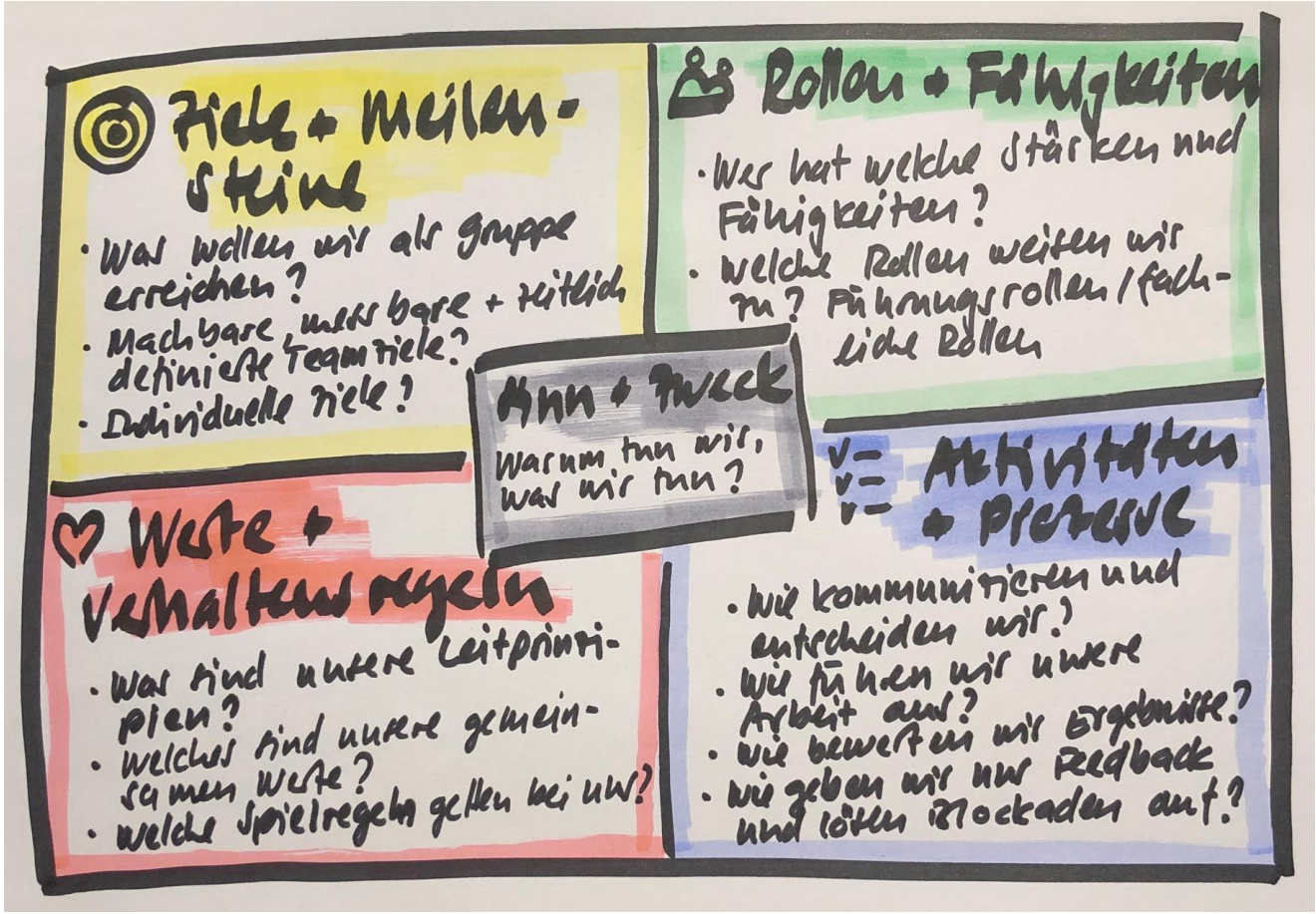
2





pfyffer schmid

Vorgehen und Fragen zur Erarbeitung des Team Canvas



pfyffer schmid

Teamradar

Mit dem Teamradar werden die Erfolgsfaktoren guter Zusammenarbeit definiert und aktiv gepflegt.

Beschreibung

Die verschiedenen Erfolgsfaktoren guter Zusammenarbeit werden festgelegt und in Form eines Frühwarnsystems (Radar) im Auge behalten. Je näher die einzelnen Punkte ins Zentrum rücken, desto höher ist der Handlungsbedarf.

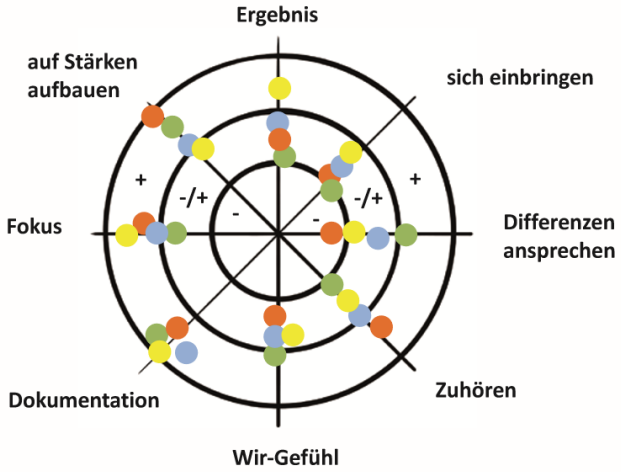
Einsatzgebiete

Für die Selbststeuerung der Zusammenarbeit im Team

- zu Beginn der Zusammenarbeit (Faktoren festlegen)
- als Zwischenevaluation (einzelne Messungen)
- als Abschluss der Zusammenarbeit (Betrachtung der Veränderungen)

Teamradar: Erfolgsfaktoren guter Zusammenarbeit reflektieren

Der Teamradar ist ein Frühwarnsystem für die Erkennung von Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit.



Es werden verschiedene Elemente einer guten Zusammenarbeit abgebildet und reflektiert.

Teamradar: Vorgehen

Die Erfolgsfaktoren guter Zusammenarbeit stets vor Augen haben:

	Schritt	Tätigkeiten	Zeit	Wer
	Vorbereitung	• *Im Team die Erfolgsfaktoren von guter Zusammenarbeit definieren.*	*20‘*	*alle*
1	Individuelle Beurteilung	• Alle Teammitglieder beurteilen die Leistung des Teams in den definierten Erfolgsfaktoren.	5‘	jeder einzeln
2	Gemeinsame Sicht (K)	• Diskussion der Ergebnisse • *Wo sind wir uns einig? Wo nicht?* • *Was war +, +/-, -?*	10’	alle gemeinsam
3	Massnahmen (P)	• Ableiten von Massnahmen • Bereich *+: Was muss weiter gepflegt werden?* • *Bereich +/-: Was muss im Auge behalten werden?* • *Bereich -:* Was muss verbessert werden?	10’	alle gemeinsam
4	Vereinbarung (U)	• Bestimmen, wer wie dazu beiträgt, dass die Massnahmen effektiv umgesetzt werden. • Bestimmen der nächsten Radarmessung.	5’	Moderator

pfyffer schmid

pfyffer schmid

Erfolgsrezepte?...

pfyffer schmid

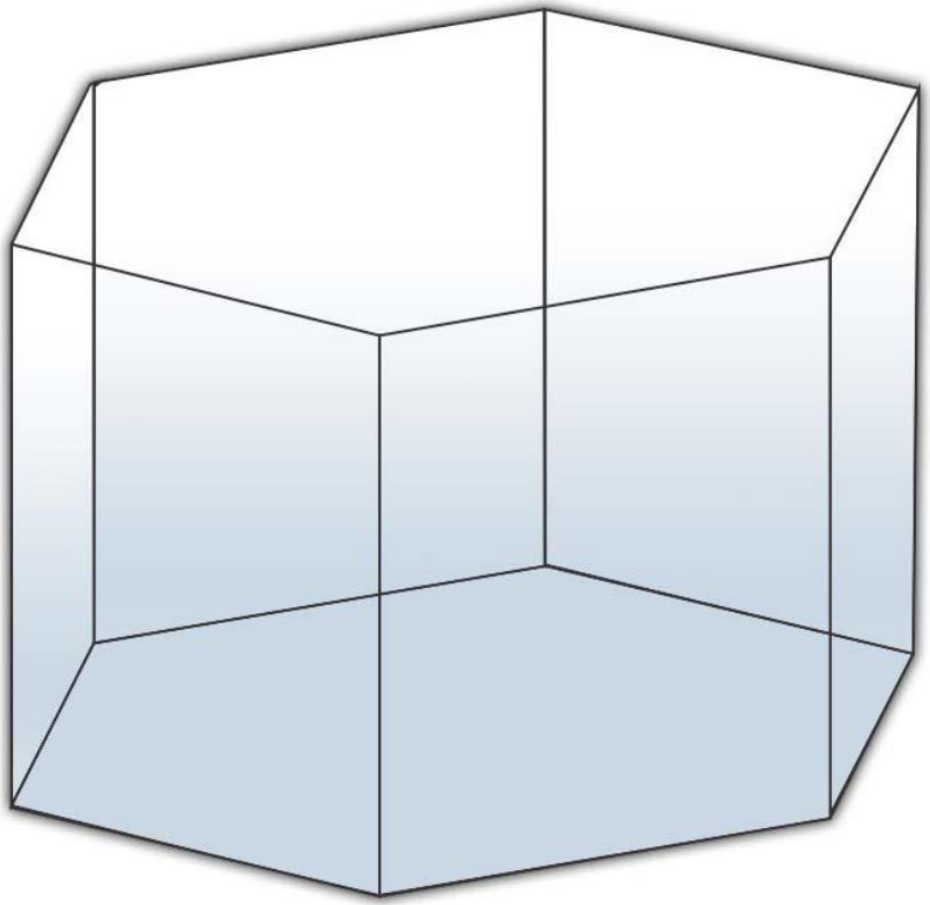
…Gibt es nicht!

Einzig vielleicht: konsequentes Arbeiten am System, alles hinterfragen, Paradoxe aushalten, integrieren statt gegeneinander ausspielen

pfyffer schmid

Aller guten Dinge sind 6

1. **Psychologisches Empowerment**
   - Kompetenzaufbau
   - Gestaltungskraft
2. **Strukturelles Empowerment**
3. **Kulturelles Empowerment**
   - Kulturbotschafter
4. **Soziales Feingespür**
   - Kreise der Erregung, Empathie
   - Reaktionsgüte
5. **Neue Machart**
   - Weg zum Ziel ist das Ziel
6. **Neue Tools**
   - Zusammenarbeit



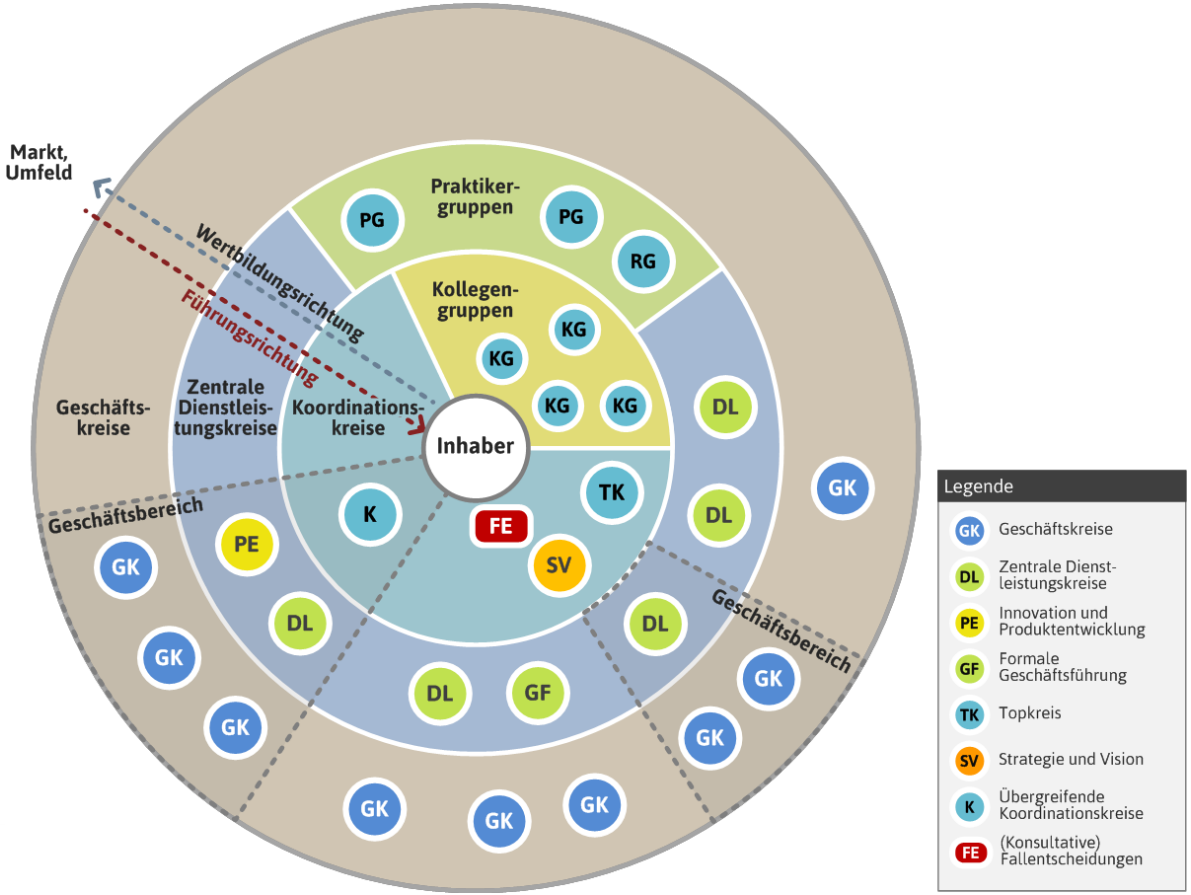
Einfach mal machen, könnte ja gut werden

pfyffer schmid

Stelle deutlich erkennbare Unterschiede her

→ Strukturelles Empowerment

Kollegiale Organisationsstruktur



pfyffer schmid

They told me
I couldn’t.
That’s why
I did.

pfyffer
schmid

Statistische Informationen

Die Studie hat mit 277 Teilnehmenden und einem Rücklauf von 226 vollständigen Antworten gute Akzeptanz erfahren. Die Befragung dauerte von Anfang Juni bis Mitte Juli 2018.

Die Teilnehmerstruktur (nur vollständige Antworten) ist die folgende:

Hierarchiestufe

Präsident des Verwaltungsrates:	7,56%
Mitglied des Verwaltungsrates:	4,89%
CEO:	21,78%
Oberstes Management:	40,89%
Andere:	24,89%

Firmengrösse

Über 1'000 Mitarbeitende:	31,11%
100 bis 1'000 Mitarbeitende:	27,56%
Weniger als 100 Mitarbeitende:	41,33%

Geschlecht

Weiblich:	12,05%
Männlich:	87,95%

Branche

Allgemeine Dienstleistungen:	18,14%
Bau, Baunebenleistungen:	3,98%
Behörden, Verbände und Non-Profit:	5,31%
Chemie:	1,77%
Fertigungsindustrie:	7,52%
Finanzdienstleistung:	19,91%
FMCG:	1,77%
Handel, Distribution, Logistik:	8,85%
Life Sciences:	5,75%
TIME:	11,95%
Andere:	15,04%

Mindset- und Kulturveränderung sind die grössten Hürden zum Weg zu einer agilen Organisation

- Gefragt nach den grössten Hürden, die in Unternehmen der Entwicklung zur agilen Organisation im Wege stehen, wurden vor allem genannt:
    - Mindset- und Kulturveränderung
    - Fähigkeiten Führungskräfte, verändertes Führungsverständnis
    - Organisationsstruktur
    - Bestehende Systeme und Prozesse
    - Fähigkeiten Mitarbeiter
- Die folgenden 5 Kultur- und Führungselemente sind für die Unternehmensagilität am wichtigsten:
    - Aufhebung des Silodenkens
    - Kundenfokus vor Prozess- und Planungsstringenz
    - Agilität als strategische Priorität verankert, gelebt und gefördert
    - Delegation vor Kontrolle
    - Erhöhte Experimentierfreude
- Die agile Kompetenz auf Stufe VR wird von 35% als gut und sehr gut, von 36,5% als ausreichend und von 27,5% als schlecht taxiert. Die Werte auf Stufe GL liegen bei 41,8% gut und sehr gut, 37,5% ausreichend und 20,7% schlecht.

Managing business transformations is still very difficult

Source: Interview with prof.dr. Steven ten Have (professor Strategy and Change at VU University Amsterdam) in 'Manager en Literatuur'

4:16 / 32:47

An Introduction to the Business Transformation Framework

4.971 Aufrufe

18 2 TEILEN SPEICHERN

Youtube, Zugriff 7.4.19

pfyffer schmid

Kulturentwicklung / Werte aushandeln / Elefanten ansprechen

Ideenwand:
Diese Idee will ich ausprobieren

pfyffer schmid

Zum Schluss noch dies:

If you don’t like
where you are,
MOVE
you are not a tree

pfyffer
schmid