



DER HR-DEVELOPER

FEBRUAR 2020
NEWSLETTER 02

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



Liebe Leserin, lieber Leser

Die digitale Vernetzung und die Flexibilisierung der Arbeit hat zu einem Geschwindigkeitswettbewerb bei den Unternehmen geführt. Was es dazu braucht, um als «High-Speed-Unternehmen» sowohl bei Innovationen, als auch bei der Umsetzung von Entscheidungen die Nase vorne zu haben, verraten Christina Block und Léonie Daniels im ersten Beitrag. Mit internationalem Erfolg beschäftigt sich Sergey Frank ab Seite 6. Zwei Faktoren sind dafür besonders entscheidend: die richtige

Organisationsform und eine passende Unternehmenskultur.

Irène Wüest gibt Ihnen ab Seite 11 Tipps für nachhaltiges Netzwerken. Ziellose Kontakte zu pflegen bringt wenig. Es braucht vor allem einen klaren Fokus. Die Expertin rät, den Beziehungsaufbau nicht als Jagd, sondern eher im Sinne von Landwirtschaft zu praktizieren.

Herzlichst Ihre

Jennifer Aellen, Senior Product Manager Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness: Speed Seite 1
- HR-Skills: Blick in die Zukunft der Personalentwicklung Seite 4
- Corporate Fitness: Faktoren für den internationalen Erfolg Seite 6
- H im HRM: Coaching im HRM Seite 8
- HR@Work: FAQ Arbeitszeit Seite 10
- Collaboration: Networking Seite 11

Speed: Unternehmen mit Hochleistung ohne auszubrennen?

Unternehmen befinden sich durch Trends wie digitale Vernetzung, technologische Veränderung und Flexibilisierung von Arbeit zunehmend in einem Geschwindigkeits-Wettbewerb. Sie sind gezwungen, schneller zu werden, sowohl in der Produktion als auch im Hervorbringen innovativer Ideen. Der Transformationsprozess hin zum High-Speed-Unternehmen gelingt nur, wenn das ganze Unternehmen mitzieht.

■ Von Dr. Christina Block und Léonie Daniels

Der Begriff Speed ist besonders im Zusammenhang mit Motorsport bekannt. Dass er auch in der Arbeitswelt immer mehr an Bedeutung gewinnt, scheint auf den ersten Blick

paradox, denn Schnelligkeit im Zusammenhang mit Arbeit wird häufig mit Stress und Belastung in Verbindung gebracht. Fakt ist, dass wir in vielen Bereichen mit mehr Speed

unterwegs sind als noch vor 40 Jahren. Innovationen verbreiten sich schneller und digitale Vernetzung erlaubt Austausch in Echtzeit und verkürzt die Kommunikationswege. Somit ist es nicht erstaunlich, dass Speed nicht mehr nur auf der Rennstrecke von Bedeutung ist, sondern auch in Unternehmen (Bruch & Block, 2019).

Speed in der Arbeitswelt

Im Kontext der Arbeitswelt beschreibt Speed die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen Resultate erarbeiten, Innovationen hervorbringen und Change umsetzen. Dabei wird zwischen zwei Formen von Speed unterschieden: Execution-Speed beschreibt die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen Resultate erarbeiten, Entscheidungen umsetzen und Ergebnisse effizient erzielen. Dem gegenüber



steht der Innovations-Speed, also wie schnell Unternehmen innovative Ideen entwickeln und umsetzen, komplexe Probleme lösen und auf Change und Neuerungen (Trends, Methoden, Technologien) reagieren (Bruch & Berger, 2018; Bruch & Block, 2019).

Vier Speed-Unternehmens-Typen

Das St. Galler Speed Modell vereint zum ersten Mal beide Formen von Speed in einem Modell und bietet so ein Instrument zur Evaluierung von Speed in Unternehmen an. Dieses Modell wurde erstmalig im Rahmen einer Trendstudie vom Institut für Führung und Personalmanagement veröffentlicht, bei welcher 16740 Führungskräfte und Mitarbeitende aus 81 Unternehmen befragt wurden. Die Matrix unterscheidet zwischen vier Speed-Unternehmens-Typen: High-Speed, Execution-Speed, Innovation-Speed und Low-Speed Unternehmen (Bruch & Block, 2019).

41% der Unternehmen sind **Innovations- oder Execution-Speed-Unternehmen**, das heisst, der Fokus liegt auf einer der beiden Formen von Speed. Execution-Speed Unternehmen (26%) setzen mit hoher Geschwindigkeit Entscheidungen um. Deren Stärken sind schlanke Prozesse, Standardisierung, fehlerfreies Arbeiten und ein hoher Grad an Effizienz. Dagegen liegt der Fokus bei Innovations-Speed Unternehmen (15%) auf der Fähigkeit, mit hoher Geschwindigkeit Innovationen hervorzubringen und sich an Veränderungen anzupassen. Sie reagieren auf Trends, entwickeln neue Ideen basierend auf neuem Wissen und nutzen neue Methoden und Technologien (Bruch & Block, 2019).

Nur 5% der Unternehmen sind **High-Speed-Unternehmen**. Diese Unternehmen schaffen es, die widersprüchlichen Anforderungen von Execution- und Innovations-Speed zu verbinden, indem sie die richtigen Dinge schnell tun, z.B. bei der Entwicklung innovativer Ideen. High-speed Unternehmen arbeiten mithilfe von Technologien standort- oder länderübergreifend. Die Mitarbeitenden arbeiten gut und gerne am Limit und unter Druck, schaffen es, ihre Emotionen zu regulieren und können dadurch gut mit Rückschlägen, Unsicherheiten, Frust oder Konflikten umgehen (Bruch & Block, 2019).

In **Low-Speed-Unternehmen** (54%) sind beide Formen von Speed gering ausgeprägt. Low-Speed Unternehmen sind weder in der Umsetzung von Routineprozessen noch in der Realisation von Innovationen schnell unterwegs. Die Stimmung ist unproduktiv und korrosiv, die Mitarbeitenden sind erschöpft und haben häufig Kündigungsabsichten (Bruch & Block, 2019).

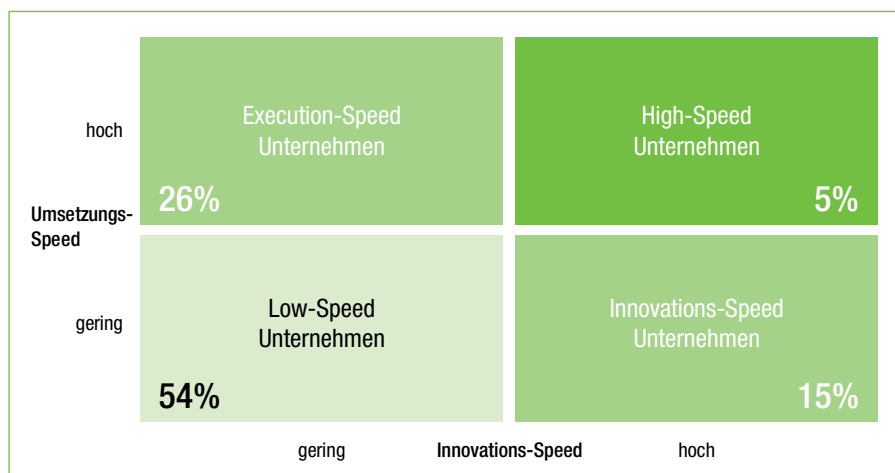
Wodurch werden Unternehmen ausgebremst?

Der grösste Bremsen für Unternehmen ist die Beschleunigungsfalle, also die Überforderung und Überhitzung von Unternehmen. Die Mitarbeitenden sind durch Überbelastung, Dauerbelastung und Mehrfachbelastung (fehlende Priorisierung) erschöpft und ausgebrannt, wodurch diese Unternehmen ineffizient arbeiten und ein langsames Innovationstempo aufweisen. Es wird konstant am Ressourcenlimit gearbeitet und es ist keine Entlastung in Aussicht. Grund dafür ist nicht per se der Transformationsprozess hin zu schnellerem



Arbeiten, sondern die fehlenden Ressourcen und Techniken, die im Prozess von den Mitarbeitenden benötigt werden, um ihre Arbeit in hohem Tempo verrichten und dazwischen auch mal durchatmen zu können. Dazu kommt meistens ein hohes Mass an Formalisierung. Es wird viel Zeit in Dokumentation und Formalien investiert, wodurch Prozesse verlangsamt werden und das Ziel aus dem Fokus gerät. Es wird der Form wegen dokumentiert, ohne dabei zu überlegen, ob es denn auch zielführend ist und später verwendet werden kann (Bruch & Block, 2019).

Ein aktiver Zerstörer von Speed ist die korrosive Energie, ein hoch aktiver, negativer Zustand der Organisationalen Energie. Interne Machtkämpfe, Spekulationen und aktives Arbeiten gegen das Unternehmen sind in diesem Fall an der Tagesordnung. Entstehen kann die korrosive Energie, wenn der Grund für sowie die Informationen rund um den Veränderungsprozess nicht transparent kommuniziert werden. High-Speed Unternehmen sind erfolgreich, weil das ganze Unternehmen mitzieht. Ein Veränderungsprozess hin zum High-Speed Unternehmen muss darum alle Mitarbeitenden mit einbeziehen, weil sonst





aktiver Widerstand entsteht (Bruch & Block, 2019).

Was schützt im High-Speed vor Überhitzung?

Die Studie zeigt, dass auch Low-Speed Unternehmen Umsetzungs- und Innovationsleistungen erbringen, jedoch mit geringem Erfolg und hoher Überhitzung (Bruch & Block, 2019). Was machen High-Speed Unternehmen, um sich vor Überhitzung zu schützen und nicht in die Beschleunigungsfalle zu geraten?

Zentrale Voraussetzung für Speed ist Vertrauen, denn bei hoher Geschwindigkeit können Fehler passieren. Wenn kein Vertrauen da ist, entstehen Widerstände, Ängste und Konflikte, die unnötige Absicherung und Abstimmung mit sich ziehen und somit viel Zeit kosten. Vertrauen muss über alle Ebenen hinweg bestehen. Mitarbeitende müssen ihrer Führungskraft sowie dem Top Management vertrauen und Führungskräfte müssen ihrem Team einen Vertrauensvorsprung geben und loslassen können (Bruch & Block, 2019).

Führung ist bei hoher Geschwindigkeit der entscheidende Treiber. Führungskräfte müs-

sen die Balance finden zwischen Vertrauensvorsprung und enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden, sowie zwischen Kerngeschäft und Innovation. Moderne Führungsansätze helfen dabei, die unterschiedlichen Formen von Speed zu vereinen und gekonnt umzusetzen. Inspirierende Führung wirkt positiv auf Speed in Unternehmen. Die Kommunikation einer geteilten Vision holt im Rahmen des Veränderungsprozesses hin zu mehr Speed im Unternehmen alle Mitarbeitenden an Bord – eine Grundvoraussetzung für High-Speed. Um beide Formen von Speed, also Execution-Speed und Innovations-Speed, erfolgreich unter einen Hut zu bringen, ist beidhändige Führung förderlich. Dabei müssen Führungskräfte unterschiedliche Arbeitsweisen zusammenbringen können, indem sie sowohl effizienz- als auch innovationsorientiert führen. Z.B. verlangt eine schnelle Produktion Fehlerfreiheit und Effizienz, wohingegen Entwicklungsteams schnelle Innovationen hervorbringen, wenn sie Raum für Fehlversuche und kreative Ideen haben (Bruch & Block, 2019).

Das Rezept zum Erfolg im High-Speed besteht aus Vertrauen, guter Führung und dem rich-

tigen Einsatz von Ressourcen und (digitalen) Techniken zur barrierefreien, übergreifenden Kommunikation und Zusammenarbeit. So können High-Speed Unternehmen sowohl Execution-Speed, als auch Innovations-Speed meistern, ohne zu überhitzen und auszubrennen (Bruch & Block, 2019).

QUELLEN:

Bruch, H. & Block, C. (2019). Speed – Wie Unternehmen Hochgeschwindigkeit aufnehmen können. Trendstudie 2019. Konstanz.

Bruch, H. & Berger, S. (2018). Speed. Leadership zwischen Hochleistung und Agilität. Leadership Tag am 14. März 2018. St. Gallen.

AUTORINNEN



Dr. Christina Block arbeitet als Senior Consultant bei der energy factory St. Gallen AG. Sie promovierte an der Universität St. Gallen und setzt sich wissenschaftlich und praxisorientiert mit Themen wie New Leadership und New Work auseinander.



Léonie Daniels arbeitet als Junior Consultant bei der energy factory St. Gallen AG. Ihren MSc in Sozial- & Organisationspsychologie absolvierte sie an der Universität Leiden.