

Mit Veränderungen tanzen lernen - Work Hacks für bewegliche Organisationen

Barcamp Nationale BGM-Tagung 2024/Barbara Josef/5-9 AG





7 Schlüssel zu individueller Resilienz

1. **Akzeptanz:** Für erfolgreiches Handeln braucht es Akzeptanz, sowohl für sich selbst als auch für andere Menschen.
2. **Optimismus:** Gerade in Krisen sollten wir darauf vertrauen, dass alles wieder gut wird, und anpacken.
3. **Selbstwirksamkeit:** Menschen mit hoher Selbstwirksamkeit fühlen sich in schwierigen Situationen gewachsen.
4. **Eigenverantwortung:** Hier geht es nicht um Schuld, sondern um die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und „gescheiter zu scheitern“.
5. **Netzwerkorientierung:** Genießen Sie Ihre Beziehungen und gestalten Sie sie aktiv. Ein gutes Netzwerk ist ein wichtiger Faktor für die Bewältigung von Krisen.
6. **Lösungsorientierung:** Problemlösung ist ein gemeinsames Ziel. Zusammen mit anderen an die Themen herangehen und Lösungen finden.
7. **Zukunftsorientierung:** Dies bedeutet, die strategische Umsetzung in kurzen Zeitphasen zu planen und sich flexibel auf die Realität einzustellen.

Organisationale Resilienz ist...
... nicht die Summe der individuellen Resilienz
... eine betriebswirtschaftliche Frage und kein
Haltungsthema
... der Schlüssel zur Bewältigung einer hohen
Veränderungsdynamik und Knappheit
... DER neue Wettbewerbsvorteil



20 - 30

Das Jahrzehnt der Resilienz

Quelle: Zukunftsinstitut

**When you
can't control
what's happening,
challenge yourself
to control
the way
you respond
to what's
happening.**

**That is
where your
power is.**

Wandel = Verlust?





Lernen = Lebenselixier!

GROWTH MINDSET

Is Freedom

Persevere in the face of failures

Effort is required to build new skills

Find inspiration in others success

Embrace challenges

Accept criticism

Desire to learn

Build abilities

FIXED MINDSET

Is Limiting

Avoid challenges Give up easily

Threatened by others success

Desire to look smart

Effort is fruitless

Ignore feedback

Fixed abilities



Geniekultur



Wachstumskultur



34

413

Employee
Edition

Hit Refresh)

$FN + FS$

Our

~~The~~ Quest to Rediscover
Microsoft's Soul and
Imagine a Better
Future for Everyone

With
a Foreword by
Bill Gates

Satya Nadella

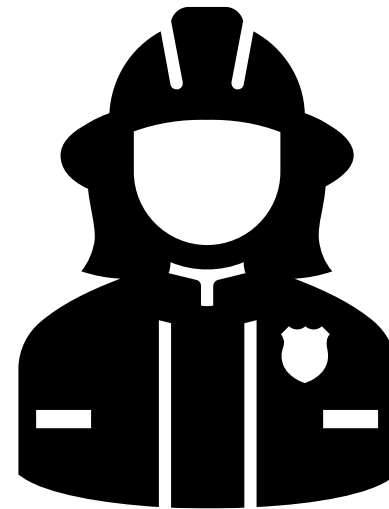
Microsoft's CEO, with Greg Shaw and Jill Tracie Nichols

antizipieren



System weiterentwickeln
Was machen wir neu/anders?

bewältigen



System gemeinsam retten
Wo braucht es mich gerade?



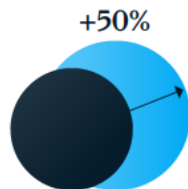
The **ten** most significant shifts facing organizations today

1

Increasing speed, strengthening resilience

Volatility is a feature, not a bug, in today's organizations, yet half the respondents in the State of Organizations Survey say their organization is unprepared to react to future shocks. Those able to bounce forward—and quickly—out of serial crises may gain significant advantages over others. To be able to do so requires organizing for speed of response, giving power to your people, and developing a culture of continuous learning.

In the 2020–21 economic recovery, resilient companies generated TSR 50% higher than their less resilient peers*

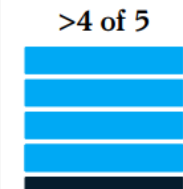


2

'True hybrid': The new balance of in-person and remote work

Since the pandemic, about 90 percent of organizations have embraced a range of hybrid work models that allow employees to work remotely from off-site locations (including home) for some or much of the time. What's important is that organizations provide structure and support around the activities best done in person or remotely. By remaining open to the entire universe of options for how, when, and where employees work, including with a reset of performance expectations, "true hybrid" organizations can distinguish themselves as destination workplaces.

>4 of 5 employees who have worked in hybrid models over the past 2 years want to retain them

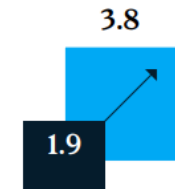


3

Making way for applied AI

AI doesn't just have the potential to supercharge a company's operations; it can also be used to build better organizations. Companies are already using AI to create sustainable, long-term talent pipelines; drastically improve ways of working; and make faster, data-driven structural changes to their organizations. As organizations embrace the opportunities offered by AI, they need to focus on embedding its use in corporate culture, hiring and developing AI-savvy leaders, and being thoughtful about AI-related risks and ethical concerns.

Organizations used an average of 3.8 AI capabilities (eg, natural-language generation, computer vision) in 2022, double the 1.9 used in 2018

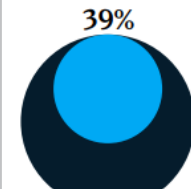


4

New rules of attraction, retention, and attrition

People are revising their attitudes both toward work and at work. Employees who quit (or who are "quiet quitting") say it isn't just money, work-life balance, professional development, or purpose that will bring them back to work in 2023: it's a combination of all those things. In Europe, for example, 35 percent of people leaving jobs cite unsustainable performance expectations. Organizations can respond by tailoring employee value propositions to individualized preferences in ways that can help close the gap between what today's workers want and what companies need.

39% of respondents in a recent survey conducted in 7 countries say they are planning to leave their jobs in the next 3–6 months

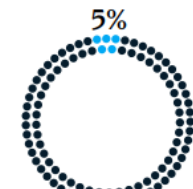


5

Closing the capability chasm

Companies across sectors often announce technological or digital elements in their strategies without necessarily having the right capabilities in place to integrate them. To achieve a competitive advantage, organizations need to build *institutional* capabilities—that is, an integrated set of people, processes, and technology that creates value by enabling an organization to do something consistently better than its competitors do. That means plugging gaps in their core activities, which are often the result of insufficient resources or inconsistent commitment.

Only 5% of respondents say their organizations already have the capabilities that they need

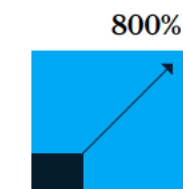


6

Walking the talent tightrope

Business leaders have long walked a talent tightrope—carefully balancing budgets while retaining key people. In today's uncertain economic climate, organizations need to focus more on finding ways to match top talent to the highest-value roles. The idea isn't new, but it's the right one in this era of hybrid work models, increased employee mobility, and skill shortages. McKinsey research shows that, in many organizations, between 20 and 30 percent of critical roles aren't filled by the most appropriate people.

The highest performers in a role are 800% more productive than average performers in the same role

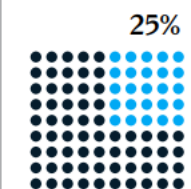


7

Leadership that is self-aware and inspiring

Leaders these days are necessarily focused on short-term responses to crises, but they also need to think longer term and cultivate fit-for-purpose behaviors. They need to be able to lead themselves, they need to be able to lead a team of peers in the C-suite, and they need to have the leadership skills and mindset required to lead at scale, coordinating and inspiring networks of teams. That requires leaders to build a keen awareness both of themselves and of the operating environment around them.

Only 25% of respondents say their organizations' leaders are engaged, are passionate, and inspire employees to the best-possible extent

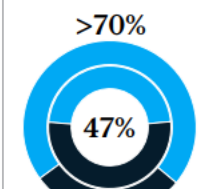


8

Making meaningful progress on diversity, equity, and inclusion

Many organizations are focusing on diversity, equity, and inclusion (DEI), but in many cases, the initiatives aren't translating into meaningful progress. What's often missing is a clear link between DEI strategy and the business strategy. One path forward is for leaders to be more systematic early on, considering the objectives and desired level of impact from their programs. To realize DEI aspirations, leaders will need to identify opportunities for making progress within their organizations, as well as for improving their external communities and society.

>70% of respondents say their organizations express transformative DEI aspirations; only 47% say they have the infrastructure to realize their DEI aspirations

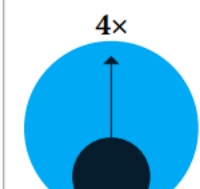


9

Mental health: Investing in a portfolio of interventions

Nine of ten organizations around the world offer some form of well-being program. But global health and well-being scores remain poor, despite well-intended interventions. Research highlights the link between reports of poor mental health and well-being and organizational issues, including attrition, absenteeism, lower engagement, and decreased productivity. In 2023, organizations need to refocus their efforts on addressing the root causes of mental-health and well-being challenges in a systematic way; one-off and incremental fixes won't be enough.

Employees facing mental-health and well-being challenges are 4x more likely than others to want to leave their organizations

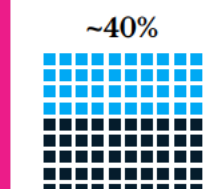


10

Efficiency reloaded

In today's uncertain business climate, companies are refocusing attention on efficiency measures—more than one-third of respondents in our survey list efficiency as a top three organizational priority. Boosting efficiency is about more than managing immediate crises or getting the same work done with fewer resources. Deploying resources more effectively to where they matter the most promises substantial benefits, including improved organizational health, higher shareholder returns, and better and faster decisions. Being efficient often means placing more trust in your organization and empowering employees.

~40% of respondents point to complex organizational structure as a cause of inefficiency, and a similar proportion cites unclear roles and responsibilities



Work Hacks für bewegliche Organisationen

Vorgehen:

- Welche treibende Kraft fordert mich besonders (z.B. mehr PatientInnen weniger Pflegende bei Grippewelle)?
- Welche Lösungsansätze helfen mir bei der Bewältigung?
- Wie stelle ich Mehrwerte für Organisation und Mitarbeitende sicher?
- Wie kann ich das Neue austesten?

Praxisbeispiele: Spital

Matching individueller und organisationaler Flexibilitätsbedarf

Modell	Bedingungen					Entschädigung
	Schichten	Nachdienst (ND)	Wochentage inkl. Wochenende	Abteilungen	Anfragen einzuspringen	
Fix	Schichten nach Vereinbarung mit Abteilungsleitung (AL)	Nach Vereinbarung mit AL (Nachdienst ist keine Pflicht)	Fix nach Vereinbarung mit AL	Fix	Anfrage erst, wenn niemand vom Pool Super Flex oder Flex zur Verfügung steht	• Grundlohn + CHF 6/h bei kurzfristigem (< 48h) Einspringen • Zusatzstunden werden kompensiert oder auf Wunsch der Mitarbeitenden (MA) ab 40 Stunden ausbezahlt
Flex	2 oder 3 Schichten oder Dauernachdienst	Nachdienst ist Pflicht	Alle	Fix	• mind. 1x einspringen pro Monat auf eigener Abteilung • Anfrage jederzeit möglich (wenn niemand vom Pool Super Flex kann)	• Grundlohn + 200 CHF (BG unabhängig) • Zusatzstunden werden kompensiert • oder auf Wunsch der MA ab 40 Stunden ausbezahlt
Super Flex (bis Beschäftigungsgrad (BG) 90 % möglich)	Alle	Mind. 4 ND pro Monat sind Pflicht (BG 20–50 % mind. 2 ND pro Monat)	Alle	Definiert	• Bettenstation: mind. 1x auf einer anderen Abteilung pro Monat und/oder mind. 1x einspringen auf eigener Abteilung pro Monat • Spezialstationen (z. B. Notfall) mind. 2x Einspringen pro Monat auf der Station • Anfrage jederzeit möglich	• Grundlohn + 350 CHF (BG unabhängig) • Zusatzstunden werden ausbezahlt oder auf Wunsch der MA kompensiert

Praxisbeispiele: Newsroom Versicherung

Umgang mit neuen Anforderungen und Medien



Stories statt Silos

Grundprinzip: rotierendes Kernteam, das täglich Stories und Aufgaben plant, Abbau von Hierarchien und Bereichsdenken

4 Teams, davon sind drei für Operatives verantwortlich, das vierte verantwortet Strategie und zukunftsgerichtete Projekte



Praxisbeispiele: Bundesamt

Erwartungshaltung klären, Ressourcenzuordnung optimieren

Prüftiefe A, B, C

A

Eine Abteilung der Bundesverwaltung war mit frustrierten internen und externen Kunden konfrontiert, weil die Prüfung von Anträgen viel zu lange dauerte. Das Team war wiederum nicht bereit, von ihren Qualitätsstandards abzuweichen bzw. hat nicht mehr Ressourcen erhalten.

B

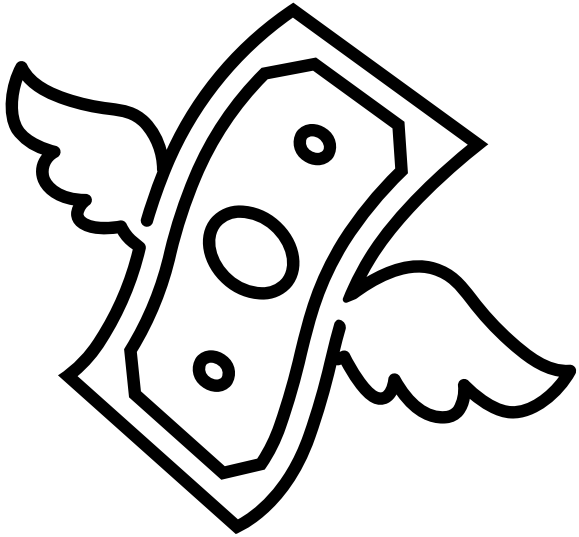
So ist die Idee entstanden, je nach Bedürfnis der Kunden eine sehr grobe, oberflächliche Einschätzung (A)

C

vorzunehmen, eine etwas vertieftere Beurteilung mit erster Empfehlung (B) oder eine vollständige Prüfung mit verbindlicher Einschätzung (C, der frühere Standard) vorzunehmen.

Praxisbeispiele: Globaler Technologiekonzern

Bereitstellung von Ressourcen

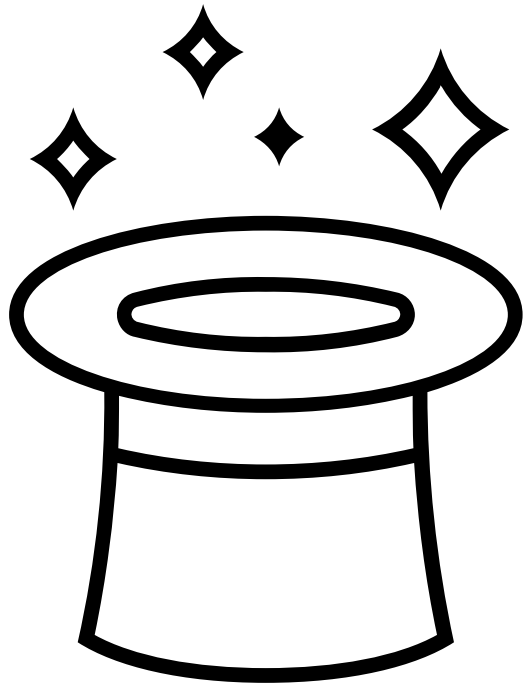


Idee Agility Buffer

Budget wird so aufgeteilt, dass auch unterjährig gute Ideen gepitched und umgesetzt werden können.

Praxisbeispiele: Treuhand Unternehmen

Umgang mit schwankendem Arbeitsvolumen



Idee Pool

Jedes Projekt hat eine Mandatsleiterin und zugeteilte SachbearbeiterInnen. Zusätzlich können alle Aufgaben in einen Pool delegieren bzw. bei Unterauslastung Aufgaben aus dem Pool fischen. Dies fördert die interdisziplinäre Zusammenarbeit, persönliche Weiterentwicklung und hilft im Umgang mit Auslastungsschwankungen. Der Pool könnte auch mit Externen angereichert werden. Koordinations- und Priorisierungsinstrument: Teams/Kanban

Praxisbeispiele: Sanitär/Mechaniker

Umgang mit Ressourcen-/Fachkräftemangel

Vier Tage arbeiten – drei Tage frei

Arbeitszeitmodell der Denkinger Firma Gaßner lockt neue Mitarbeiter

Von Regina Braungart

DENKINGEN - Vier Tage Arbeit, drei Tage frei. Nein, dieses Modell stammt nicht aus den Ideenschmieden der Gewerkschaften, sondern dem Kopf eines pfiffigen Handwerkers. Marcus Gaßner bietet seinen Gesellen dieses Modell an und hat beste Erfahrungen damit gemacht, so sagt er.



DENKINGEN

In unserer Gegend ist dieses Arbeitszeitmodell noch ungewöhnlich, berichtet Ayleen Bauser, die Lebensgefährtin Gaßners, die in der Firma mitarbeitet. Die Idee: An vier Tagen 9,25 Stunden arbeiten und dann drei Tage frei haben. Olaf Tettenborn aus Kahla in Thüringen ist auf die Gaßner'sche Arbeitszeitregelung aufmerksam geworden. Für ihn – dann noch Berufspendler – war sie ideal: So konnte er am Donnerstagnachmittag losfahren und dann drei Tage bei seiner Familie verbringen, ehe es zurück zur Arbeit ging. Inzwischen ist die Familie hergezogen, das Arbeitszeitmodell aber nach wie vor willkommen.

Natürlich sei es eine Umstellung gewesen, sagt Bauser. Vor allem der erst jüngst eingestellte Geselle John Schwarz sei manchmal noch innerlich im Fünf-Tage-Rhythmus: „Bis Montag!“ – „Nein, bis Dienstag!“ – so oder so ähnlich können schon manchmal Dialoge aussehen, lacht Bauser.

Kann im überlasteten Handwerk ein solches „lockeres“ Modell wirklich funktionieren? Ja, sagt Bauser, es sei alles eine Frage der Planung. In den eininhalb Jahren, in denen sie nun das Arbeitszeitmodell anbieten habe sie nicht einmal fragen müssen, ob Tettenborn doch am Freitag arbeite. Wenn nötig, würde man notfalls eine halbe Stunde mehr am Abend dran hängen, aber auch das



Mitarbeiter einer Denkinger Firma müssen wöchentlich vier Tage schaffen und haben dann drei Tage frei. SYMBOLFOTO: DPA-TMN

wäre die absolute Ausnahme. Denn die Arbeitseinsätze seien so organisiert, dass die Mitarbeiter auch Zeit hätten, wenn bei einer Reparatur eine weitere angehängt werden müsse, nach dem Motto: „Wenn Sie schon mal da sind ...“

Chef hat keine Vier-Tage-Woche

Wenn es im unberechenbaren Bauhandwerk etwas zeitlich aufzufangen gebe, dann übernehme das Chef Marcus Gaßner. Der hat keine Vier-Tage-Woche. Heizung, Sanitär, Flachschnerei – früher zwei Berufe, Heizungsbauer und Flachsner, die Marcus Gaßner beide gelernt hat – sind heute im Beruf des Anlagenmechanikers vereinigt. Gaßners halten klare Strukturen ein: kein Neubau, sondern Sanierungen, vor allem bei Privatkunden, minimieren das zeitliche Risiko.

Mit dem Modell geht Gaßner derzeit in die Offensive. Das Fernsehen

und die Handwerkerzeitung seien schon auf ihn aufmerksam geworden, so berichtet er. Denn man würde noch einen Mitarbeiter einstellen, wenn denn einer da wäre: „Die Auftragslage ist da“, sagt Bauser. Die Firma müsse sogar Aufträge ablehnen.

Sind 9,5 Stunden nicht doch auf Dauer zu belastend? Nein, sagt Bauser, denn zum einen gebe es eine 45-minütige Pause und zum anderen liegen ja immer auch Fahrstrecken zwischen den Kunden. Es gebe zwar auch „harte Tage, aber da heißt es Augen zu und durch“.

Das Arbeitszeitmodell – das übrigens auch von Leiharbeitern oft angeregt wurde, damit diese für länger nach Hause pendeln könnten – werde teils begeistert, teils kritisch aufgenommen, so Bauser. „Manche könnten es sich nicht vorstellen“. Für einen Betrieb bedeute es: „Man muss sich nur trauen“, dann mit den Steuerberater sprechen und es natürlich

bei Stellenausschreibungen betonen.

Dass inzwischen ganz neue Wege in der Mitarbeiterakquise gegangen werden müssen, ist Bauser und Gaßner bewusst, und sie haben zusätzlich ein kleines Füllhorn, das für den Betrieb nicht viel Aufwand bedeutet, aber geldwertes Signal der Wertschätzung ist. Wie die 24 Euro, die man steuerfrei verdienen kann, wenn man mehr als acht Stunden von zuhause weg ist, berichtet Bauser. Oder die Geldkarte, die 25 Euro steuerfrei wert ist und mit der eingekauft oder getankt werden kann. Außerdem gebe es einmal im Monat eine Obstkörbe für die Mitarbeiter.

Die einheitliche Arbeitskleidung wird auch von der Firma gewaschen, jeder hat sein Auto und gesellige Veranstaltungen gehören dazu, sagt Bauser. Es gelte, das Familiäre zu pflegen. Auf der anderen Seite stehe die Erwartung von solider Arbeitsleistung.

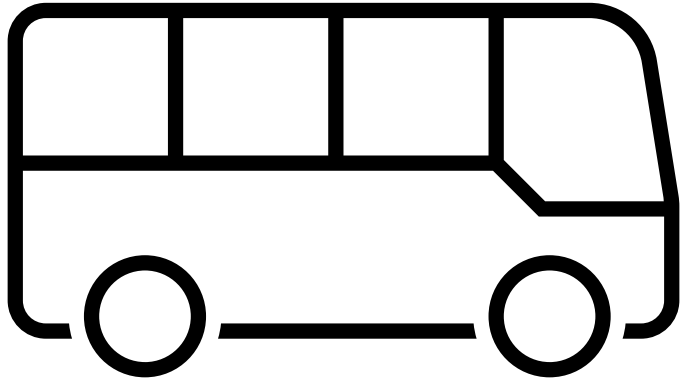
Identifikation Zeittfresser

Grundidee: Einführung 4-Tagewoche; auf alles verzichten, was keine Mehrwerte für Anspruchsgruppen schafft, bzw. Aufgaben effizienter bewältigen (z.B. nur 4 Mal auf Baustelle fahren, verladen, Baustelle reinigen etc.)

Dies ist kein Plädoyer für die 4-Tagewoche, sondern dafür, das Team in die gemeinsame Weiterentwicklung einzubeziehen und gut zuzuhören ☺

Praxisbeispiele: Transportunternehmen

Umgang mit unregelmässigem Arbeitsanfall und Ausfällen



Funktion & FahrerIn

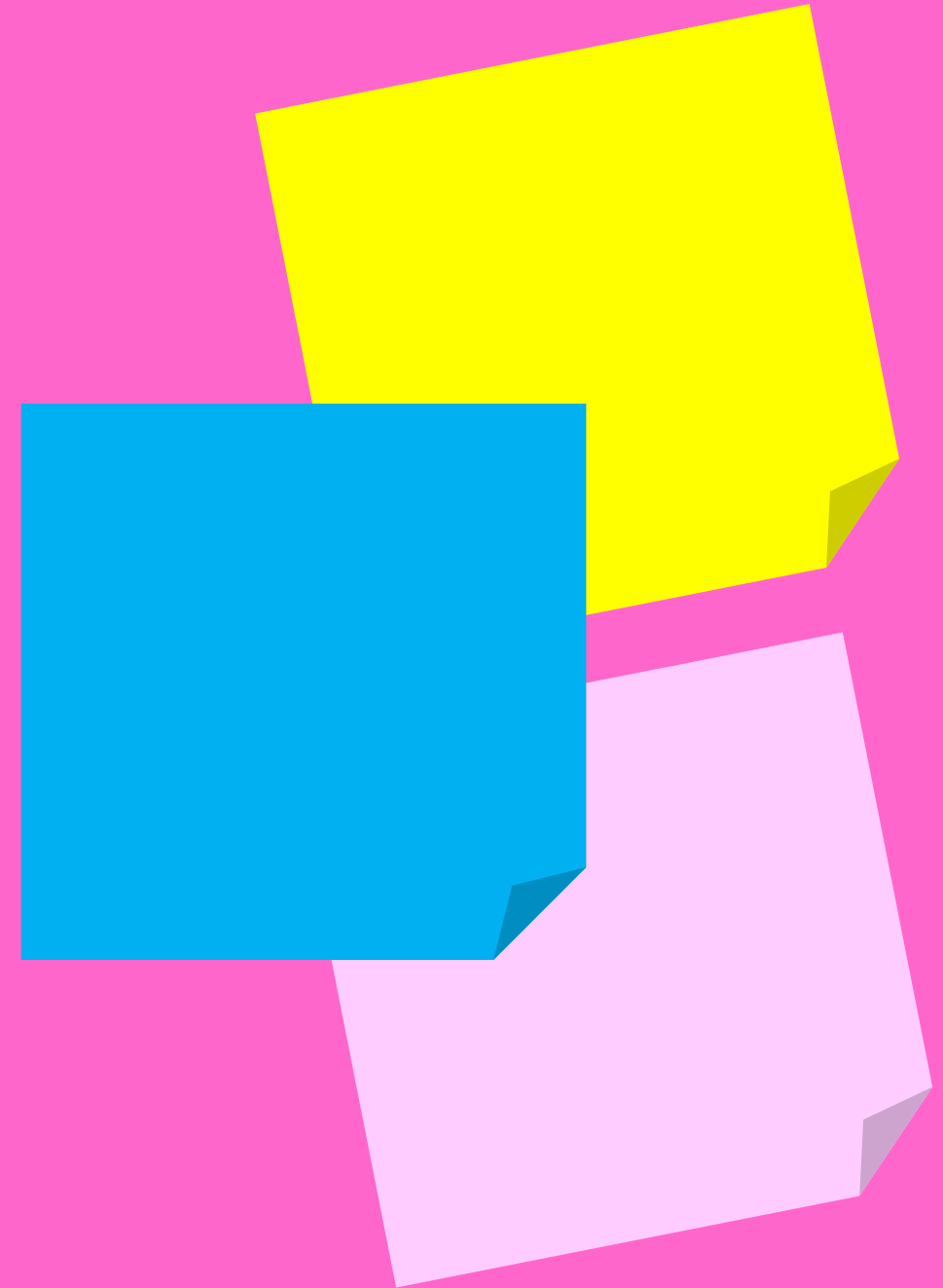
Jede Person hat eine Kernfunktion (z.B. Personalleiterin) übernimmt aber auch regelmässig Fahrdienste (Personalleiterin macht Schulbustour am Morgen und springt ein bei Ausfällen; sie verfügt über alle Fahrberechtigungen).

Ähnlich machen dies grössere Busbetriebe (Mechaniker springen ein und behalten so die Kundennähe).

Los geht's!

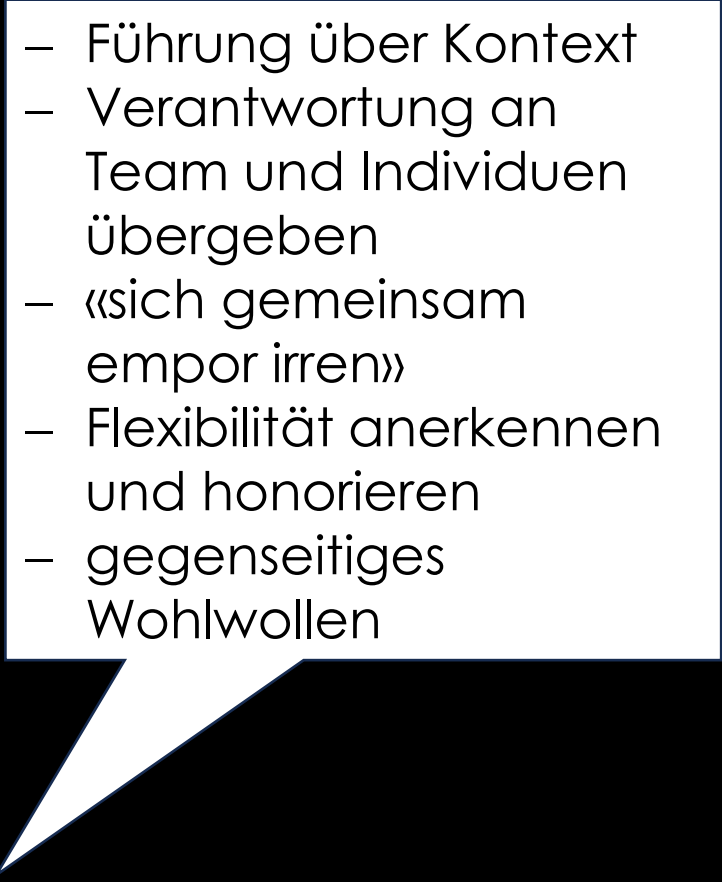
- Gruppe bilden
- Work Hacks diskutieren und aufschreiben
- wilde Ideen sind „most welcome“

Ihr habt 20 Minuten Zeit



Fazit «Work Hacks»

- Bereitstellen von Budgets
- Kooperationen mit Externen
- Pool
- Springer/Reserven/Joker
- Generalisten statt Spezialisten
- Weglassen/Priorisierung
- Neue Strukturen & Prozesse
- Digitale Lösungen
- ...

- 
- Führung über Kontext
 - Verantwortung an Team und Individuen übergeben
 - «sich gemeinsam empor irren»
 - Flexibilität anerkennen und honorieren
 - gegenseitiges Wohlwollen

EPILOG

Mit den Work Hacks haben wir uns Gedanken gemacht, wie Beweglichkeit im Arbeitsalltag umgesetzt werden kann. Dabei war das kurzfristige Aufrechterhalten des operativen Kerngeschäfts im Fokus.

Genauso wichtig ist es, sich Gedanken zu machen, wie Unternehmen die soziale Verantwortung gegenüber bestehenden und ehemaligen Mitarbeitenden und Anspruchsgruppen wahrnehmen und solide, langfristige Beziehungen bauen können, die von gegenseitigem Vertrauen und Wohlwollen geprägt sind.

The five pillars of resilience



Für mehr
Work Hacks und
weniger Hexen
bei der Arbeit ;-)

