Mitarbeiter-Feedback im Kontext von New Work und agilen Organisationen

SAQ Sektion Zürich / 10.3.2021

Referent: Martin Mechlinski / SMART FED

saq Sektion Zürich
Swiss Association for Quality

SMART FED

AGENDA

- Agile Organisationen & New Work – Merkmale
- Generation Y & Z – Merkmale / Werte
- Mitarbeiter-Feedback im Wandel der Zeit
- Agiles Mitarbeiter-Feedback

© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

saq Sektion Zürich
Swiss Association for Quality

SMART FED

Agile Organisationen

Merkmale / Ausprägungen

© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

Agile Organisationen

André Häusling / Die sechs Dimensionen der agilen Organisation

Quelle: https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/dimensionen-der-agilitaet-agil-werden-in-sechs-schritten_80_378526.html

«Das agile Zielbild»

«Agile Organisationen haben ein agiles Zielbild oder eine Vision für das Thema Agilität im Unternehmen zu haben. Die "agile Vision" sollte verschiedene Komponenten beinhalten, zum Beispiel ein Zielbild **agiler Organisationsstrukturen**, einer **agilen Unternehmenskultur** und auch eines **agilen Führungsverständnisses**.»

Agile Organisationen

André Häusling / Die sechs Dimensionen der agilen Organisation

Quelle: https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/dimensionen-der-agilitaet-agil-werden-in-sechs-schritten_80_378526.html

«Kundenorientierte agile Organisationsstruktur»

«In der Praxis entwickeln agile Organisationen **netzwerkartige Strukturen** oder bringen die Ablauforganisation mithilfe von **cross-funktionalen Teams** in Richtung **Kunde in den Mittelpunkt** des Denkens und Handelns. Die Aufbauorganisation rückt in den Hintergrund, weil dort keine unmittelbare Wertschöpfung stattfindet. Sie wird nun als Befähiger der Ablauforganisation verstanden.»

© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

Agile Organisationen

André Häusling / Die sechs Dimensionen der agilen Organisation

Quelle: https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/dimensionen-der-agilitaet-agil-werden-in-sechs-schritten_80_378526.html

«Iterative Prozesslandschaften»

«Um die Kundenbedürfnisse möglichst rasch bedienen zu können, setzen agile Unternehmen auf ein **iteratives Vorgehen** und das **Liefern in Inkrementen**, also kurzfristigen Ergebnissen. Hierfür nutzen sie häufig Vorgehensmodelle wie zum Beispiel Scrum. Dadurch können dem Kunden sehr schnell Ergebnisse präsentiert werden.

Die Teams arbeiten so eng am Kunden, dass ein entsprechend hoher Grad an **Selbstverpflichtung** herrscht und sie sich gegen über dem Kunden als ergebnisverantwortlich zeigen. Dies führt zu einer ausgeprägten **Selbstverantwortung** der Mitarbeiter.»

Agile Organisationen

André Häusling / Die sechs Dimensionen der agilen Organisation

Quelle: https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/dimensionen-der-agilitaet-agil-werden-in-sechs-schritten_80_378526.html

«Mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis»

«In agilen Organisationen ändert sich die **Rolle der Führungskräfte** komplett und damit auch die Anforderung an deren Kompetenzen und Haltungen. Die Führungskraft stellt sich in den Dienst der Teams, um zusammen schneller Nutzen für den Kunden zu schaffen. Dieses **„sich-in-den-Dienst-Stellen“** wird auch als das Prinzip des **„Servant Leadership“** verstanden. Die Führungskraft will damit den Reifegrad der Mitarbeiter erhöhen, um den Teams weitere Verantwortung übertragen zu können.»

© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

Agile Organisationen

André Häusling / Die sechs Dimensionen der agilen Organisation

Quelle: https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/dimensionen-der-agilitaet-agil-werden-in-sechs-schritten_80_378526.html

«Agile Personal- und Führungsinstrumente»

«In agilen Organisationen übertragen nicht nur Führungskräfte Verantwortung und Aufgaben zunehmend in die cross-funktionalen Teams, auch die HR-Bereiche treiben dies an. Dies kann zum Beispiel die vollständige **Übertragung der Verantwortung für die Entwicklung der Mitarbeiter** … oder auch **Verantwortungsübergabe in Recruiting-Prozessen** sein. Die Mitarbeiter werden dafür stärker in die HR-Prozesse eingebunden, passend zur vorherrschenden **ausgeprägten Feedbackkultur**. Das bedeutet, dass HR im Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften arbeitet und mit einem klaren Kunden-nutzen Werte schafft.»

Agile Organisationen

André Häusling / Die sechs Dimensionen der agilen Organisation

Quelle: https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/dimensionen-der-agilitaet-agil-werden-in-sechs-schritten_80_378526.html

«Die agile Unternehmenskultur»

«Agile Organisationskulturen sind geprägt von **Transparenz**, **Dialog**, einer **Haltung des Vertrauens** sowie von **kurzfristigen Feedbackmechanismen**. Diese Merkmale zeigen sich auch darin, dass eine proaktive Wissensweitergabe erfolgt und offen und konstruktiv mit Fehlern umgegangen wird.

Viele bisherige Statussymbole werden unwichtiger, weil auf Augenhöhe gehandelt wird. Agile Organisationen haben eine Kultur, die Veränderungen willkommen heißt.»

Sektion Zürich
Swiss Association for Quality

Was ändert?

von der hierarchischen Organisation	zur agilen Organisation
von Anfang bis Ende wird alles perfekt bis ins Detail spezifiziert und durchgeplant	iteratives Vorgehen Liefern in Inkrementen
funktionale Strukturen / homogene Abteilungen	netzwerkartige Strukturen cross-funktionale Teams
Vorgesetzte führen … definieren Ziele / Budget / Prioritäten / Ressourcen / Vorgehen, kontrollieren Ergebnisse, lösen Konflikte, rekrutieren Mitarbeiter*innen etc.	Teams organisieren sich selbst … definieren Ziele und Budget in Absprache mit Kunden, definieren Prioritäten / Ressourcen / Vorgehen, kontrollieren Ergebnisse, lösen Konflikte, rekrutieren Kollegen*innen etc.
Status-/Machtkultur … Intransparenz, Monologe, Misstrauen und Kontrolle, Starre Regeln und Vorgaben, Null-Fehler-Toleranz **Feedback nur wenn erwünscht und wozu erwünscht**	Wertschätzungs- & Vertrauenskultur … Transparenz, Dialog auf Augenhöhe, Delegation von Verantwortung und Befugnissen, Fehler machen dürfen **Feedback jederzeit und zu allem erwünscht**

© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

New Work

Merkmale / Ausprägungen

© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

New Work

Quelle: https://karrierebibel.de/new-work/

«Herkunft / Verständnis»

«Ursprünglich prägte der austro-amerikanische **Sozialphilosoph Frithjof Bergmann** den Begriff New Work. Er wollte damit einen Gegenentwurf zur vorherrschenden klassischen Form des Kapitalismus entwickeln und wandte sich der New Work, also den neuen Arbeitsformen zu. Da sich die Arbeitswelt wandelt, habe die Menschheit die Chance, sich von der Knechtschaft der Lohnarbeit zu befreien.

Die Werte der Neuen Arbeit definierte er als:»

«Selbständigkeit» **«Freiheit»** **«Teilhabe an der Gemeinschaft»**

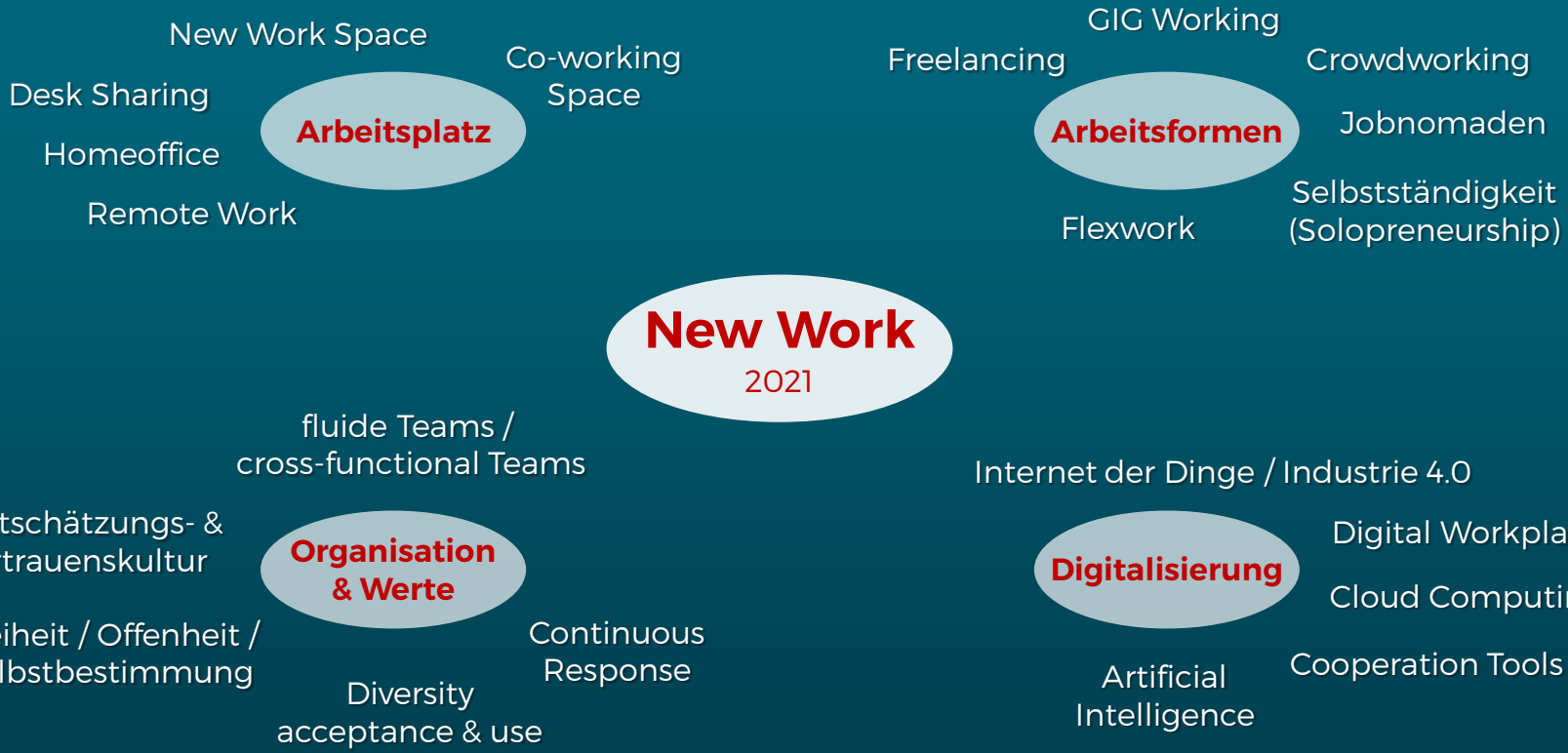
New Work

Quelle: https://karrierebibel.de/new-work/

«Herkunft / Verständnis»

«In der New Work haben Menschen die Möglichkeiten, so zu **arbeiten, wie sie wollen und nicht, wie ein veraltetes System es ihnen vorschreibt**.

Oder ein wenig philosophischer: New Work sieht **Arbeit als sinnstiftenden Bereich,** durch den **der Mensch sich verwirklichen kann**.»



© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

Generation Y & Z

Merkmale / Wert

© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

Erwartungen der Generation Y

Jahrgänge: 1980 – 1995

Bildquelle: iStock by Getty Images

- Vereinbarkeit von Beruf & Privatleben
- fortwährende Qualifizierung
- Eigenständigkeit
- Selbstverwirklichung
- Autonomie
- Individuelle Wahlfreiheit
- **jederzeit Feedback geben können**

Angelehnt an "Eine Trendstudie des Zukunftsinstituts im Auftrag von Signium International"

https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf

© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

Erwartungen der Generation Z

Jahrgänge: 1996 – 2012

Bildquelle: iStock by Getty Images

- Sichere Arbeitsstelle
- Work-Life Separation
- Sinnsuche in der Arbeit
- Job und Persönlichkeit müssen zusammenpassen
- Anspruch an modernen Arbeitsplatz
- Geringe Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber

Quelle: https://www.clevis.de/ratgeber/generation-z

Weitere Werte/Erwartungen der Generation Z im Beruf:

Individualität, flache Hierarchien, Mentoring

saq Sektion Zürich
Swiss Association for Quality

SMART FED

Mitarbeiter-Feedback

... im Wandel der Zeit

© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

Swiss Association for Quality

Mitarbeiter-Feedback

Ziele im Wandel

Mitarbeiterzufriedenheit

⇩

"Wie können wir die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter*innen verbessern?"

Engagement Index

⇩

"Wie hoch ist das Engagement und die Bindung unserer Mitarbeiter*innen?"

⇩

"Benchmarking"

Experience Management

⇩

Nutzung der Erfahrungen und Wahrnehmungen der Mitarbeitenden, um relevante Schlüsselfaktoren mit Einfluss auf Effizienz und Effektivität und damit auf die Leistungsfähigkeit der Organisation zu erkennen

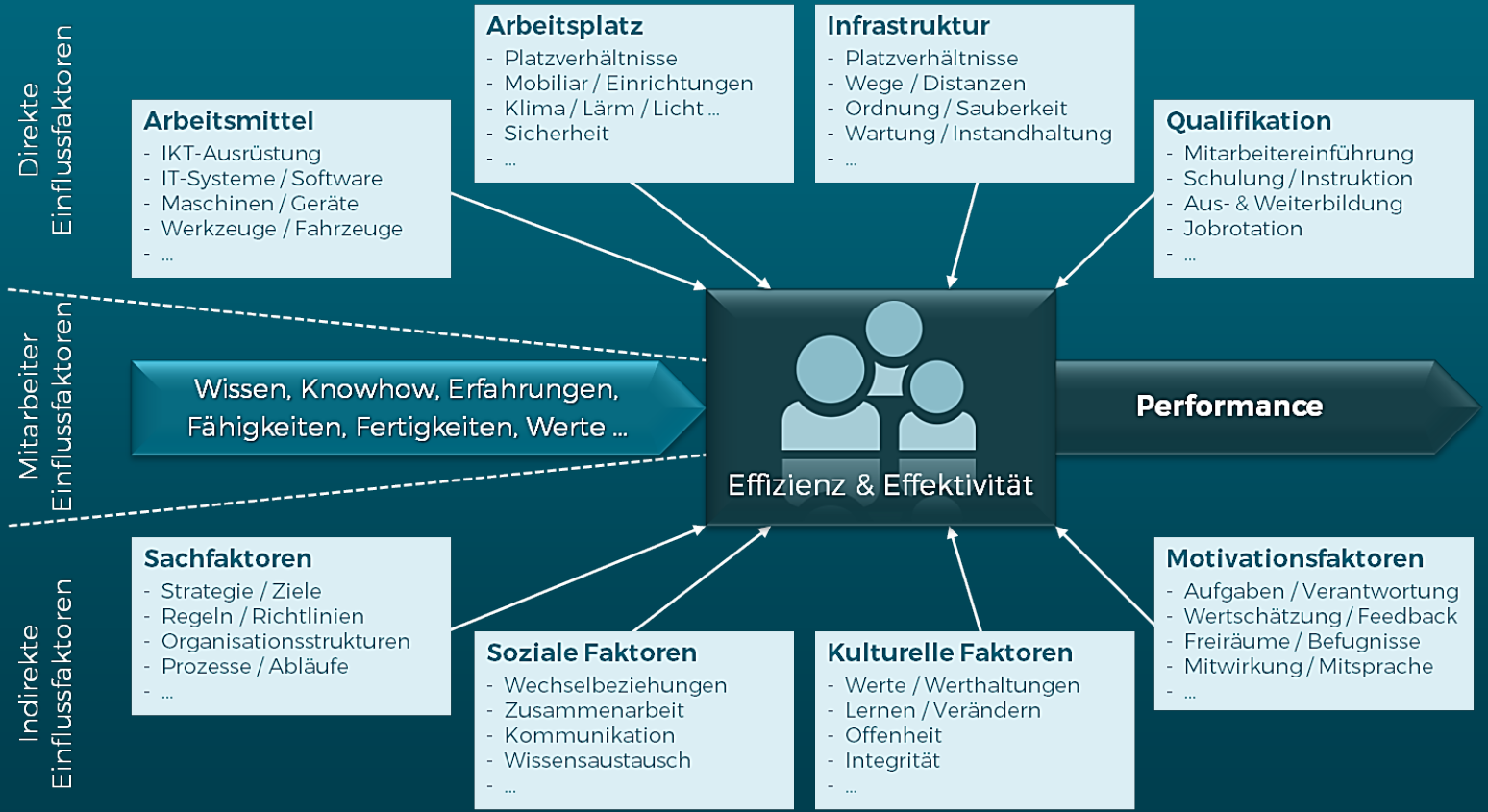
... und gezielt zu handeln.

⇩

"Focus on action"

© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

Leistungsfähigkeit der Organisation



© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

saq Sektion Zürich
Swiss Association for Quality

SMART FED

Mitarbeiter-Feedback

Instrumentarien im Wandel

Jährliche Umfragen
oder mehrjährige Intervalle

Vorteile:
- detaillierte Feedback-Kriterien
- langfristige Standortbestimmung und Trendermittlung

Nachteile:
- hoher Aufwand für Planung, Durchführung und Auswertung der Umfragen
- Begrenzung der Themenspektren
- zu träge für eine dynamische Arbeitswelt
- mühsames Durcharbeiten des Fragenkatalogs

Puls-/Mikroumfragen
wöchentlich, monatlich, vierteljährlich

Vorteile:
- Feedback auf ein Kernthema reduziert → Übersichtlichkeit / Fokus
- Mobile Applikationen

Nachteile:
- eher allgemeine Feedback-Kriterien
- Pseudo-Dynamik, da je nach Form und Umfrageintervall auch hier Feedback zu spezifischen Themen nur in grösseren Zeitabständen erfolgen kann
- rasche Befragungsmüdigkeit

Stimmungsbarometer
täglich

Vorteile:
- schnelle & einfache Feedbacks
- Aktualität der Feedbacks
- mobile Applikationen

Nachteile:
- sehr allgemeines Feedback
- Feedbacks lassen sich nur bedingt für die gezielte Beseitigung von Störungen und Hemmnissen in der Organisation nutzen.
- rasche Befragungsmüdigkeit

Diese Instrumentarien werden den Anforderungen hinsichtlich Agilität, New Work oder GEN Y&Z nicht mehr gerecht.

© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

saq Sektion Zürich
Swiss Association for Quality

SMART FED

Mitarbeiter-Feedback

... im Kontext agiler Organisationen, New Work und Gen Y&Z.

© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

Mitarbeiter-Feedback

im Kontext Agiler Organisationen / New Work / Gen Y & Z

Herausforderungen

- fluide Teams statt statische Abteilungen
  → *Projektteams, cross-functional/mixed Teams*
- freie Mitarbeiter*innen
  → *Freelancer, GIG Workers, Jobnomaden etc.*
- Remote Work / Homeoffice
- Autonomie / Selbstbestimmung
- Diversität / Individualität
- offener Dialog / Ehrlichkeit / Transparenz
- persönlicher Sinn & Nutzen im Tun

© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

Mitarbeiter-Feedback

im Kontext von "Agilität" sowie Gen Y & Z

Anforderungen

- aktives & direktes Feedback
  … für zeitnahes Handeln ⇨ "Real Time Response"
- konkretes & konstruktives Feedback
  … für fokussiertes und effizientes Handeln
- relevantes & authentisches Feedback
  … für angemessenes und effektives Handeln
- lokalisierbares Feedback (woher)
  … für gezieltes Handeln am betroffenen Ort
- selbstbestimmtes Feedback (wozu & wann)
  … um der Diversität, aber auch den Ansprüchen der Generation Y & Z gerecht zu werden
- umfassendes Feedback
  … um in komplexen Systemen blinde Flecken zu vermeiden

© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

Sektion Zürich
Swiss Association for Quality

SMART FED

«Agiles» Mitarbeiter-Feedback mit SMART FED

SMART FED folgt mit seinem Ansatz konsequent den Anforderungen für ein "agiles" Mitarbeiter-Feedback.

Grundlage hierfür ist die Kombination aus zwei Schlüsselelementen.

Open Experience Feedback

Die Mitarbeiter*innen bestimmen jederzeit selbst, zu was oder wem und wann sie Feedback geben möchten.

Voraussetzung für ...

- aktives & direktes Feedback
- relevantes & authentisches Feedback
- selbstbestimmtes Feedback

Objektorientiertes Feedback

Die Feedbacks erfolgen strukturiert auf Basis organisationsrelevanter Themen und Detailkriterien.

Voraussetzung für ...

- konkretes & konstruktives Feedback
- lokalisierbares Feedback
- umfassendes Feedback

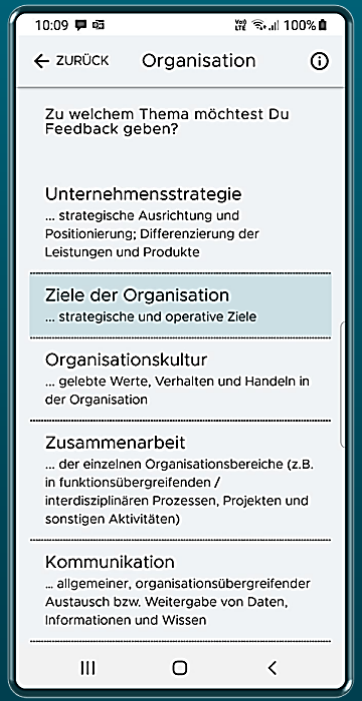
© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

«Agiles» Mitarbeiter-Feedback mit SMART FED

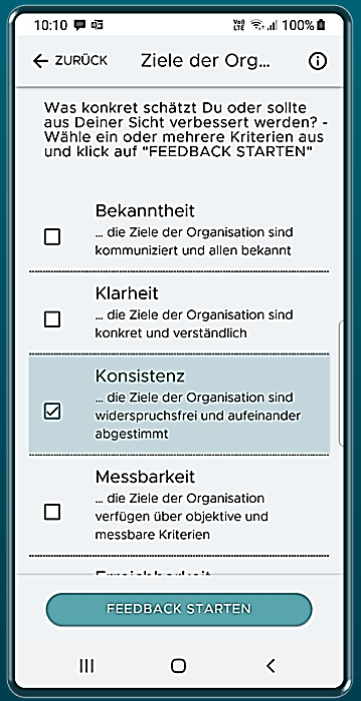
... in der Praxis umgesetzt.

Adressat auswählen

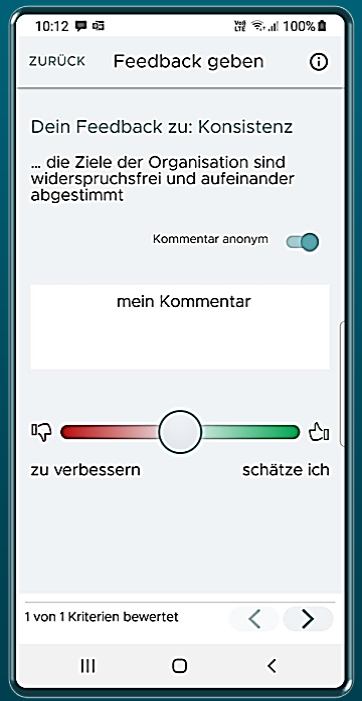
Thema auswählen



Kriterium auswählen



Feedback geben



Konzept & Design © smart-fed AG

Vielen Dank für Ihr Interesse.

Martin Mechlinski

Gründer / CEO SMART FED

Ich freue mich auf Ihren Kontakt
martin.mechlinski@smart-fed.com
Tel. +41 79 399 80 08

... oder besuchen Sie uns auf
www.smart-fed.com

© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com

Sektion Zürich
Swiss Association for Quality

SMART FED

Link Empfehlungen

Diverse Quellen

DIE AGILE ORGANISATION 'IN A NUTSHELL'
https://www.schwarmorganisation.de/2017/08/21/die-agile-organisation-in-a-nutshell

Unternehmenskultur – Was ist eine agile Organisation?
https://www.business-wissen.de/artikel/unternehmenskultur-was-ist-eine-agile-organisation/

NEW WORK: WIE FUNKTIONIERT DER MEGATREND?
https://www.clevis.de/ratgeber/new-work/

Buurtzorg – Eine Idee macht Furore
https://wissen-pflege-bildung.ch/2018/03/buurtzorg-selbstorganisation/

A New Model for Employee Experience: Continuous Response
https://go.medallia.com/Josh_Bersin_Analyst_Report_LP

Generation Z Metastudie über die kommende Generation
https://tripleateam.ch/wp-content/uploads/2016/06/Generation_Z_Metastudie.pdf

Delivering through diversity – McKinsey | Report
https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity#

SMART FED

Aktives & agiles Mitarbeiter-Feedback
https://smart-fed.com/de/aktives-agiles-mitarbeiter-feedback/

Mitarbeiter-Feedback im Kontext "Diversität"
https://smart-fed.com/de/diversity-management-human-resources/

Das Mitarbeiter-Feedback – ein Geschenk!
https://smart-fed.com/de/mitarbeiter-feedback_ein_geschenk/

Die vier Dimensionen der Wertschätzung
https://smart-fed.com/de/dimensionen-der-wertschaetzung/

Mitarbeiter Engagement Index
https://smart-fed.com/de/mitarbeiter-engagement-index-messen/

Agilität beginnt im Kopf des Unternehmens
https://smart-fed.com/de/agile-organisationen/

Fehlentwicklungen in Organisationen frühzeitig erkennen
https://smart-fed.com/de/risikomanagement-in-unternehmen/

© smart-fed AG / 2021 / www.smart-fed.com