

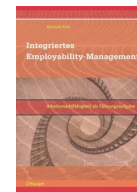
Beschleunigung? Entschleunigung!

“Wie Unternehmen in rasanten Zeiten mit Entschleunigung Geld verdienen”

1. Kantonale BGM-Tagung
Forum BGM
Betriebliches Gesundheitsmanagement im Kanton Aargau

01. Dezember 2011

Michael Kres
ProMove TM (www.promovetm.com)
Schweizerische Gesellschaft für Neue Arbeit (www.employability.ch)



Inhalt

1. Wer wir sind
2. Entschleunigung
3. Die Beschleunigungsfalle
4. Wege aus der Beschleunigungsfalle
5. Nutzen von Entschleunigung
6. Konkrete Umsetzung: Fallbeispiele
7. Fazit





promoveTM
THE EMPLOYABILITY COMPANY


Wer wir sind

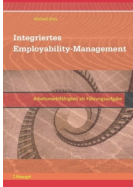
ProMove TM (www.promovetm.com)


Organisationen bewegen für Menschen. Menschen bewegen für Organisationen.

Organisationsentwicklung 
Organisationsberatung, Change Management und HR-Development:
ProMove TM unterstützt Unternehmen bei der Gestaltung und Steuerung
von Veränderungsprozessen.

Executive Coaching 
Mit über 40 international erfolgreichen Management Coaches unterstützt
ProMove TM Executives und Führungskräfte darin, ihr Führungspotential
optimal zu nutzen.

Laufbahnberatung 
ProMove TM bietet kompakte Karrieretests in ausgewählten Städten an.
Die Standortbestimmungen können in eine umfangreichere Karriereberatung
der in modulare Newplacements münden.



 Menschen bewegen... 3

promoveTM
THE EMPLOYABILITY COMPANY

Wer wir sind

Schweizerische Gesellschaft für Neue Arbeit (www.employability.ch)

Worum es geht

- Globalisierung, knapper werdende Ressourcen, "war for talents«, Beschleunigung von Lebenszyklen und Karrieremustern etc.: Trends, die die Arbeitswelt beeinflussen
- Wie können wir in Unternehmen mit diesen Trends umgehen?

Was wir tun

- Die Gesellschaft - ein Verein - ist eine Plattform für interessierte HR-Manager und Unternehmer, für die das Thema "Arbeitsmarkt" strategische Bedeutung aufweist und welche konkrete Massnahmen im eigenen Umfeld umsetzen möchten, um sich auf ebendiesem Arbeitsmarkt richtig zu positionieren.

Wer sind die Mitglieder

- Der Verein zählt heute mehr als 50 Mitglieder (Roche, Swisscom, Migros etc.) aus den unterschiedlichsten Umwelten: Unternehmer, Linienvorgesetzte, HRler aus unterschiedlichen Branchen und Institutionen.
- Menschen, die «out of the box» denken und handeln können und wollen.



 Menschen bewegen... 4

promoveTM
THE EMPLOYABILITY COMPANY

Entschleunigung


Was wir darunter (nicht) verstehen

Was wir unter Entschleunigung **nicht** verstehen:

- Entschleunigen heisst nicht, langsamer zu werden.
- Entschleunigen heisst nicht, auf Wachstum zu verzichten.

Was wir unter Entschleunigung verstehen:

- Entschleunigung ist keine Management-Methode, sondern eine **grundlegende Einstellung**.
- Entschleunigen heisst, **bewusster** zu handeln und für die Konsequenzen des eigenen Handelns **Verantwortung** zu übernehmen.
- Entschleunigen heisst, **Wesentliches** von Unwesentlichem zu trennen. Dadurch wird viel Energie frei für sinnvolles Wachstum.
- Durch Entschleunigung wird **Profitabilität** dort geschaffen, wo sie nicht vermutet wird. Entschleunigung ist ein **marktwirtschaftlich orientierter Ansatz**.

 Menschen bewegen... 5

promoveTM
THE EMPLOYABILITY COMPANY

Die Beschleunigungsfalle (1/4)


Wie positive Energie zu korrosiver Energie wird (Bruch und Vogel)

- Permanent höherer Einsatz, stetig steigende Geschwindigkeit und eine dauerhaft hohe Intensität der Aktivitäten führen nicht zu gesteigerten Erfolg.
- Oft treiben Manager ihre Unternehmen dauerhaft an die Grenzen der Belastbarkeit und reagieren auf Ermüdungserscheinungen und damit verbundene geringere Leistung mit noch verstärktem Druck, zusätzlicher Beschleunigung oder weiter erhöhten Anforderungen.
- Überzogene Aktivität bezogen auf die Anzahl und die Geschwindigkeit von Projekten führt zu abnehmendem Output.

Intensität der Energie

Korrosive Energie	Positive Energie
Resignative Trägheit	Bequeme Trägheit

Qualität der Energie

 Menschen bewegen... 6

promoveTM
THE EMPLOYABILITY COMPANY

Die Beschleunigungsfalle (2/4)

“Big is not beautiful”

Management garantiert Arbeitsplatzsicherheit und regelmässiges Gehalt

Leadership stellt Wettbewerbsfähigkeit sicher

Mitarbeiter bieten Loyalität und Engagement

Mitarbeiter wollen Chancen, Freiräume und Mitsprache

➔ Wenn alle nach oben wollen, wir es oben immer enger!

Menschen bewegen... 7

promoveTM
THE EMPLOYABILITY COMPANY

Die Beschleunigungsfalle (3/4)

Lebenszyklen beeinflussen Erwartungen

Wachstumsrate

Zeitachse

Pionier

- Aufbruchsstimmung: alles ist möglich
- Chaos und Unordnung
- Hohe Risikobereitschaft
- Orientierung an Wünschen
- Verantwortung kaum Thema

Wachstum

- Vorwärts!
- Effizienz
- Risiken werden ausgeblendet
- Orientierung am der Zukunft
- Verantwortung «nach aussen»

Reife

- Achtung!
- Effektivität
- Risiken werden ernst genommen
- Orientierung an der Gegenwart
- Verantwortung «nach innen»

➔ Wie wollen wir mit Erwartungen der Vergangenheit die Probleme von heute lösen?

Menschen bewegen... 8

promoveTM
THE EMPLOYABILITY COMPANY

Die Beschleunigungsfalle (4/4)

Wie Erwartungen in die Irre führen

- Das Problem ist nicht das Tempo.
Das Problem sind die Erwartungen:
Wir wenden Erwartungen von gestern auf die Realität von heute an.
- Wir reflektieren nicht mehr selbst:
Wir haben Verantwortung nach «aussen», ans System, delegiert.
- Wenn man nicht weiss, wohin man will, ist jede Richtung okay, bis man merkt, dass selbst steuern besser ist als gesteuert zu werden.
- **Es ist eine Sache, sich zu finden, eine andere, bei sich zu bleiben.**
Die grösste Beschleunigung stammt von Managern, die glauben, sich selbst zu sein, in Wahrheit jedoch fremdgesteuert sind.

Menschen bewegen ... 9

promoveTM
THE EMPLOYABILITY COMPANY

Wege aus der Beschleunigungsfalle (1/3)

Salutogenese

Die Salutogenese von Anton Antonovsky sagt aus, dass Menschen nur dann glücklich sind, sich engagieren und eigenverantwortlich einbringen, wenn sie verstehen, was sie tun (**Verständnis**), ihren Arbeitsinhalt beeinflussen können (**Beeinflussbarkeit**) und darin einen Sinn sehen (**Sinnhaftigkeit**).

Menschen bewegen ... 10

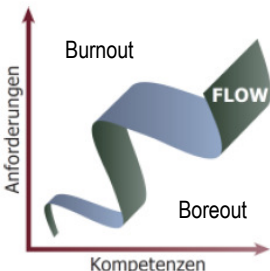
promoveTM
THE EMPLOYABILITY COMPANY

Wege aus der Beschleunigungsfalle (2/3)

Das Flow-Prinzip

Das Flow-Prinzip von Mihaly Csikszentmihalyi zeigt auf, dass Menschen nur dann in Bewegung – im «Flow» – sein können, wenn sich das Anforderungsniveau mit den Kompetenzen bzw. dem Erwartungsniveau decken.

Dabei **spielt das absolute Niveau keine Rolle**: Bei zu hohen Anforderungen oder zu geringen Kompetenzen besteht Gefahr eines **Burnouts**, bei zu tiefen Anforderungen oder zu hohen Kompetenzen kann ein **Boreout** resultieren.



Es geht also darum, **Anforderungen** bzw. **Kompetenzen** und **Erwartungen gleichwertig auszurichten**: Auch tiefe Niveaus sind wertschöpfend!

Menschen bewegen... 11

promoveTM
THE EMPLOYABILITY COMPANY

Wege aus der Beschleunigungsfalle (3/3)

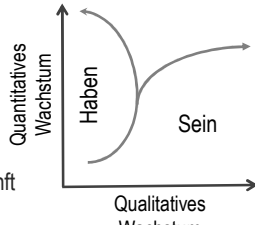
Was ist Wachstum? Eine differenziertere Betrachtung

Effizienz
=
Die Dinge **richtig** tun.

➔

Effektivität
=
Die **richtigen** Dinge tun.

- Wachstum
- Maximum
- Quantität
- Tempo
- Mechanistisches Weltbild
- Top-Down-Ansatz
- Orientierung an der Zukunft
- Management durch Ziele
- Prozesse dominieren
- Vorschriften und Regelungen
- Sprechen (talk)



- Ergebnis
- Optimum
- Qualität
- Flow
- Systemisches Weltbild
- Bottom-Up-Ansatz
- Orientierung an der Gegenwart
- Management by meaning
- Menschen dominieren
- Vertrauen und Nähe
- Fragen, zuhören (walk)

Menschen bewegen... 12

promoveTM
THE EMPLOYABILITY COMPANY

Nutzen von Entschleunigung

Wenn effektiv statt effizient gearbeitet wird, bedeutet dies für Unternehmen:

- die **Eigenverantwortung steigt** und damit vermehrt «Entrepreneurship»
- das **Engagement** der Mitarbeitenden steigt
- die **Produktivität steigt**
- sinkt die **Absentismusquote**
- verbessert sich die **Innovationsrate**
- steigt die **Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit**
- steigt die **Preisflexibilität** auf Kundenseite und somit die **Margen**

Wie viel Zeit verbringen wir mit Menschen unseres Vertrauens?

Menschen bewegen ...

13

promoveTM
THE EMPLOYABILITY COMPANY

Konkrete Umsetzung (1/2)

Fallbeispiele für HR-Aktivitäten: www.employability.ch

Entschleunigung

Beschleunigung

«Ich werde gemacht»

«Ich mache»

Einstellung

Trennung

Entwicklung

Beurteilung

Honorierung

Arbeits-system

Menschen bewegen ...


14

promoveTM
THE EMPLOYABILITY COMPANY

Konkrete Umsetzung (2/2)

Fallbeispiele aus Unternehmen

- **dm**
Die Mitarbeitenden bestimmen ihr Sortiment vor Ort selbst:
➔ Eine der höchsten **Margen** der Branche.
- **Handelsbanken**
Die Mitarbeitenden legen das Gehalt ihres Chefs fest:
➔ **Stetiges Wachstum** trotz Bankenkrise.
- **Hewlett Packard**
Die Mitarbeitenden wählen ihren Chef selbst:
➔ **30% mehr Produktivität** innert 2 Jahren in den entsprechenden Bereichen.
- **Stihl**
Die Arbeitszeit wird nicht mehr kontrolliert. Die Mitarbeiter organisieren sich in Arbeitsinseln:
➔ **Ausschusskosten um 80% gesenkt.**
- **Swisscom**
Klare Grenzen für Schichtarbeit und Eigenverantwortung für die eigene Karriere:
➔ **Absentismusquote gesunken** – das durchschnittliche Pensionsalter steigt.




Menschen bewegen ... 15

promoveTM
THE EMPLOYABILITY COMPANY

Fazit

- Es braucht zuerst eine **positive Assoziation zum Begriff «Entschleunigung»**.
- Kleiner Input – grosser Output: Entschleunigung ist die **effektivste Art der Produktivitätssteigerung**.
- Ein bottom-up Ansatz: **Entschleunigung setzt im Kleinen an** – um im Grossen Wirkung zu erzielen.
- Es kommt nicht auf die Tools und Methoden an, sondern auf den **Blickwinkel**.
- Die wichtigsten Bestandteile von Entschleunigung: **Eigenverantwortung, Vertrauen konstantes Beibehalten einer gesunden Spannung**.
- **Entschleunigung ist leise** – und setzt damit einen wohltuenden – vielleicht aber auch zu unspektakulären – Gegenakzent zu einer lauten Welt.
- Entschleunigung ist die logische Konsequenz von Beschleunigung. Es stellt sich nicht die Frage, wann sie eintritt, sondern nur die Frage, wie sinnvoll wir sie für uns nutzen.



Menschen bewegen ... 16

promoveTM
THE EMPLOYABILITY COMPANY

Und jetzt?

Wie entschleunigen Sie in Ihrem Kontext?

Ich freue mich auf spannende Reflexionen.

Ihr Michael Kres



 Menschen bewegen ... 17

promoveTM
THE EMPLOYABILITY COMPANY

Literatur und Links

Antonovsky, A. = 1997
Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie. Tübingen.

Binswanger, M. = 2006
Die Tretmühlen des Glücks. Wir haben immer mehr und werden nicht glücklicher. Was können wir tun?

Bruch, H. und Vogel, B. = 2009
Organisationale Energie. Wie Sie das Potential Ihres Unternehmens ausschöpfen. Gabler.


Csikszentmihalyi, M. = 2010
Flow – der Weg zum Glück. Der Entdecker des Flow-Prinzips erklärt seine Lebensphilosophie. Herder.

Fornallaz, P. = 1990
Energiekonzept im Dienst der menschlichen Entfaltung. In Neue Zürcher Zeitung: Nr. 198. 29.08.1990. S. 50.

Kres, M. = 2007
Integriertes Employability Management. Arbeitsmarktfitness als Führungsaufgabe. Haupt.

Schweizerische Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz = 2008
Unveröffentlichtes Arbeitspapier des Wirkungskreises „Entschleunigung“.

www.employability.ch (Best Practices und Informationscenter zum «Entschleunigung»)
www.inqa.de (Materialien, Best Practices und Werkzeuge zum Downloaden)

 Menschen bewegen ... 18