

Z

hdk

Zürcher Hochschule der Künste

Leadership Essenzen

Gruppen-Essays aller Absolvierenden des Weiterbildungsprogramms CAS Design Leadership an der Zürcher Hochschule der Künste ZHdK

Inhalt

Essays der Absolvierenden

- 05** **Futureshift. Warum diverses Leadership die Zukunft von Organisationen entscheiden wird.**
Marvin Miles Ferrante, Natalie Kauer, Lara Klopper,
Alessia Neuroni, Jessica Pacheco Pereira, Lisa Schneider
- 17** **New Work. Wo ist der gemeinsame Nenner?**
Deborah Buholzer, Luzia Mahnig, Toby Rotach, Gustavo Steffens
- 27** **Leading Blurred Lines**
Vera Schuerch, Philipp Bütikofer, Daniel Gilgen, Tobias Keller,
Christian Künzle, Michael Steinmann
- 41** **Crystal Clear**
Reto Bertschinger, Marc Délèze, Graziella Dörflinger, Valeria Hörler
- 53** **Tanzen wie die Gräser im Wind**
Monica Beusch, Nicole Eggenberger, Daniela Lehmann,
Ramun Riklin

Impressum

Studienleitung CAS Design Leadership
Stefano Vannotti

Programmverantwortung CAS Design Leadership
Danica Zeier

Kernteam CAS Design Leadership
Markus Ort, Leadership Challenger
Jonas Petermann, Wissenschaftliche Mitarbeit
Katrin Imperatori Funk, Administration

Absolvierende CAS Design Leadership
Reto Bertschinger, Monica Beusch, Philipp Bütikofer, Deborah Buholzer, Marc Deleze, Graziella Dörflinger,
Nicole Eggenberger, Marvin Ferrante, Daniel Gilgen, Valeria Hörler, Natalie Kauer, Tobias Keller,
Lara Klopper, Christian Künzle, Daniela Lehmann, Luzia Mahnig, Alessia Neuroni, Jessica Pacheco Pereira,
Ramun Riklin, Toby Rotach, Lisa Schneider, Vera Schuerch, Gustavo Steffens, Michael Steinmann

Lektorat
Katharina Nill

Grafiken / Booklet
Patrik Ferrarelli

essenzen.designleadership.zhdk.ch

Futureshift.

Warum diverses Leadership die Zukunft von Organisationen entscheiden wird.

Marvin Miles Ferrante, Natalie Kauer, Lara Klopper, Alessia Neuroni,
Jessica Pacheco Pereira Lisa Schneider

„Ich finde, die Führung sollte das
Team und auch die
Gesellschaft
widerspiegeln.
Je mehr interessante
Blickwinkel man in der Führung
einbringen kann, desto
reichhaltiger.“

Abb. 1: Zitat aus einem unserer Interviews / Visualisierung: Natalie Kauer

Dieser im Kontext des CAS Design Leadership entstandene Essay beleuchtet Diversität in der Führungsetage. Eine bunte Führung, die unterschiedliche Hintergründe und Perspektiven mitbringt, ermöglicht nicht-konforme Ansätze, die in einer immer komplexer werdenden Zukunft hilfreich sind, um den Herausforderungen des Marktes gerecht zu werden und Innovation zu fördern. Diversität betrifft dabei nicht nur das Äussere, sondern auch das Mindset und die Denkweise der Führungspersonen. Zukünftige Mitarbeitende brauchen möglichst diverse Vorbilder, die sie dazu inspirieren, mutig ihre eigenen Fähigkeiten zu entfalten. In diesem Essay zeigen wir auf, warum ein Shift unbedingt nötig ist, und welche Massnahmen ergriffen werden müssen, um eine diverse und inklusive Führungskultur in einer Organisation zu etablieren.

Blick in die Zukunft – we need a shift

Das Thema Diversität ist gerade im Trend und viele Organisationen geraten unter Druck, ihre Diversitätsförderung nach aussen zu kommunizieren. Wer als Arbeitgeber:in attraktiv bleiben will und mehr Diversität in seiner Organisation erreichen möchte, sollte sich mit solchen Konzepten auseinandersetzen, aktiv eine Strategie erarbeiten und entsprechende Massnahmen ergreifen. Das Ziel könnte sein, ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem diverse Mitarbeitende ihr volles Potenzial entfalten können. Dies erfordert ein Umdenken in der Organisationskultur, die Förderung von Diversität und Inklusion und die Implementierung von Praktiken, die Diskriminierung verhindern und Chancengleichheit auch aus Führungssicht fördern.

Nur wenn es in einer Organisation Raum für verschiedene Perspektiven und den entsprechenden Dialog gibt, können Mitarbeitende den Status quo anfechten und somit weiterentwickeln und optimieren. Ein Investment in Diversität kann als Investment in Kreativität und Innovation gelesen werden, die zur Qualitätssteigerung der Produkte und Dienstleistungen führen könnte. Kreative und unkonventionelle Problemlösungsstrategien und ein diverser Umgang mit anspruchsvollen Teams sind wichtige Kompetenzen der Führungsetage der Zukunft. Ein Shift hin zur Vielfalt ist nicht nur wünschenswert, sondern dringend erforderlich, um in unserer immer komplexer werdenden Welt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Diverse Leadership – what the hell?

Jedoch stellen unsere Vorurteile und die Tendenz, uns mit Gleichgesinnten zu umgeben, eine grosse Hürde für die Umsetzung von Diversität dar. Das zusammen mit diesem Essay vorgelegte Manifest dient als Leitstern und ruft Organisationen dazu auf, mutig den Weg zu mehr Vielfalt einzuschlagen. Zur praktischen Unterstützung dient ein Canvas als Workshoptool, um Diversität innerhalb der Führungsetage zu fördern.

Bei der Umsetzung von Vielfältigkeit geht es bei weitem nicht mehr nur um die Beschäftigung von Personen mit diversen Merkmalen, zum Beispiel im Hinblick auf Alter, Nationalität, Geschlecht, Bildungsgrad, Beeinträchtigung oder sozioökonomischen Hintergrund. Unterschiedliche Arbeitsweisen und das Mischen von verschiedenen Abteilungen bereichern ebenfalls den Output einer Organisation.

Als wir uns als Gruppe für dieses Thema entschieden haben, haben alle Mitglieder Geschichten über ihre eigenen Erfahrungen mit diversity geteilt. Es war enorm aufschlussreich zu sehen, dass wir alle schon mit homogenen Führungsteams gehadert haben. Ein Teammitglied zum Beispiel hat vor einigen Jahren als Junior Art Director in einer Digitalagentur gearbeitet. Sie arbeitete hart auf ihr Ziel einer Beförderung hin. Als sie nach einem Jahr für ein entsprechendes Gespräch im Büro ihrer Vorgesetzten – männlich, weiss, um die 40 Jahre alt – sass, musste sie sich mit Argumenten wie «Du bist doch noch so jung, was willst du denn dann überhaupt noch erreichen?» abwimmeln lassen. Diese entmutigende Erfahrung führte nicht nur zu grosser Frustration, sondern schliesslich zu ihrer Kündigung. Und sie ist sich sicher, dass dieses Gespräch anders verlaufen wäre, wenn das Führungsteam diverser aufgestellt gewesen wäre, und man sich dort mehr mit ihr und ihrer Situation hätte identifizieren können.

Die Charta der Vielfalt hat eine Grafik entwickelt, die eine hilfreiche Orientierung bietet. Im Zentrum steht die individuelle Persönlichkeit. Umgeben

wird diese von inneren und äusseren Dimensionen wie Ethnizität, Geschlecht oder psychische Fähigkeit bzw. Berufserfahrung, Ausbildung oder Auftreten. Die letzte Ebene beschreibt die organisationale Komponente.

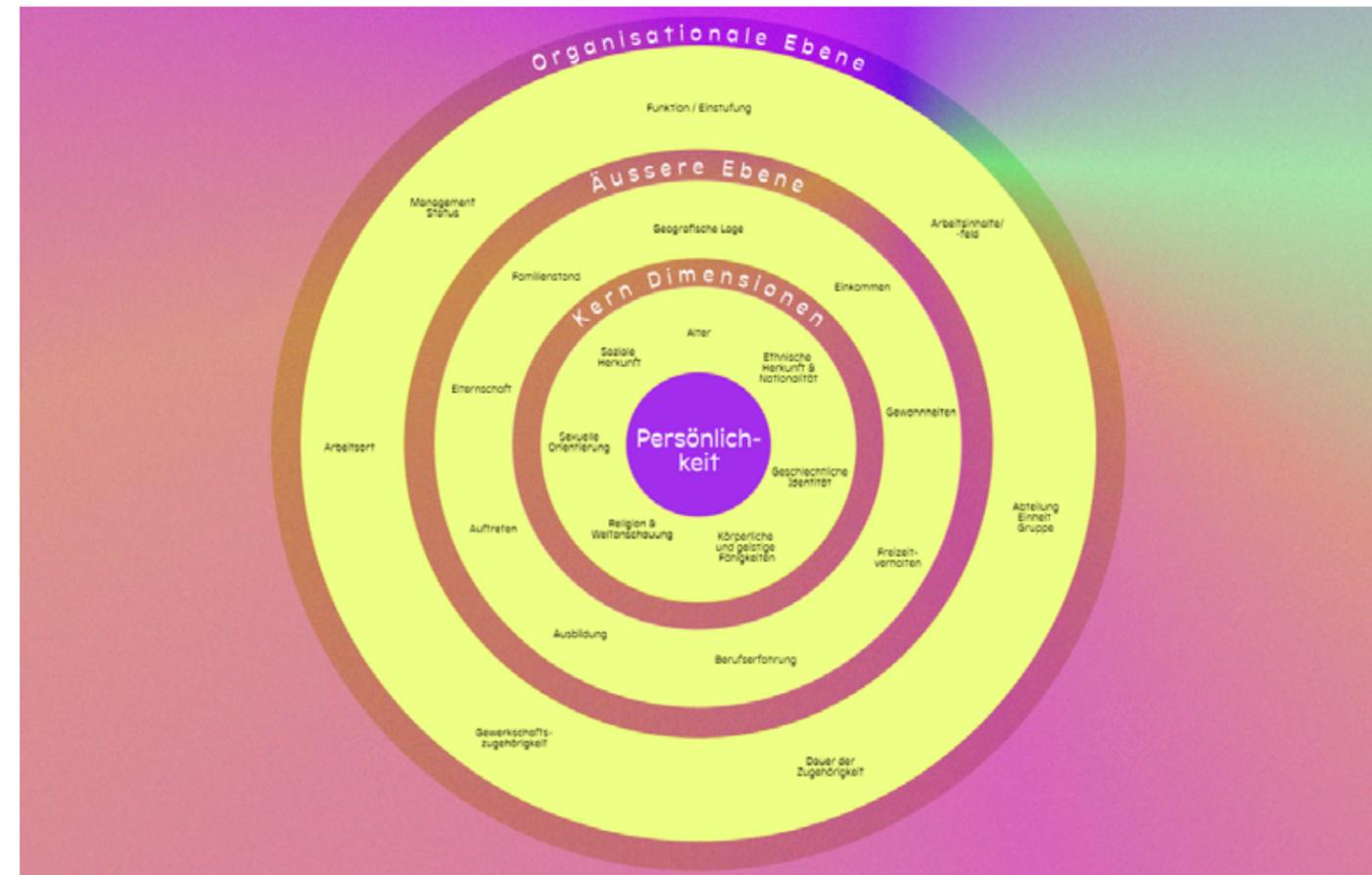


Abb. 2: Die sieben Kerndimensionen von Vielfalt und die weiteren Einflussebenen (charta-der-vielfalt.de) / Visualisierung: Natalie Kauer

Während mit «Diversity Management» in einer Organisation versucht wird, die Heterogenität von Mitarbeitenden explizit zu fördern und damit einen Mehrwert zu generieren, beschäftigt sich dieser Essay mit dem Thema «Diverse Leadership». Dabei geht es uns um die Auseinandersetzung mit einer organisationalen Führungskultur, welche Vielfältigkeit in der Führungsetage nicht nur zulässt, sondern proaktiv fördert.

Auf dem Weg zu einer diversen Führung: Wo setzen wir den Anker?

Warum glauben wir eigentlich, dass Diversität in Führungsetagen so wichtig ist? Etliche Experimente haben gezeigt, dass diverse, heterogene Projektgruppen kreativere und innovativere Lösungen erarbeiten als homogene Teams. Dies ist für die Betroffenen zwar anstrengender, weil viele verschiedene Blickwinkel berücksichtigt und konsolidiert werden müssen. Der Output gewinnt jedoch enorm an Qualität. Damit Diversität zu einem Teil der Organisations-DNA wird, muss diese in der Führungsetage verankert und offen gelebt werden.

Daraus ergibt sich unsere These für diese Arbeit: Die zunehmende Komplexität der heutigen Arbeitswelt erfordert einen vielfältigen Mix im Führungsteam, um Herausforderungen zu bewältigen und den Organisationserfolg sicherzustellen.

Um diese These zu stützen und mit dem Ziel, ein Manifest zu erarbeiten, das die Essenzen der diversen Führung zusammenträgt und Organisationen zum Erarbeiten einer Diversitätsstrategie anregt, haben wir vier Interviews mit Führungspersonen geführt. Welche unterschiedlichen Erfahrungen macht eine weibliche Führungsperson im Vergleich zu einer klassischen Führungsperson? Oder eine jüngere Führungsperson mit Migrationshintergrund im Vergleich zu einer aus dem LGBTQIA+-Spektrum? Zudem wollten wir erfahren, welche Vorteile die interviewten Personen in einer heterogen aufgestellten Führungsetage sehen und was konkret unternommen wird, um eine diverse Führung in ihren Organisationen zu etablieren.

Dank Diversität zu mehr psychologischer Sicherheit und Kreativität

Anerkennung, Toleranz und Wertschätzung der Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden sind wichtige Grundelemente für einen positiven Umgang mit dem Thema Vielfalt in einer Organisation. Wie in einem wissenschaftlichen Artikel von 2018 festgehalten, können Organisationsstrukturen und -klima Mitarbeitende unterstützen, eigene Verhaltensweisen zu hinterfragen und ihre Offenheit gegenüber Diversität innerhalb ihrer Teams zu stärken (Akzeptanz, Respekt).

In einem Zufallsexperiment in Indien im Jahr 1993 wurden für Führungspositionen in zufällig ausgewählten Dörfern Frauenquoten eingeführt. In Befragungen stellte sich heraus, dass zwei Wahlzyklen ausreichten, damit die Einwohner:innen Politik und Führung nun auch klar mit dem weiblichen Geschlecht assoziierten. In Gemeinden, in denen solche Quoten nicht eingeführt wurden, geschah dies nicht. Veränderungen in der Führungsetage müssen vorgelebt, vorgegeben und für alle erkennbar sein.

Wieso ist es zentral, dass Organisationen Diversität in den Führungsetagen priorisieren? Die Führungsetage gibt den Ton an und beeinflusst wirksam die Organisationskultur. Neben moralischen Beweggründen hat Diversität einen positiven Einfluss auf die Performance einer Organisation. Fairness und Inklusion stärken die Kreativität einer Organisation und den Mut der dort handelnden Mitarbeitenden. Wenn diverse Führungspersonen in ihren Teams psychologische Sicherheit schaffen und alle dazu ermutigen, ihre eigenen Perspektiven offen einzubringen, können vielschichtiger und innovativer Ergebnisse erzielt werden. Zusätzlich werden Mitarbeitende zufriedener mit ihrem Job und in ihrem Team sein, weil sie offen ermutigt werden, sich selbst zu sein.

Eine interviewte Agenturinhaberin setzt z. B. bewusst auf den Faktor Diversität in ihrem Team, um kreativere Lösungen für ihre Kunden zu erarbeiten. Gleichzeitig nutzt sie die diverse Aussenwahrnehmung und entsprechende Vorurteile, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Kund:innen kommen zu ihr, um neue Ansätze und innovativere Lösungen zu erhalten – eben nicht die bestehenden Standards.

Eine diverse Führung kann sensibilisieren und das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden zu der Organisation stärken. Es ist empirisch belegt, dass Diversität in einer Organisation zu mehr Veränderungsfreude und Wirkungsorientierung führt. Ausserdem ist der Literatur zu entnehmen, dass eine diverse Führung zu einem besseren Verständnis der Zielgruppen und Kund:innen beiträgt, da die Belegschaft die Gesellschaft besser widerspiegelt.

So hat z. B. die Visibilität von LGBTQIA+-Führungskräften erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsumgebung. Sie wirken als Rollenmodelle und



Abb. 3: Mit diversem Leadership Richtung Zukunft / Visualisierung: Natalie Kauer

können dazu beitragen, Stereotypen abzubauen, Vorurteile zu verringern und eine inklusive Arbeitsplatzkultur zu fördern. Trotz dieser positiven Aspekte stehen LGBTQIA+-Führungskräfte oft vor besonderen Herausforderungen beim Aufstieg auf der Karriereleiter. Hierfür nötige Voraussetzungen sind proaktive Diskriminierungsbekämpfung, Unterstützung und Anerkennung ihrer Fähigkeiten.

Eine interviewte Führungsperson aus dem LGBTQIA+-Bereich und Experte für Philosophiegeschichte berichtet, dass er selbst sehr positive Erfahrungen gemacht hat: Durch seine Vielfaltigkeit wurde er positiv wahrgenommen und hatte kaum negative Erfahrungen.

Diverse Führung strahlt gelebte Werte einer Organisation authentisch nach aussen und beeinflusst somit die Wahrnehmung von Kundschaft und Investor:innen und das Image der Organisation. Genauso entscheidend ist die Wirkung nach innen: Eine breitere Tiefe von Erfahrungen und Perspektiven führt zu Diversität in der Denkweise und zur Qualitätserhöhung der erbrachten Leistungen. Ein vielfältiges Spektrum von Kompetenzen und Hintergründen bringt mehr Innovation, steigert die Kreativität und die Problemlösungsfähigkeit. Authentizität und Diversität sind verwandt; einige Fachartikel attestieren diversen Führungsteams höheres Engagement, Energie und Spass.

Einer interviewten Person ist es in ihrer Organisation zum Beispiel wichtig, dass alle Mitarbeitenden sich wohl fühlen und man sich gegenseitig mit allen individuellen Eigenheiten akzeptiert. Es gibt keine Kleidervorschriften wie zum Beispiel Hosen- oder Kleiderlängen. Alle Mitarbeitende sollen sich so kleiden, wie es für sie am besten passt. Am wichtigsten ist es ihr, dass alle kreativ sein können und auf ihre eigene Art ihre Aufgaben ausführen.

Eigenschaften, Chancen und erste Schritte zu einer diversen Führungsetage

Diverse Führung ist eine Möglichkeit, Stärken und Vorteile, welche Diversität mit sich bringt, zu nutzen, um eine gerechtere und integrative Arbeitsumgebung zu schaffen und damit einen Mehrwert zu schaffen resp. bessere Ergebnisse zu erzielen.

Doch was sind eigentlich die Eigenschaften von diversen Führungspersonen? Diverse Führung bezieht sich auf die Zusammensetzung von Führungsteams, die aus Personen unterschiedlichen ethnischen, kulturellen, geschlechtlichen, altersbezogenen und sozialen Hintergrunds besteht. Diese Vielfalt führt zu einer breiten Palette von Perspektiven und Erfahrungen, die in einem Team zusammenwirken. Sie bringt auch den Vorteil von umfassenderen Wissensbeständen und Erfahrungen mit sich. Durch den Austausch von unterschiedlichen Standpunkten und Ansätzen werden neue Blickwinkel eröffnet und dies kann zu einer kreativeren Entscheidungsfindung beitragen.

Wie erreicht man diese Diversität im Führungsteam? Während unserer Interviews mit verschiedenen Führungspersonen haben wir Einsichten und Ideen erhalten, um erste Schritte Richtung Diversität zu unternehmen. Als Beispiel nannte eine interviewte Person, dass den Menschen eine Chance zu geben sei – auch wenn vielleicht gewisse Qualifikationen im CV für eine Führungsposition noch fehlen. Es sei wichtig, auf die Motivation von Bewerber:innen zu setzen. Durch unsere dominierende «Null-Risiko-Kultur» erhalten viele potenzielle Anwärter:innen bisher keine Chance.

Ein weiteres Beispiel ist, sich nicht von Vorurteilen beeinflussen zu lassen.

Eine unserer interviewten Führungspersonen spricht sich z. B. dafür aus, Mütter einzustellen. Mütter im Berufsleben begegnen leider noch immer verschiedenen Vorurteilen und Stereotypen. Auch wenn die passenden Ausbildungen und Fähigkeiten vorhanden sind, werden ihnen weniger Flexibilität und Leistungsfähigkeit, höhere Fehlzeiten oder auch begrenzte Karriereambitionen angelastet. Da viele Mütter unter diesen Vorurteilen leiden, versuchen sie, diese zu widerlegen, und sind dadurch noch motivierter und engagierter. Die von uns interviewte Person würde jederzeit eine Mutter einstellen und hat bisher nur positive Erfahrungen damit gemacht. «Wer es geschafft hat, den Alltag mit Kindern zu organisieren, kann definitiv unter Druck arbeiten.»

Vielfalt nutzen, um Wirkung zu erzielen: Instrumente für eine integrative Führung

Einfach eine Vielfalt an Menschen gemeinsam in einen Topf zu werfen, garantiert natürlich keine Höchstleistungen. Wir brauchen inklusive Führungspersonen, die Diversität vorleben. Sie sind entscheidend, um das Potenzial eines vielfältigen Teams zu entfesseln. Voraussetzungen und Merkmale diverser Führung entlang der unterschiedlichen Dimensionen und Ebenen der Charta der Vielfalt haben wir bereits angesprochen. In der Essenz geht es um engagierte Menschen, die sicherstellen, dass sich alle Mitarbeitenden respektiert, wertgeschätzt, inkludiert, selbstbewusst und inspiriert fühlen. Sie fungieren als Moderator:innen und beeinflussen die Qualität von teaminternen Prozessen durch ihre aufmerksame Begleitung und steuern leicht gegen, wenn sie merken, dass der Diskurs in eine falsche Richtung läuft. Solche Führungskräfte sind sich darüber bewusst, dass Vorurteile existieren können, und gehen damit transparent

um, indem sie den Mut mitbringen, eine Fehlerkultur für die lernende Organisation zu etablieren.

Welche Hilfsmittel und Instrumente haben wir zur Verfügung? Wie oben eingeführt, unterstützt die Charta der Vielfalt Organisationen dabei, Chancengleichheit und Diversität zu fördern und als wertvolles Potenzial für ihre Organisationen anzuerkennen. Mit dieser Initiative aus Deutschland können Organisationen sich verpflichten, Vielfalt und ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld zu fördern. Ziel ist es, eine Organisationskultur zu schaffen, die geprägt ist von Wertschätzung, Respekt und Inklusion gegenüber allen Mitarbeitenden.

Eine inklusive Organisationskultur spielt dabei eine zentrale Rolle. Gleichberechtigung und Respekt können erreicht werden, indem klare Richtlinien gegen Diskriminierung etabliert und Netzwerke sowie Ressourcen für Mitarbeitende geschaffen werden.

Es zahlt sich aus, auch im HR auf Diversität zu setzen. Organisationen sollten gezielte Rekrutierungsstrategien anwenden, um vielfältige Mitarbeitende zu finden. Dabei können sie zum Beispiel mit Diversitäts-Organisationen zusammenarbeiten und Stellenanzeigen auf Plattformen veröffentlichen, die eine breite Vielfalt an Bewerbenden erreichen. Um Vorurteile zu vermeiden und verschiedene Hintergründe und Erfahrungen angemessen zu berücksichtigen, ist es wichtig, bestehende Auswahlverfahren zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Zudem kann es sich lohnen, Programme zu implementieren, die den internen Aufstieg fördern. Dies kann durch Mentoring- und Coachingprogramme sowie Schulungen zur Führungsentwicklung geschehen. Es ist ratsam, klare Aufstiegswege zu definieren.

Ein ähnliches Konzept verfolgt eine unserer interviewten Personen aus einer klassisch, streng hierarchisch geführten Organisation. Er findet es wichtig, nicht der «lautesten» Person, die sich meldet, die Stelle zuzusprechen. Wichtig sei es, seine Mitarbeitenden und deren Kompetenzen zu kennen. Wenn eine Beförderung ansteht, müsse dringend mit verschiedenen Mitarbeitenden gesprochen werden, um eine zur Beförderung geeignete Person unter den Mitarbeitenden herauszufiltern. Empowerment ist gerade in solchen Situationen sehr wichtig. Nicht alle, die sich für eine Führungsposition eignen, melden sich von selbst.

Sensibilisierungs-Veranstaltungen oder Diversitäts-Workshops in Unternehmen können scheitern, wenn sie lediglich als oberflächliche Massnahme betrachtet werden und nicht mit einer tiefgreifenden Veränderung der Unternehmenskultur einhergehen. Daher empfiehlt es sich, nicht nur auf isolierte Programme zu setzen, sondern auch strukturelle Hindernisse anzugehen und ein ganzheitliches Verständnis von Diversität und Inklusion zu entwickeln. Ausserdem müssen wirklich alle an Bord sein, auch die Geschäftsführung bzw. die gesamte Geschäftsleitung. Nur wenn sie vollständig hinter einer Diversitäts-Strategie stehen, können solche Anstrengungen in einer Organisation gelingen.

Wenn Komponenten wie interne Vorbilder und eine gelebte Offenheit bereits vorhanden sind, können solche Methoden aber auch erfolgreich sein und fruchten. Dies bestätigt im Interview auch eine Chefredaktorin, welche nach Sensibilisierungs-Workshops in ihrer Redaktion feststellen konnte, dass die Mitarbeitenden einen grösseren Fokus auf Diversität legten und merklich diversere Inhalte produzierten.

Wenn Organisationen ihre Erfolge und Erfahrungen bei der Förderung von Diversität und Inklusion öffentlich teilen, ermöglicht dies anderen

Organisationen, sich inspirieren zu lassen und ermutigt sie im Idealfall dazu, selbst solche Praktiken und Strategien einzuführen.

Durch die gezielte Anwendung dieser Massnahmen schaffen Organisationen ein gerechteres Arbeitsumfeld mit mehr Chancengleichheit. Sie fördern die Leistungsfähigkeit und Innovation ihrer Organisation, profitieren so von den vielfältigen Perspektiven und Erfahrungen ihrer Mitarbeitenden und erzeugen eine positive Aussenwahrnehmung.



Abb. 4: Wie wirst du eine inklusive Führungsperson? / Visualisierung: Natalie Kauer

Futureshift – das Manifest für eine zukunftsorientierte Führung

Trotz des zunehmenden Drucks, sich in den Bereichen Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion weiterzuentwickeln, scheinen sich manche Organisationen schwer zu tun, signifikante Fortschritte zu erzielen – vor allem bei den Führungskräften.

Mit dieser Arbeit wollen wir einen Beitrag leisten, neue Ansätze zu identifizieren, um die Diversität in Schweizer Führungsetagen aktiv zu fördern. Als Ausdruck einer zukunftsgerichteten Organisationskultur ist es sinnvoll, sich mit den Voraussetzungen sowie Herausforderungen intensiv auseinanderzusetzen.

Unser Manifest trägt die Essenzen der diversen Führung zusammen und regt Organisationen zum Erarbeiten einer eigenen Diversitäts-Strategie an.

[MANIFEST \(PDF\)](#)

Um die konkrete Umsetzung der Forderungen aus dem Manifest zu unterstützen, haben wir ein Instrument erstellt. Es startet mit einer Ist-Analyse und einer Formulierung des Sollzustandes. Der Weg zur anvisierten Ambition gliedert sich mit unterschiedlichen Aspekten entlang von drei Dimensionen: Rekrutierung, Etablierung und Weiterentwicklung.

[INSTRUMENT \(PDF\)](#)

Nachdem wir die Grundsätze unseres Manifests dargelegt haben, die sich auf die Förderung einer vielfältigen und inklusiven Führungsstruktur konzentrieren, möchten wir diese Ideen in einem breiteren Kontext zusammenfassen.

In einer Welt, die immer mehr von den VUCA- und BANI-Eigenschaften geprägt ist, wird zunehmend klarer, dass eine vielfältige und inklusive Führungskultur nicht nur eine Notwendigkeit, sondern auch ein zentraler Erfolgsfaktor einer Organisation ist. Angesichts dieser neuen Realität ist es unerlässlich, dass Führungspersonen in Organisationen ihre Verantwortung ernst nehmen und proaktiv Massnahmen ergreifen, um eine diverse Führungslandschaft zu etablieren. Nur so können wir die Kreativitäts- und die Innovationskraft vorantreiben, die notwendig sind, um den zukünftigen Herausforderungen dieser komplexen, instabilen Arbeitswelt zu begegnen.



Quellen

- Bohnet, I. (2016, 12. April): Equality Takes Work: Fairness on the job isn't something that happens naturally. It has to be built. The Atlantic.
- Bohnet, I. (2016, 28. April): What Works: Gender Equality by Design. Talks at Google.
- Beaman, L., Duflo, E., Pande, R., Topalova, P. (2012, 12. Januar): Female Leadership Raises Aspirations and Educational Attainment for Girls: A Policy Experiment in India. Science.org.
- Bourke, J. (2018, 22. Januar): The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths. Deloitte Review 22.
- Bourque, J., Titus, A. (2019, 29. März): Why inclusive Leaders are good for Organizations, and how to become one. Harvard Business Review.
- Cletus, H. E., Mahmood, N. A., Umar, A., & Ibrahim, A. D. (2018): Prospects and challenges of workplace diversity in modern day organizations: A critical review. HOLISTICA–Journal of Business and Public Administration, 9(2), 35–52.
- Dillon B., Bourke J. (2016, 4. Mai): 6 Characteristics of Inclusive Leaders. The Wall Street Journal.
- Dobbin F., Kalev A. (2016): Why Diversity Programs Fail and what works better. Harvard Business Review. Issue July-August 2016.
- Krell, G., Pantelmann, H., & Wächter, H. (2006): Diversity(-Dimensionen) und deren Management als Gegenstände der Personalforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In G. Krell & H. Wächter (Hrsg.): Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung (S. 25–56). Mering.
- Martins, L. L. (2020): Strategic Diversity Leadership: The Role of Senior Leaders in Delivering the Diversity Dividend. Journal of Management. Vol. 46 No. 7, September 2020, 1191–1204.

New Work.

Die Arbeitswelt neu denken bedeutet vor allem, das Mindset zu verändern.

Deborah Buholzer, Luzia Mahnig, Toby Rotach und Gustavo Steffens

Die Art und Weise, wie wir arbeiten, ist im Umbruch. Wir erleben die Transformation von traditionellen Bürostrukturen und starren Arbeitszeiten hin zu flexiblen Arbeitsmodellen und einer digitalen Arbeitskultur. Die sich immer schneller verändernde Gesellschaft steht vor neuen Herausforderungen, die komplexer und weniger vorhersehbar sind als in der Vergangenheit. Der Druck auf sämtliche gesellschaftliche Systeme steigt. Unternehmen sind gefordert, ihre Organisationsstruktur und Firmenkultur kritisch zu hinterfragen, wenn sie den Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen und Kund:innen in der gegenwärtigen vernetzten und chaotischen Welt adäquat begegnen möchten. Als Reaktion darauf haben sich neue Arbeitsformen entwickelt, die als New Work bezeichnet werden. New Work bezieht sich auf neue Ansätze und Konzepte in Bezug auf Arbeitsorganisation, Arbeitskultur und Arbeitsmodelle. Unternehmen setzen diese neuen Arbeitsformen zunehmend ein und versprechen sich positive Ergebnisse.

Der Begriff New Work ist allgegenwärtig und dennoch kann es schwierig sein, ihn eindeutig einzuordnen oder zu definieren. Bedeutet New Work mehr als nur digitale Hilfsmittel, die es uns erlauben, flexibler, vernetzter und effizienter zu arbeiten? Sind die neuen Arbeitsformen in allen Kontexten umsetzbar und vorteilhaft? Wir möchten einen Blick hinter die Kulissen von New Work werfen und die Essenzen von New Work greifbar machen.



Abb. 1: Die vielschichtige New-Work-Umgebung

Im Rahmen unserer beruflichen Tätigkeit haben wir Einsicht in vier unterschiedliche Branchen – vom Finanzwesen über Industrie und Baubranche bis hin zum Gesundheitswesen. In allen vier unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern ist die Anwendung von New Work präsent, jedoch in verschiedener Ausprägung. Das Ziel unseres Essays nun ist, den gemeinsamen Nenner von New Work zu herauszuarbeiten. Wir wollen unser Verständnis schärfen und erweitern. Und dann ist da noch unsere individuell gefärbte Motivation, sich mit dem Begriff auseinanderzusetzen.

Deborah: «Meine Gedanken zu New Work sind unklar und ich kann mir grundsätzlich nur Remote Work oder Homeoffice darunter vorstellen. Da ich in der Gesundheitsbranche arbeite, welche nicht wirklich auf diesen zwei Bereichen aufbauen kann, will ich mein Wissen dahingehend erweitern, welche Ansätze wir bereits in unserem Unternehmen anwenden und was man unter New Work im Allgemeinen versteht. Damit ich als Teamleaderin positive Veränderungen in unserem Unternehmen vorantreiben kann.»

Luzia: «Agilität wurde bei meiner Arbeitgeberin vor wenigen Jahren in einzelnen Teams eingeführt und wird seitdem immer stärker gelebt. Die Vorteile aus Mitarbeitersicht sind für mich offensichtlich. Insbesondere die Möglichkeit, sich ständig zu entwickeln und sich als Team auf neue Herausforderungen einzustellen, ist für mich im Arbeitsalltag zentral. Allerdings kollidiert die agile Arbeitsweise in den dezentralen Teams mit den restlichen Unternehmensstrukturen, die nicht angepasst wurden. Es wäre spannend zu erfahren, wie es gelingen kann, flache Hierarchien schrittweise in einem grösseren Kontext einzuführen.»

Toby: «New Work ermöglicht räumlich und zeitlich flexibles Arbeiten. In Zeiten des Fachkräftemangels eröffnen sich neue Formen der kollaborativen Zusammenarbeit. Aber ist New Work auch für Teams geeignet, die nicht unter allen Umständen zeitlich und räumlich flexibel arbeiten können, z. B. weil sie auf eine spezielle Infrastruktur zurückgreifen müssen?»

Gustavo: «Ich möchte die heutige – veränderte – Arbeitsweise und die neuen -ansätze besser verstehen und mir Arbeitsmethoden aneignen, die ich in der Führung meines Teams und in der Zusammenarbeit innerhalb meiner Organisation anwenden kann. Mein Ziel ist, ein gesundes agiles Arbeitsumfeld zu gestalten, in dem sich die Mitarbeiter:innen entfalten und ihrer Arbeitstätigkeit optimal nachgehen können.»

Durch die gemeinsame Auseinandersetzung wollen wir ein Verständnis des Begriffs New Work schaffen, der für unsere Gruppe und die unterschiedlichen Gegebenheiten passt. Wir wollen aufzeigen, dass mit kreativem und empathischem Leadership die unmittelbare Arbeitsumgebung geprägt und gestaltet werden kann. Der Fokus liegt auf den Möglichkeiten, die wir als Führungspersonen auf Teamebene anwenden können – unabhängig von der Organisationsstruktur.

Betreten Sie mit uns eine Welt, in der Traditionen herausgefordert, innovative Ansätze gefördert werden und die Arbeitskultur an die Bedürfnisse einer sich ständig verändernden Gesellschaft angepasst wird. Willkommen in der Ära von New Work.

Die vernetzte Welt: Auslöser und Treiber zugleich

Die rasant voranschreitenden technologischen Entwicklungen der Gegenwart führen zu einer stetig zunehmenden Vernetzung von Technologie und Gesellschaft. Mit der Etablierung der digitalen Kommunikation entstehen neue Verbreitungsmedien, die bisher ungekannte Möglichkeiten der vernetzten Kommunikation zwischen Menschen, Gesellschaftssystemen und sogar Geräten eröffnet. Der Soziologe Christian Schuldt stellt fest, dass die exponentiell zunehmende Vielfalt der vernetzten Verbreitungsmedien dazu führt, dass die Grenzen zwischen den gesellschaftlichen Subsystemen wie Politik, Wissenschaft, Wirtschaft oder Kunst verschwimmen. Die Gesellschaft wird zunehmend zu einem dynamischen und vernetzten Organismus, in dem die traditionellen Grenzen und Hierarchien an Bedeutung verlieren.

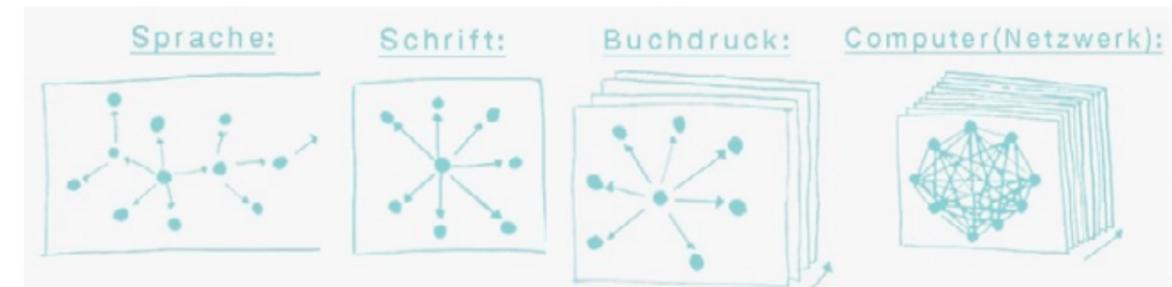


Abb. 2: Gegenüberstellung der Verbreitungsmedien und ihrer kombinatorischen Vielfalt

Thorsten Scheller beschreibt in seinem Buch «Auf dem Weg zur agilen Organisation» in diesem Zusammenhang die Entstehung von neuen Systemen, die wir mit vertrauten, abstrahierenden Lösungsmethoden und Denkhaltungen nicht mehr angemessen verstehen können. Es findet ein radikaler Umbruch statt, von komplexen zu chaotischen und nicht-linearen Systemen.

Dieser radikale Umbruch führt dazu, dass die Gesellschaft – Mitarbeitende und Unternehmen zugleich – Veränderungen fordern, um besser mit den neuen Rahmenbedingungen umgehen zu können. Das Konzept von New Work sieht vor, neue Arbeitsweisen und Denkhaltungen zu entwickeln, die es den Mitarbeitenden und Unternehmen ermöglichen, adäquat mit der gegenwärtigen vernetzten Welt umzugehen. Zentrale Komponenten von New Work sind die Flexibilisierung der Arbeitszeiten, räumliche Flexibilisierung und vernetztes, interdisziplinäres Zusammenarbeiten. **Die bahnbrechende Entwicklung moderner Kommunikationsmittel spielt bei der Etablierung von New-Work-Konzepten eine entscheidende Rolle. Es ist also festzuhalten, dass die technologische Entwicklung sowohl Auslöser als auch Treiber dieses Wandels ist.**

Dimensionen von New Work

Wie wird New Work in der Praxis wahrgenommen und umgesetzt? Entspricht die aktuelle Anwendung dem ursprünglichen Konzept? Wir haben in unseren Netzwerken nachgefragt.

Von den 40 Befragten gaben etwa die Hälfte an, in einem Setting zu arbeiten, in dem neue Arbeitsmethoden zum Einsatz kommen. Nur zwei Personen bezeichneten ihren Arbeitskontext als New-Work-Environment und rund 30 % arbeiten in Unternehmen mit flachen Hierarchien oder agilen Organisationsstrukturen. Die meisten Befragten haben ein eher allgemeines Verständnis von New Work, das flexible Arbeitsmodelle und eine ausgewogene

Work-Life-Balance umfasst. Flexibilität wird als Schlüsselbegriff im Zusammenhang mit New Work genannt, hauptsächlich in Bezug auf räumliche und zeitliche Aspekte der Arbeit. Einige betonen auch die Bedeutung agiler Führung, flacher Hierarchien und Kreisorganisationen. Weniger häufig wird darauf hingewiesen, dass New Work den Menschen in den Mittelpunkt stellt.



Abb. 3: Die häufigsten Antworten auf die Frage «Was bedeutet für dich New Work?»

Zusammenfassend wird New Work als eine Flexibilisierung von Arbeitsmodellen und Organisationsstrukturen verstanden, wobei sowohl die zeitlichen und räumlichen Rahmenbedingungen als auch Arbeitsstrukturen und die Unternehmenskultur beeinflusst werden. **Eine Aufteilung in die vier Dimensionen Zeit, Raum, Struktur und Mindset soll helfen, die Handlungs- oder Möglichkeitsräume im New-Work-Kontext besser zu einzuordnen.**

Raum ist ein zentraler Bestandteil von New Work. Dabei geht es nicht nur um die physische Arbeitsumgebung, sondern auch um den digitalen Raum. New Work ermöglicht eine flexible Gestaltung des Arbeitsraums, sowohl räumlich als auch virtuell. Mitarbeitende können von verschiedenen Orten aus arbeiten und sind nicht mehr an feste Bürostrukturen gebunden. Diese Flexibilität ermöglicht es, Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten und fördert die Work-Life-Balance.

Zeit spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle in New Work. Traditionelle, starre Arbeitszeiten weichen flexibleren Modellen, wie beispielsweise Jahresarbeitszeiten, flexiblen Arbeitspensen oder gar der Viertageweche. Mitarbeitende können ihre Arbeitszeit an ihre individuellen Bedürfnisse anpassen und dadurch Beruf und Privatleben besser vereinbaren. Eine effektivere Zeitgestaltung trägt zur Flexibilität der Mitarbeitenden bei und kann indirekt die Produktivität erhöhen.

New Work erfordert auch eine Anpassung der organisatorischen **Strukturen**. Statt starrer Hierarchien und festgelegter Rollenstrukturen werden flexible Rollen und agile Arbeitsweisen gefördert. Mitarbeitende haben die Möglichkeit, ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten je nach Bedarf anzupassen und ihre Stärken optimal einzusetzen. Das fördert die Zusammenarbeit und die Teamdynamik innerhalb der Organisation.

Das **Mindset** bezieht sich auf die Haltung und Einstellung der Mitarbeitenden und Führungskräfte. New Work erfordert ein offenes und agiles Denken, das Veränderungen als Chance betrachtet. Es geht um die Bereitschaft, traditionelle Denkmuster zu hinterfragen und neue Wege zu gehen. Ein positives, lösungsorientiertes und menschenzentriertes Mindset ist entscheidend, um den Herausforderungen der heutigen Welt erfolgreich zu begegnen.

Hilfsmittel, um im Kleinen viel zu bewirken

Wenn tiefgreifende Veränderungen auf mehreren Dimensionen angestoßen werden, kann dies negative Gefühle und Widerstand in der Organisation auslösen. Es stellt sich somit die Frage, wie effektiv New-Work-Ansätze im kleinen Rahmen, also auf Teamebene umgesetzt werden können. Die gute Nachricht ist, dass die Teilnehmenden unserer Umfrage einen mittleren bis sehr hohen Handlungsspielraum sehen, um mit New-Work-Ansätzen in ihren Teams eine Wirkung zu erzielen. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse und Erfahrungen haben wir Hilfsmittel aus den Dimensionen Raum, Zeit, Struktur und Mindset ermittelt, die wir bereits einsetzen oder gern ausprobieren würden.



Abb. 4: Unsere Hilfsmittel aus den Dimensionen Raum, Zeit, Struktur und Mindset

Um die Mechanismen im Umfeld von New Work besser zu verstehen, haben wir vier Hilfsmittel ausgewählt und näher betrachtet. Wir haben uns auf Hilfsmittel konzentriert, die bereits etabliert sind, die wir aus eigener Erfahrung kennen und die auf Teamebene Wirkung erzeugen können.

Ausgehend von diesen Kriterien haben wir uns für die folgenden vier Hilfsmittel entschieden:

- Hybride Meetings (Dimension Raum/Zeit)
- Shared Governance (Dimension Struktur)
- Flexible Rollen oder Jobrotation (Dimension Struktur)
- Feedback-Methoden wie Debriefings oder Retrospektiven (Dimension Mindset)

Wir wollten die Wirkungsweise der Hilfsmittel besser verstehen und ihren Einfluss auf die Zusammenarbeit näher betrachten. Zudem wollten wir die Erfolgsfaktoren kennenlernen, um zu verstehen, wie sie wirkungsvoll eingesetzt werden können. Dabei stützten wir uns auf unsere eigenen Erfahrungen und das Feedback aus unserem Netzwerk.

Hybride Meetings (Dimension Raum und Zeit)

Hybride Meetings sind Besprechungen, an denen Mitarbeitenden sowohl physisch als auch remote per Telefon- oder Videokonferenz teilnehmen können. Seit der Pandemie sind solche Meetings in vielen Branchen eine neue Arbeitsrealität. Dabei ist es wichtig, Meetings nicht eins zu eins vom physischen in den digitalen Raum zu übertragen, sondern sie neu zu denken und den neuen Gegebenheiten anzupassen. Aus unserer Erfahrung können klare Spielregeln helfen, um hybride Settings effizient und teamfreundlich zu gestalten. Check-ins vor wichtigen Meetings sind zudem eine vielversprechende Möglichkeit, um eine persönliche Note einzubringen und Remote-Teilnehmende besser einzubinden. Die Möglichkeit, sowohl vor Ort als auch remote an Meetings teilzunehmen, führt insgesamt zu einer höheren Flexibilität der Mitarbeitenden. Gemäss unserer Befragung führt diese Flexibilität tendenziell zu einer höheren Mitarbeitendenzufriedenheit. Ein negativer Effekt dieser Praxis ist jedoch die Beeinträchtigung des Zusammengehörigkeitsgefühls im Team.

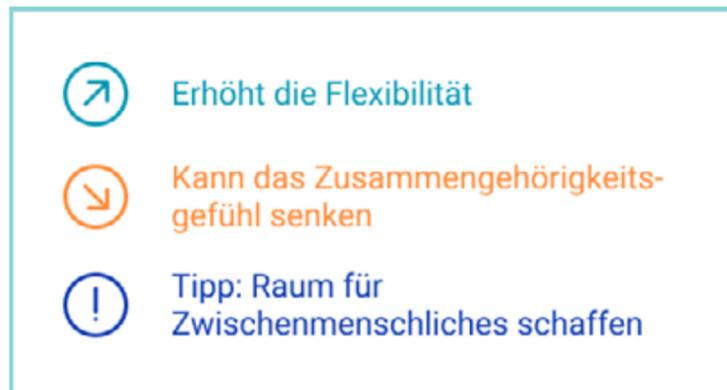


Abb. 5: Auswirkungen von hybriden Meetings

Shared Governance (Dimension Struktur)

Shared Governance zielt unter anderem darauf ab, die Beteiligung und Entwicklung von Mitarbeitenden zu fördern. Die Mitarbeitenden werden in Entscheidungsprozesse und die Steuerung der Organisation einbezogen. Entscheidungen und Verantwortung werden auf mehrere Personen oder Teams verteilt. Die gemeinsame Mitwirkung und Interaktion von zwei oder mehreren Personen ergibt in der Summe mehr als die Wirkung eines Einzelnen. Dabei ist es wichtig, auf den Stärken jedes Einzelnen aufzubauen, um so bessere Entscheidungen treffen zu können. Eine mögliche positive Wirkung von Shared Governance ist eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Dies wird von den Teilnehmer:innen unserer Befragung bestätigt. Allerdings kann Shared Governance die Führungsstruktur verwässern und zu längeren Entscheidungsprozessen führen. Damit verbunden ist auch ein grösser Koordinationsaufwand zwischen den Beteiligten. Unserer Erfahrung nach ist es wichtig, trotz aller Flexibilität

die Strukturen klar zu definieren. Insgesamt geht es bei der Etablierung von Strukturen darum, die richtige Balance zwischen Flexibilität und Koordination zu finden, um ein effektives und kollaboratives Arbeitsumfeld zu schaffen.

Flexible Rollen/Jobrotation (Dimension Struktur)

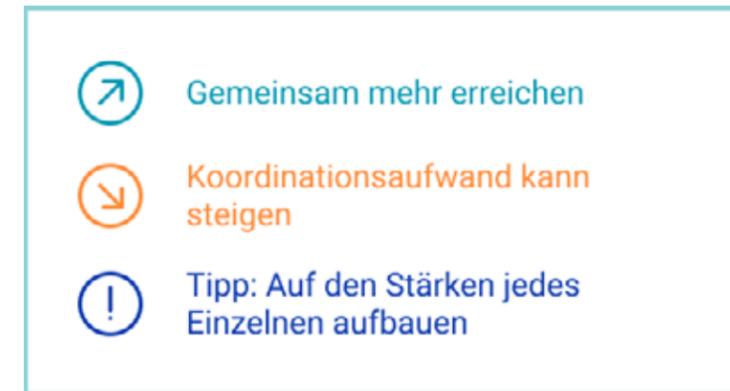


Abb. 6: Auswirkungen von Shared Governance

Flexible Rollen sind Arbeitsrollen, die sich an die Bedürfnisse, Anforderungen und Veränderungen in einem dynamischen Arbeitsumfeld anpassen. Mit diesem Mindset kann ein Unternehmen Veränderungen flexibler angehen. Flexible Rollen fördern auch die Erweiterung der Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden sowie die Veränderungsfähigkeit von Teams. Diese Interdisziplinarität bietet somit einen Mehrwert sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Unternehmen. Durch die Etablierung einer Share-Back-Kultur können die Mitarbeitenden voneinander lernen und profitieren. In der flexiblen Gestaltung von Rollen erkennen wir aber auch Risiken. Die Ausübung von verschiedenen Rollen kann den Fokus auf die damit verbundenen Aufgaben reduzieren. Mitarbeitende können sich unsicher über ihre genauen Zuständigkeiten fühlen und Schwierigkeiten haben, klare Verantwortlichkeiten zu erkennen. Aus der Umfrage lässt sich zudem ableiten, dass sich flexible Rollen nur bedingt auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirken.



Abb. 7: Auswirkungen von flexiblen Rollen und Jobrotation

Debriefing/Retrospektive (Dimension Mindset)

Im Team vergangene Ereignisse zu reflektieren und Erfolge, Herausforderungen, Lernerfahrungen und Verbesserungspotenziale zu diskutieren sind wichtige Massnahmen, um Optimierungen herbeizuführen. Das Ziel besteht darin, aus der Vergangenheit zu lernen und die zukünftige Leistung und Zusammenarbeit des Teams kontinuierlich zu verbessern. Dabei geht es darum, durch Reflektion aus den eigenen Erfahrungen zu lernen. Dies kann in unterschiedlichen Formen stattfinden, zum Beispiel in regelmässigen Debriefings,

Retrospektiven oder Feedbackgesprächen. In Retrospektiven können die Bedürfnisse des Teams besprochen und aufgegriffen werden. Die Teilnehmer:innen unserer Umfrage sind sich einig, dass Retrospektiven die Zusammenarbeit im Team verbessern können und sich zudem positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirken. Damit diese Vorgehensweise funktioniert, ist es wichtig, dass sich alle Beteiligten ehrlich einbringen und committen und dass eine positive Feedbackkultur gelebt wird. Eine weitere wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Feedbackmethoden ist die Bereitschaft und Fähigkeit zur Veränderung.



Abb. 8: Auswirkungen von Debriefings und Retrospektiven

New Work beginnt im Team

In den vier Hilfsmitteln lassen sich Muster erkennen. Insgesamt fördern alle die Flexibilität und Veränderungsfähigkeit. Für den erfolgreichen Einsatz dieser Tools ist das richtige Mindset eine grundlegende Voraussetzung. Es braucht eine hohe Bereitschaft zu Flexibilität und Interdisziplinarität sowie ein gemeinsames Verständnis, dass zusammen mehr erarbeitet werden kann als alleine. Der volkstümliche Spruch «weniger ist mehr» funktioniert in diesem Zusammenhang nicht. Mehr ist bei New Work tatsächlich mehr, sei es in der Kommunikationsbereitschaft oder dem dynamischen Wissensaustausch.

Egal wie vielschichtig New Work ist: Der alles entscheidende Faktor ist ein Mindset, das die Kommunikation und den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Das ist nicht zwingend eine neue Erkenntnis, aber durch unsere gemeinsame Auseinandersetzung wird deutlich, dass diese Dimension ins Zentrum gerückt werden muss und die anderen drei Dimensionen unterstützen kann.

Die zunehmende Digitalisierung muss in diesem Zusammenhang als Herausforderung und als Chance behandelt werden. Die Flexibilisierung von Raum und Zeit bietet zusätzliche Möglichkeiten, einen Arbeitsplatz attraktiver zu machen. Es kann aber auch dazu führen, dass die Zugehörigkeit zum Team verloren geht und dadurch der Fokus bezüglich der aktuellen Herausforderungen fehlt. Das Engagement jedes Mitglieds eines Teams ist wichtig, um dem entgegenzutreten.

Möchte man also die Ära von New Work betreten und auch erfolgreich ihre Hilfsmittel anwenden, müssen Führungskräfte oder Teamleader:innen zwischenmenschliche Beziehungen fördern und das Wissen über die individuellen Stärken und Schwächen jedes Mitarbeitenden nutzen und fördern. Diese

zentralen Faktoren können nur auf Teamebene erarbeitet und gefestigt werden. Die nachhaltige Etablierung von New-Work-Ansätzen beginnt daher in den Teams.

Quellen

Scheller, Thorsten (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation. Verlag Franz Wahlen GmbH.

Schuldt, Christian (2021): Ausweitung der Kontingenzzone – Beobachtungen der nächsten Gesellschaft. CEP-Europäische Verlagsanstalt.

Leading Blurred Lines

Das optimale Gleichgewicht finden: Wohlbefinden der Mitarbeitenden in Zeiten einer immer stärkeren Verschmelzung von Privat- und Arbeitsleben

Vera Schuerch, Philipp Bütikofer, Daniel Gilgen, Tobias Keller, Christian Künzle, Michael Steinmann



Die gesunde Balance zwischen Arbeit und Privatleben

«In der einen Hälfte des Lebens opfern wir Gesundheit, um Geld zu erwerben. In der anderen opfern wir Geld, um die Gesundheit wiederzuerlangen. Und während dieser Zeit gehen Gesundheit und Leben von dannen.»

Voltaire (1694–1778), französischer Philosoph und Schriftsteller

Sind wir nicht alle mit der Situation vertraut, dass wir nach 21 Uhr noch schnell eine E-Mail-Nachricht verfassen? Oder am Samstagnachmittag einen Blick in das E-Mail-Postfach werfen? Und selbst während des Urlaubs die Erreichbarkeit nicht ausschliessen können?

Wir beobachten angesichts von Einflüssen wie Remote Work, neuen Arbeitskonzepten und dezentralen Teams eine verstärkte Verschmelzung zwischen Arbeit und Privatleben.

Alle Berufstätigen stehen vor der Herausforderung, ein Gleichgewicht zwischen diesen Lebensbereichen zu finden und aufrechtzuerhalten. Doch Führungskräfte, wie wir Autor:innen dieses Essays selbst welche sind, tragen eine besondere Verantwortung, wenn es um das Mitarbeitenden-Wohlbefinden (Employee Wellbeing) und die Balance zwischen den Lebensbereichen (Life-Domains) geht.

Was bedeutet es für Führungskräfte, Mitarbeitende entlang der zunehmenden Verschmelzung zwischen Arbeits- und Privatleben zu führen? Wie können diese die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nicht nur verstehen, sondern auch unter den Anforderungen des Unternehmens erfüllen? Wie können sie feststellen, ob Mitarbeitende ihre Lebensbereiche ausgewogen balancieren und dabei auch ein Gefühl des Wohlbefindens entwickeln?

Führungskräfte nehmen oft an, dass es in ihren Teams eine offene und transparente Feedbackkultur gibt, und denken, dass Probleme und Gedanken offen angesprochen und diskutiert werden ... Aber ist das wirklich der Fall? Sprechen Mitarbeitende von sich aus offen darüber, wenn der Druck zu gross wird? Haben sie Schwierigkeiten, einmal «offline» zu sein? Macht ihnen die ständige Erreichbarkeit nicht zu schaffen?

Nicht alle Mitarbeitenden geht es gleich gut mit den Anforderungen, die sie an sich selbst stellen oder an sich gestellt empfinden: Das erfordert seitens der Führenden, die Mitarbeitenden individuell zu betrachten und die Aufgaben feinfühlig zu vergeben. Der Bereich zwischen Arbeit und Privatleben ist oft schwammig und nicht klar getrennt. Führungskräfte müssen hier aktiv handeln und erkennen, wann die Balance zwischen Arbeit und Privatleben, diese blurred lines, aus dem Gleichgewicht gerät.

Das Gleichgewicht ist essenziell, es hält gesund

Neben der Einschätzung, dass sich Arbeit und Privatleben auch weiterhin vermischen werden, glauben wir Autor:innen, dass sich die Vermischung verändern wird. Wir meinen, dass es in absehbarer Zukunft entweder technische Neuerungen sind, z. B. Software und Tools, oder gesellschaftliche Einflüsse, z. B. ein zunehmendes Bedürfnis nach Abgrenzung, die diese Vermischung neu prägen und Narrative definieren.

Da es derzeit noch wenige verbindliche Regeln gibt und nur begrenzte wissenschaftliche Erkenntnisse zu den unterschiedlichen Bedürfnissen und Anforderungen vorliegen, ist das Thema für uns als Führungspersonen von grossem Interesse. Die Digitalisierung hat die Tätigkeiten und den erzielten Output, auch von Führenden, erheblich diversifiziert. Inhalte wurden in digitale Kanäle verlagert, die Halbwertszeit von Informationen haben sich verkürzt und der Veröffentlichungsrhythmus hat sich erhöht.

Durch die Verwendung digitaler Plattformen und die Möglichkeit des Remote-Arbeitens hat sich das gemeinsame Schaffen in ganz neue Dimensionen erweitert. Physische Präsenz mischt sich mit digitaler Anwesenheit und die Flexibilisierung durch New Work eröffnet Führenden neue Räume und Zeitfenster. Aus diesen Gegebenheiten schlussfolgern wir, dass positive Effekte aus der sich verstärkenden Vermischung von Arbeit und Privatleben erzielt werden können, die auch für die Organisation einen Mehrwert bilden.

Mit dem Fokus auf Leadership möchten wir uns in diesem Essay vertiefter mit dieser Vermischung auseinandersetzen und mit einem spezifischen Beitrag eine hilfreiche Unterstützung bieten, um in dieser Vermischung zwischen Arbeit und Privatleben umsichtiger umzugehen. Denn die individuelle Gewichtung verschiedener Lebensbereiche ist für das Wohlbefinden aller Berufstätigen ein zentraler Aspekt.

Wir möchten gesund bleiben.

Was wirklich passiert: Herausforderung als auch Risiko

Immer mehr Menschen bevorzugen mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeitmodelle. Viele Berufstätige erledigen ihre Arbeit nicht mehr nur im Büro, sondern auch von zu Hause oder unterwegs.

Gleichzeitig haben sich die Erwartungen an ständige Erreichbarkeit und Effizienz erhöht. Viele haben Schwierigkeiten, Arbeit und Privatleben klar zu trennen. Auch die steigenden Anforderungen im Beruf und die zunehmende Konkurrenz führen dazu, dass Arbeitnehmende mehr Zeit und Energie in ihre Arbeit investieren und dadurch ihr Privatleben vernachlässigen.

Die Vernachlässigung des Privatlebens hat vielfältige Auswirkungen auf die Mitarbeitenden. Sie können unter anderem zu Stress, Überlastung und Burnout führen. Die ständige Erreichbarkeit, die Selbstdisziplin, die erforderlich ist, um Arbeit und Privatleben voneinander zu trennen, sowie die damit verbundenen Herausforderungen können ein Gefühl der Entfremdung und Isolation verursachen.

Auf der Unternehmensebene führen diese Entwicklungen zu sinkender Arbeitszufriedenheit, höheren Krankenständen und einer schlechteren Arbeitsleistung. Das Employee Wellbeing wird empfindlich gestört, was auch der Job-Stress-Index 2022 der Schweiz belegt. Gemäss diesem fühlen sich 30.3 % der Erwerbstätigen emotional erschöpft. Ein Wert, der erstmals seit 2014 über 30 % liegt.

Wir alle kennen einfache Beispiele einer solchen Vermischung von Arbeit und Privatleben – alltägliche Begebenheiten, die sich im Berufsalltag etabliert haben. Wer erkennt sich in solchen Situationen wieder?

«Es passiert regelmässig, dass ich in meinen Ferien geschäftliche E-Mails lese und manchmal auch antworte – den Auto-Responder gar nicht erst aktiviert habe.»

«Es ist mir wichtig, dass ich das umfangreiche Dokument selbst fertigstelle und es halt erst am späten Abend an meine Kolleginnen und Kollegen schicke.»

«Ich habe eine Nachricht auf dem Team-Account an die Mitarbeitenden geschrieben. Ich weiss jedoch nicht, ob diese am Sonntag gelesen und beantwortet wird, denn Sonntag ist eigentlich ein arbeitsfreier Tag.»

Diese Beispiele zeigen sowohl Herausforderungen als auch Risiken der zunehmenden Verschmelzung zwischen Privat- und Arbeitswelt. Solche Situationen benötigen Klarheit: Wie gehen Führungskräfte mit solchen Herausforderungen um und welche Massnahmen gehen sie an, um stimmige Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen?

Wir Führungskräfte sehen genau hin

Als Führungskräfte ist es unser Interesse, das Gleichgewicht der Mitarbeitenden bestmöglich zu fördern und zu unterstützen, denn nur so verfügen Mitarbeitende und Führungspersonen über mehr Ressourcen als Belastungen.

Fühlen sich Mitarbeitende wohl, steigt deren Produktivität und es entwickeln sich positive Gewohnheiten. Denn das Wohlbefinden der Mitarbeitenden umfasst den Zustand ihrer allgemeinen, mentalen, physischen, emotionalen und ökonomischen Gesundheit. Dieser wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst, etwa Beziehungen zu Arbeitskolleg:innen, getroffene Entscheidungen und verfügbare Hilfsmittel und Ressourcen.

Führungskräfte suchen also das Gleichgewicht zwischen den unterschiedlichen Lebensbereichen (Domains) eines Individuums und sehen genau hin. Zu diesen Domains gehören Familie und soziale Kontakte, Freizeit, Hobby, Sport und Gesundheit, Regenerationszeit (Schlaf) sowie Erwerbs- und Hausarbeit oder Ehrenämter.

Navigieren durch die Balance von Arbeit und Privatleben ist Führungsaufgabe

Führungskräfte müssen sich dazu befähigen, auf die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen, eine offene Feedbackkultur zu pflegen, die richtigen Technologien und Tools bereitzustellen und sich über die Prozesse und Abhängigkeiten im Team im Klaren zu sein. Doch wie können sie vorgehen? Wie sollen sie priorisieren? Welche Lösungsansätze sind alltagstauglich?

Es ist entscheidend, transparent und direkt zu kommunizieren und klare Abmachungen zu treffen. Diese betrifft unter anderem Erreichbarkeit und Arbeitsgestaltung, um Annahmen, Missverständnisse oder Unklarheiten zu verhindern und eine Kultur von Verbindlichkeit und Transparenz zu schaffen.

Ein weiterer zentraler Bestandteil ist, dass Führungskräfte über die natürlichen Präferenzen von Mitarbeitenden betreffend Arbeitsgestaltung und Arbeitstrennung Bescheid wissen. Es sind zwar alle individuell, es lassen sich

aber zwei Charaktere benennen. Segmentoren bevorzugen eine klare Trennung von Arbeit und Privatem und beantworten beispielsweise keine E-Mails ausserhalb der Arbeitszeiten und sind gegenüber einer 24/7-Erreichbarkeit abgeneigt. Integratoren hingegen machen eine Verschmelzung von Arbeit und Privatem keine Mühe – sie bevorzugen diese sogar gegenüber einer strikten Trennung.

Wenn einem Segmentor beispielsweise vorgeschrieben wird, ausserhalb der Arbeitszeit Mails zu beantworten oder erreichbar zu sein, widerspricht dies seiner natürlichen Einstellung und führt eher zu Konflikten oder einem schlechteren Wohlbefinden. Bei Integratoren gilt das Gegenteil: Bei ihnen kann es zu Konflikten oder negativem Wohlbefinden führen, wenn sie die Vorgabe erhalten, das Arbeiten ausserhalb der Arbeitszeiten strikt zu unterbinden.

Führungskräfte müssen sensibel vorgehen, wenn Mitarbeitende sich im kritischen Bereich befinden und mehr Belastungen bewältigen müssen, als ihnen Ressourcen zur Verfügung stehen. Dann besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende ihre Befindlichkeit nicht ehrlich kommunizieren, negative Aspekte nicht angesprochen oder Prozessstrukturen nicht hinterfragt werden und dadurch nicht aktiv nach Verbesserungspotential gesucht werden kann.

Ein Lösungsansatz für diese Herausforderungen

Eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben ist ein subjektives Konzept und nicht immer leicht quantifizierbar. Dennoch können einfache Modelle und Tools mit daraus abgeleiteten Massnahmen helfen, ein besseres Verständnis für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu entwickeln und gezielte Massnahmen zur Verbesserung zu ergreifen.

Zu den etablierten Massnahmen gehören beispielsweise das Messen von Fluktuationsraten und Mitarbeitendenengagement sowie die Auswertung von Leistungsindikatoren, Gesundheits- und Krankheitsdaten. In den meisten Fällen sind sie auf einen spezifischen Bereich ausgerichtet und bieten tendenziell keine ganzheitliche Sichtweise auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Zudem sind sie oft komplex und zeitintensiv.

Führungskräften fehlt ein einfaches Tool, mit dem sie die persönliche Balance zwischen Arbeit und Privatleben schnell und unkompliziert umfassend messen können. Wir Autor:innen haben ein solches Tool konzipiert und stellen es nachfolgend vor.

Der Temperature-Check: Ein einfaches Hilfsmittel für Führungskräfte

Wie bereits im Intro beschrieben, sind wir als Führungspersonen davon überzeugt, dass sich Arbeits- und Privatleben zukünftig noch weiter und stärker vermischen werden. Unser Essay stellt ein einfaches Tool vor, den Temperature-Check, mit dem Führungspersonen ein Gesamtbild der Balance zwischen Arbeit und Privatleben eines Teams erhalten und mit einfachen, daraus abgeleiteten Massnahmen positiv auf das Wohlbefinden einwirken können.

Der Temperature-Check basiert auf zwei Teilen.

1. Die Befragung des Teams mittels persönlicher Einschätzung zu einem spezifischen Thema.

- Der Übertrag und Auswertung der einzelnen Resultate in das Modell. Dazu werden die Resultate auf die Vorlage, das Employee- & Team-Wellbeing-Canvas, übertragen.

Der gesamte Temperature-Check ist in einem PDF mit fünf Seiten abgebildet. Das PDF erhält die Erklärung, die Befragung und die Auswertung. Es ist ein einfaches Tool, welches auch offline genutzt werden kann.

Der Temperature-Check kann hier als PDF-Download bezogen werden.
[Employee- & Team-Wellbeing-Canvas](#)

Angelehnt an bereits existierende wissenschaftliche Frameworks (Wohlfühl- und Salutogenese-Dreieck) wird mit den nachfolgend aufgeführten sechs Kategorien der aktuelle Zustand der Balance zwischen Arbeit und Privatleben von Mitarbeitenden oder eines gesamten Teams erfragt:

- Wachstum und Entwicklung
- Sinnhaftigkeit
- Verbundenheit und Integriertsein
- Verstehbarkeit
- Haben und Existenzsicherung
- Handhabbarkeit

Fragen und Antworten

In sechs Kategorien und sechs Fragen werden die Themen angesprochen und erklärt und auf einer Skala von 1 (negativ) bis 6 (positiv) persönlich und individuell eingestuft. Dabei bezieht sich die erste Frage (a) auf die persönliche Ebene, die zweite Frage (b) auf die Teamebene.

Subjektive Einschätzung

Wie stark fühlst du dich durch die Rahmenbedingungen deiner Organisation im Absolvieren deines Arbeitsalltages unterstützt?

○ ○ ○ ○ ○ ○

schwachstark

Im Teamkontext

Wie relevant sind verbindlich definierte Rahmenbedingungen für die Teamzusammenarbeit?

○ ○ ○ ○ ○ ○

nicht relevantsehr relevant

Das Employee- & Team-Wellbeing-Modell

Die sechs Kategorien bilden die Dimensionen der Befragung in einem Modell ab.

Jede Ausprägung geht von der Mitte aus und endet an der Spitze des Sterns und bildet so eine Skala von 1–6 ab.

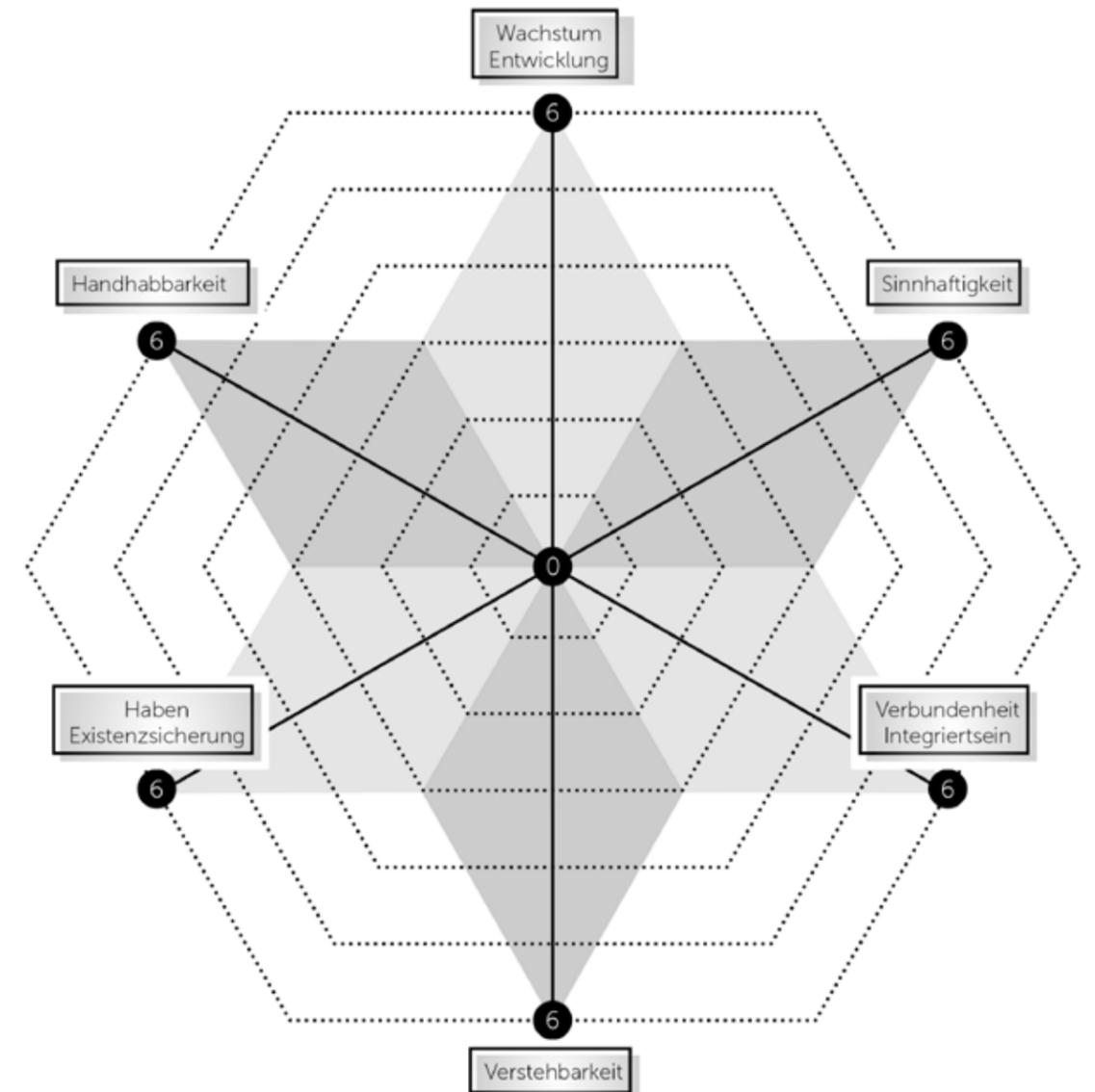
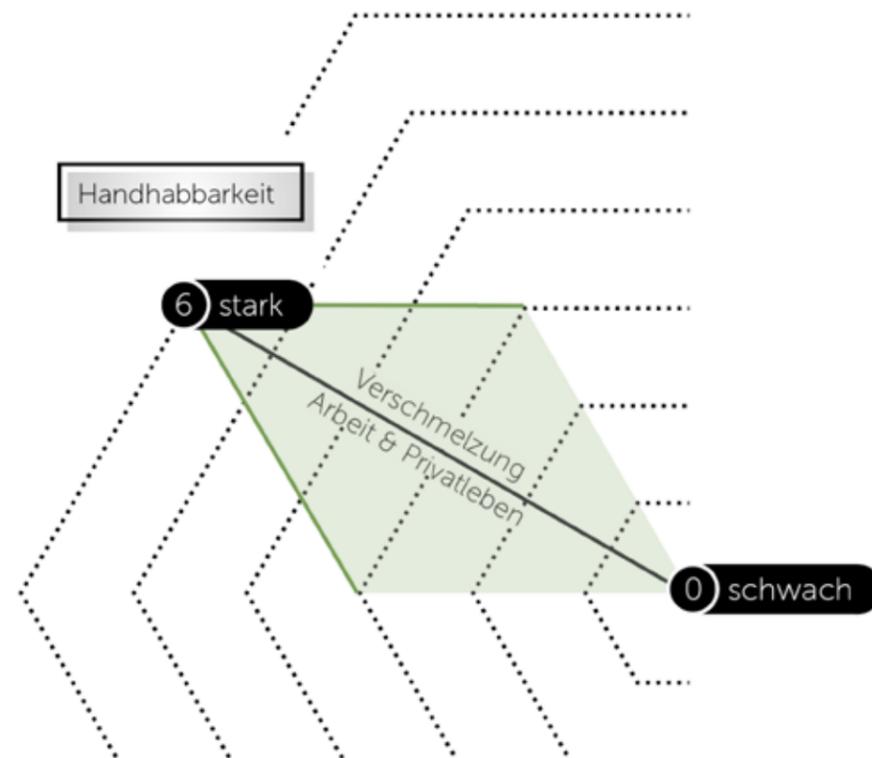


Abb. 2: Das Salutogenese-Dreieck wird mit dem Wohlfühl-Dreieck ergänzt. In dieser Kombination entsteht ein Modell mit sechs thematischen Kategorien.

Auswertung und Übertrag auf die Vorlage

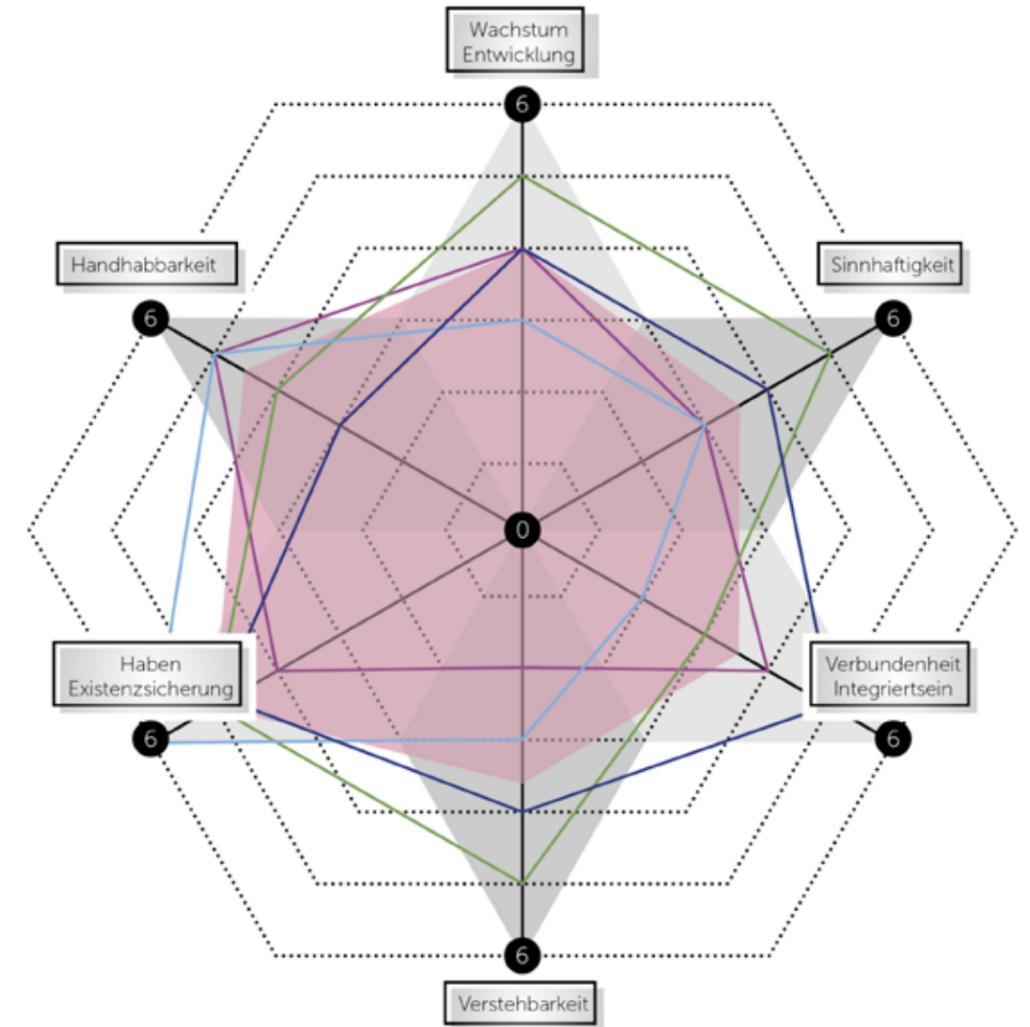
Die Resultate aus den ausgefüllten Fragebögen werden auf das Employee- & Team-Wellbeing-Canvas übertragen. Der Übertrag geschieht mittels Punkt, der auf dem Modell auf der Achse zwischen beiden Polen gesetzt wird. Für jede Person werden in einer bestimmten Farbe die Punkte auf das Modell übertragen und mit Linien verbunden. Die Verbindungen zwischen den Punkten ergeben ein Netzdiagramm.

Die zwei Antworten, die persönliche Ebene und die Teamebene, werden dabei getrennt in das Modell übertragen. Es entsteht ein «Spinnennetz» für jede Dimension.



CAS Design Leadership 2023, Zürcher Hochschule der Künste

Abb. 3: Auf dem Sternsegment mit dem Thema Handhabbarkeit sind die zwei Pole mit sechs Stufen dargestellt.



CAS Design Leadership 2023, Zürcher Hochschule der Künste

Abb. 4: Ausgefüllter Temperature-Check mit einer Auswertung von vier Personen und einem rot markierten Durchschnittswert.

Das Gesamtbild: So kann eine Führungskraft den Temperature-Check nutzen

Durch einen ausgefüllten Temperature-Check erhält die Führungskraft ein Gesamtbild, wie ausgeglichen die Mitarbeitenden in Bezug auf Employee Wellbeing sind und in welchen Aspekten noch Verbesserungspotenzial besteht.

Wenn die Befragung und Auswertung gesamthaft für ein Team durchgeführt wird, können die Einschätzungen der jeweiligen Teammitglieder übereinandergelegt und interpretiert werden.

Basierend auf dieser Auswertung können passende Massnahmen entwickelt werden, die entweder auf einzelne Mitarbeitende zugeschnitten sind oder das gesamte Team betreffen. Die nachfolgend vorgeschlagenen Lösungsansätze sollten spezifisch auf die Mitarbeitenden zugeschnitten werden, da deren Situation und die Möglichkeiten der Organisation stark variieren.

Führungspersonen sollten regelmässig eine solche Bewertung vornehmen, um frühzeitig auf etwaigen Handlungsbedarf aufmerksam zu werden

und die Wirksamkeit der Massnahmen zu überprüfen. Die Massnahmen können auch in Mitarbeitenden-Gespräche eingebracht und so in bestehenden Gefässen einer Organisation verankert werden.

Ein ausgefülltes Employee- & Team-Wellbeing-Canvas vermittelt ein umfassendes Bild und kann als Grundlage für Diskussionen im Team dienen. Transparenz ist ein wesentlicher Teil von qualitativer Führung, weshalb die Auswertung des Fragebogens nicht ohne Team angegangen werden sollte.

Die Inputs des Teams sollen in einfache **Lösungs- und Handlungsansätze** fliessen. Die nachfolgenden Beispiele dienen als Orientierungshilfe. Sie sind nicht wissenschaftlich, aber alltagstauglich und im Sinne der Balance zwischen Arbeit und Privatleben anwendbar.

Der Schlüssel zu gezielten Massnahmen

Wachstum und Entwicklung

Entwicklungsplan

- Regelmässige Gespräche über die Karriereplanung der Mitarbeitenden führen, um deren Entwicklungsziele und Ambitionen besser verstehen zu können.
- Berufliche Weiterbildung, Coaching oder Mentoring anbieten, um auf diese Ziele hinzuarbeiten.
- Gewillte Mitarbeitende in anspruchsvolle Projekte involvieren, um ihnen Lernmöglichkeiten zu geben, die zu ihrem Wachstum beitragen.
- Jobrotation, um Einblicke in andere Abteilungen und Tätigkeitsbereiche zu erhalten.

Feedbackkultur

- Regelmässiges, konstruktives Feedback zu den Leistungen und Entwicklungen der Mitarbeitenden.
- Generell eine positive Feedbackkultur im Unternehmen etablieren.
- Mitarbeitende dazu ermutigen, untereinander offen Feedback auszutauschen und so voneinander zu profitieren und zu wachsen.

Sinnhaftigkeit

Vision

- In Gesprächen mit den Mitarbeitenden evaluieren, ob und inwiefern sie sich mit ihrer aktuellen Tätigkeit identifizieren und einen Beitrag zum grossen Ganzen leisten können.
- Unternehmensziele und Vision des Unternehmens klar und verständlich kommunizieren.

Arbeitsumfeld

- Den Mitarbeitenden Autonomie und Freiheit bei der Planung und Durchführung ihrer Arbeit geben, damit diese sich besser entfalten können.
- Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden und ihrer Arbeit ausdrücken.
- Mitarbeitende ermutigen, neue Ideen einzubringen.

Verbundenheit und Integriertsein

Teambuilding

- Durchführen von sozialen Events oder Aktivitäten zur Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls.

- Geeignete Plattformen und Tools nutzen, um Austausch und Kommunikation, insbesondere bei Remote Work, bestmöglich zu ermöglichen und eine gewisse Nähe und Verbundenheit zu erzielen.
- Mitarbeitende ermutigen, sich an Meetings und Diskussionen zu beteiligen und aktiv einzubringen.
- Ideen, Erfolge und Herausforderungen innerhalb des Teams austauschen, um gegenseitige Unterstützung zu fördern.
- Innerhalb des Teams Erfolge, Ideen oder Herausforderungen teilen, um den Zusammenhalt und die Kollaboration zu stärken.

Diversität

- Team-/Unternehmenskultur aufbauen, welche die Diversität der Mitarbeitenden wertschätzt und fördert.
- Schulungen oder Workshops zur Förderung und Übermittlung der Wichtigkeit von Diversität und Integration erarbeiten.
- Diversität bei der Rekrutierung berücksichtigen.

Integration

- Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse.
- Offene Feedback- und Fehlerkultur leben.
- Interesse am Wohlbefinden der Mitarbeitenden zeigen und diese bei persönlichen Herausforderungen unterstützen.

Verstehbarkeit

Dokumentation

- Prozesse und Abläufe klar und verständlich dokumentieren und den nötigen Personen zugänglich machen, um den Wissenstransfer zu optimieren.

Kommunikation

- Geeignete und einheitliche Kanäle für die Kommunikation nutzen.
- Regelmässig über News, Veränderungen oder Projekte innerhalb des Unternehmens informieren, um die Mitarbeitenden auf einem aktuellen Stand zu halten.
- Verantwortlichkeiten und Erwartungen klar definieren, um Missverständnisse und Annahmen zu vermeiden.
- Offene Feedbackkultur schaffen, damit bei Unklarheiten oder Fragen nachgefragt wird.

Existenzsicherung

Arbeitsplatzsicherheit

- Berufliche Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeitenden zur Stärkung ihrer eigenen Marktposition unterstützen.
- Transparent, offen und klar kommunizieren, in welcher Lage sich das Unternehmen befindet, um Angst und Spekulationen vorzubeugen.
- Langfristige oder unbefristete Arbeitsverträge anbieten.

Entlohnung

- Entlohnung und Zusatzleistungen wettbewerbsfähig an der Marktsituation ausrichten.
- Regelmässige Überprüfung und allfällige Anpassung der Entlohnungsstruktur.
- Mitarbeitende über ihre Zusatzleistungen und Benefits informieren.
- Finanzielle Beteiligung am Unternehmenserfolg ermöglichen, beispielsweise mittels Aktien für Mitarbeitende.

Gleichstellung

- Beförderungen oder spezielle Entlohnungen nur aufgrund objektiver Kriterien durchführen.
- Gleiche Karriere- und Entwicklungschancen für alle Mitarbeitenden ermöglichen.

Handhabbarkeit

Zielsetzung

- Zusammen mit den Mitarbeitenden klare und messbare Ziele definieren und schriftlich festhalten.

Ressourcen

- Regelmässige Feedbackgespräche zur Klärung des Unterstützungsbedarfs durchführen.
- Geeignete Tools und Ressourcen zur Verfügung stellen.
- Unterstützung bei Weiterbildungen und Schulungen, um die Kompetenzen der Mitarbeitenden auszubauen und zu stärken.
- Optimierung und allenfalls Automatisierung von Arbeitsabläufen, um Ressourcen für andere Tätigkeiten nutzen zu können.

Fazit: Wegweisende Transparenz für eine positive Arbeitsumgebung

Obwohl Führungskräfte mit individuellen Bedürfnissen, Unsicherheit und Komplexität konfrontiert sind, sollten sie die Ausgangslage als Chance betrachten und umdenken. Mitarbeitende inmitten der Verschmelzung von Privat- und Arbeitsleben zu führen, ist zwar ein vertracktes Problem, aber es gibt einfache Lösungswege.

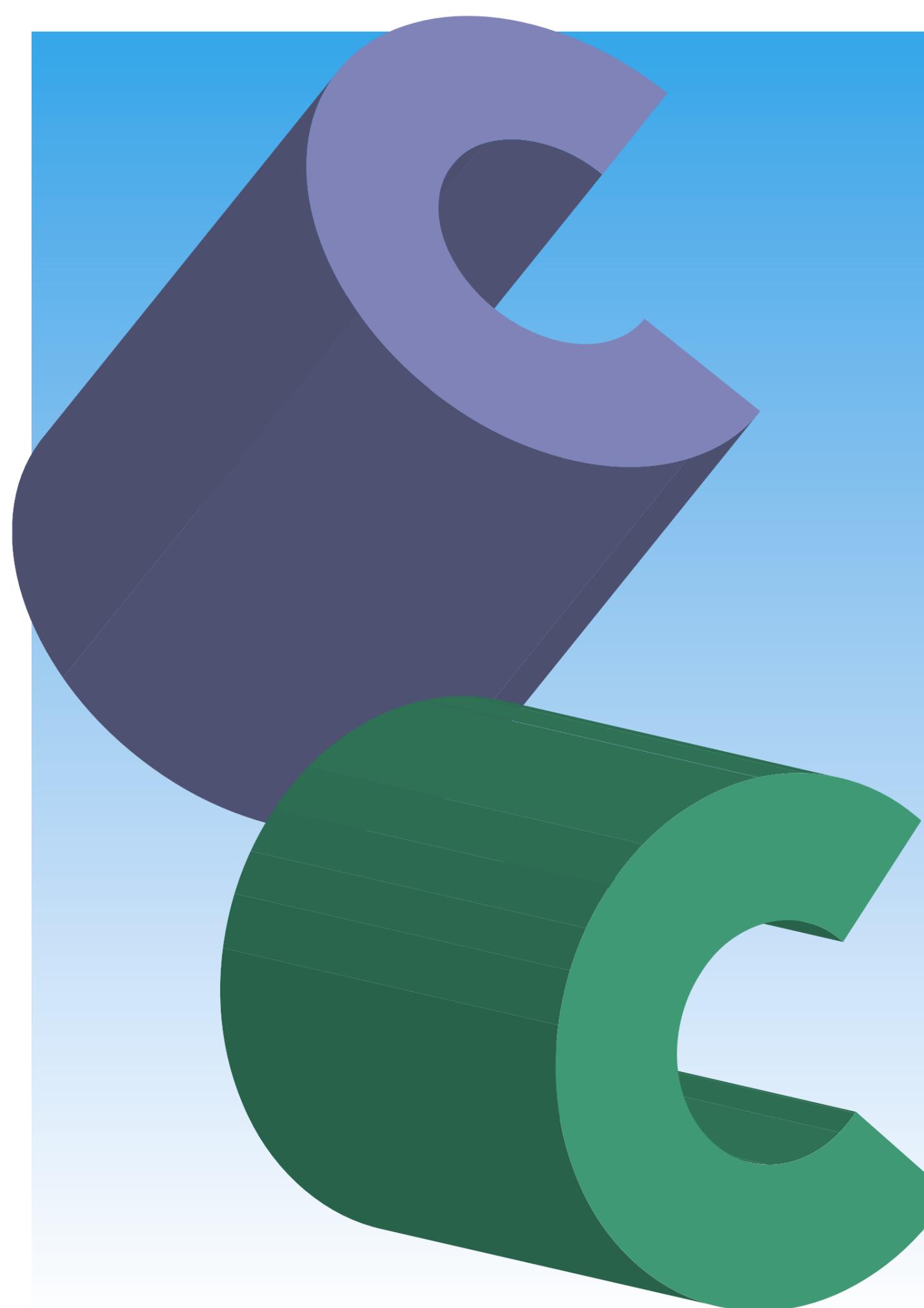
Wir, die wir selbst Führungskräfte sind, legen grossen Wert darauf, zum Wohlbefinden unserer eigenen und anderer Mitarbeitenden beizutragen. Für uns bedeutet ein lösungsorientiertes Vorgehen, den aktuellen Zustand dialogisch und wiederkehrend zu besprechen und ihn sichtbar zu machen, bevor sich konkrete Handlungsfelder ergeben. Während der intensiven Ausarbeitung dieses Essays haben wir festgestellt, dass es viele bewährte Praktiken und Handlungsempfehlungen gibt, um das Employee Wellbeing zu verbessern. Allerdings fehlen oft die richtigen Werkzeuge, um eine gemeinsame Standortbestimmung mit jeder einzelnen Person und dem Team zu ermöglichen. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, Wege zu finden, um den gegenwärtigen Zustand der Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erfassen und zu verstehen. Nur auf dieser Grundlage können wir gemeinsam gezielte Massnahmen ableiten und ergreifen, um das Wohlbefinden aller Beteiligten zu fördern und eine positive Arbeitsumgebung zu schaffen.

Die Bewältigung dieser komplexen Herausforderung geht über die individuellen Erfahrungsbereiche hinaus und erfordert eine gemeinschaftliche Herangehensweise, die individuelle Lösungsansätze übertrifft. Verbessernde Massnahmen können nur im Kollektiv entwickelt werden. Es erfordert die Bereitschaft und Offenheit aller Beteiligten, ihre spezifischen Erwartungen und Bedürfnisse offenzulegen und somit einen wertvollen Beitrag zu einem Gesamtbild zu leisten. Für alle Mitwirkenden erachten wir gegenseitiges Vertrauen und Transparenz als Schlüsselfaktoren. Mitarbeitenden benötigen das Vertrauen, sich offen und ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen, über ihr Befinden mitteilen zu können. Aufrichtige und ehrliche Rückmeldungen sind für Führungspersonen von essenzieller Bedeutung.

Der Temperature-Check hilft, die Bedürfnisse von Employee- & Team-Wellbeing transparent zu machen. Dadurch werden Massnahmen möglich und sichtbar. Damit gelingt es uns und anderen Führungspersonen, das Wohlbefinden aller Beteiligten zu fördern und einen positiven Beitrag zu ihrer Gesundheit zu leisten

Verwendete Literatur

- Gesundheitsförderung Schweiz (2022): Job-Stress-Index 2022. https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/2022-10/Faktenblatt_072_GFCH_2022-08_-_Job-Stress-Index_2022_2.pdf
- McKinsey & Company (2022, 27. Mai): Addressing employee burnout: Are you solving the right problem? <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>
- McKinsey & Company (2022, 6. Oktober): Leading with compassion: Prioritizing workplace mental health. <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/leading-with-compassion-prioritizing-workplace-mental-health>
- Nishat (2022): WHO says working from home creates "blurring of boundaries". Open Access Government. <https://www.openaccessgovernment.org/who-working-from-home/128758/>
- Russo, M. (2021, 31. August): Better Work-Life Balance Starts with Managers. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/08/better-work-life-balance-starts-with-managers>
- Sweigart, D. G. A. L. (2022): How healthy boundaries build trust in the workplace. Strategy+business. <https://www.strategy-business.com/article/How-healthy-boundaries-build-trust-in-the-workplace>
- Wöhrmann, A. M., Dilchert, N. & Michel, A. (2021): Working time flexibility and work-life balance. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 75(1), 74–85. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00230-x>



Crystal Clear

Wie das mittlere Management mit offener und transparenter Kommunikation Changeprozesse erfolgreich gestaltet

Reto Bertschinger, Marc Délèze, Graziella Dörflinger und Valeria Hörler

Zu wenig, zu viel oder nicht der richtige Zeitpunkt? Das Management hat die Aufgabe, Informationen an ihre Mitarbeitenden weiterzugeben. Dies auf eine offene und transparente Art in Zeiten grosser Veränderung zu tun, ist eine riesige Herausforderung.

Jeder kennt aber auch dieses unguete Gefühl, nicht alles zu wissen, ausgeschlossen zu sein oder nicht die vollständige Wahrheit zu erhalten. Kommt bei der Mehrheit der Mitarbeitenden in einem Changeprozess das Gefühl der Verunsicherung auf oder entstehen sogar Bedenken, führt dies zu mehr als nur Missverständnissen. Das Vertrauen der Mitarbeitenden in das Management sinkt, Spekulationen über die Absichten des Managements kommen hoch und brodeln in der Gerüchteküche vor sich hin, fehlende Nachvollziehbarkeit führt zu Unsicherheit der Mitarbeitenden und ihre Akzeptanz gegenüber dem Veränderungsvorhaben schwindet gänzlich. Die gemeinsame Zielerreichung der gewünschten Veränderung könnte gefährdet sein, oder – noch schlimmer: Der ganze Changeprozess scheitert!

Eine offene und transparente Kommunikation ist essenzieller Bestandteil in Changeprozessen und bedeutet, relevante Informationen zeitnah richtig und vollständig verfügbar zu machen. Ein weiteres wichtiges Element in Changeprozessen ist, nebst der gelungenen Kommunikation, der Einbezug verschiedener Hierarchiestufen in eine bereits offene und transparente Entscheidungsfindung. Dem mittleren Management als Bindeglied zwischen dem Senior Management und den Mitarbeitenden wird in der Gestaltung des Changeprozesses sowie in der Weitergabe der offenen und transparenten Informationen an die Mitarbeitenden eine wichtige Rolle beigemessen. Einerseits sollte es dem mittleren Management gelingen, möglichst früh in den Entscheidungsfindungsprozess einbezogen zu werden und andererseits im Changeprozess adressaten- und situationsgerecht an die Mitarbeitenden zu informieren.

Gelingt es, in Zeiten von Veränderung offen und transparent über alle Hierarchieebenen hinweg zu kommunizieren, fördert das nicht nur das Vertrauen der Mitarbeitenden gegenüber dem Management und stärkt deren Glaubwürdigkeit, sondern es erlaubt den Mitarbeitenden auch, sich mit dem Veränderungsvorhaben zu identifizieren und verbunden zu fühlen.

Wir vier Autor:innen sind Teil eines mittleren Managements in Unternehmen aus verschiedenen Branchen und finden uns oft in der beschriebenen Situation wieder. Der Essay richtet sich an alle Führungspersonen aus dem mittleren Management mit folgenden Fragen:

- Was könnt ihr als Führungsperson eines mittleren Managements dazu beitragen, damit in Changeprozessen die Informationen offen und transparent an eure Mitarbeitenden gelangen?
- Wie berücksichtigt ihr als Führungsperson dabei die individuellen Realitäten eurer Mitarbeitenden?
- Wie gelingt es euch im mittleren Management, Teil der Lösung zu sein und bereits die Entscheidungsfindung mitzugestalten?

Wir sind diesen Fragestellungen nachgegangen und haben uns der Herausforderung «offene und transparente Kommunikation im Changeprozess» und unseren eigenen Rollen darin angenommen. Wir haben drei Thesen aufgestellt und diese mittels Umfrage und Interviews validiert sowie eigenen Erfahrungen und Erkenntnisse einfließen lassen. **Als Ergebnis haben wir das Eiskristall-Modell erarbeitet und bieten Führungspersonen aus dem mittleren Management drei praktikable und praxisnahe Handlungsempfehlungen an, welche in Changeprozessen helfen, offen und transparent zu kommunizieren.**

Reality Check: Wo können wir ansetzen?

Um die offene und transparente Kommunikation im Changeprozess zu erfassen, führten wir eine Umfrage in unserem Umfeld durch, an der 39 Personen aus verschiedenen Unternehmen und Branchen teilnahmen. Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden gab an, eine mittlere Managementposition zu haben, ein Viertel versteht sich als Mitarbeitende und rund 10 % haben eine Position im Senior Management. Die restlichen Teilnehmenden sind auf eine andere Kategorie zu verweisen. Das Ziel der Umfrage war, Einblicke in die Ansichten der Teilnehmenden zu Kommunikation, Transparenz und der Rolle des mittleren Managements in Veränderungsprozessen zu gewinnen. Die Bewertung fand auf einer Skala von 1 (gar nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig) statt. Die Ergebnisse dieser Umfrage dienen als Grundlage für unsere drei Thesen, die wir nachfolgend näher erläutern möchten:

These 1: Offene und transparente Kommunikation als zentraler Schlüsselfaktor

These 2: Systemweite Transparenz als Grundpfeiler

These 3: Individuelles Storytelling als kraftvolles Werkzeug

These 1: Offene und transparente Kommunikation als zentraler Schlüsselfaktor

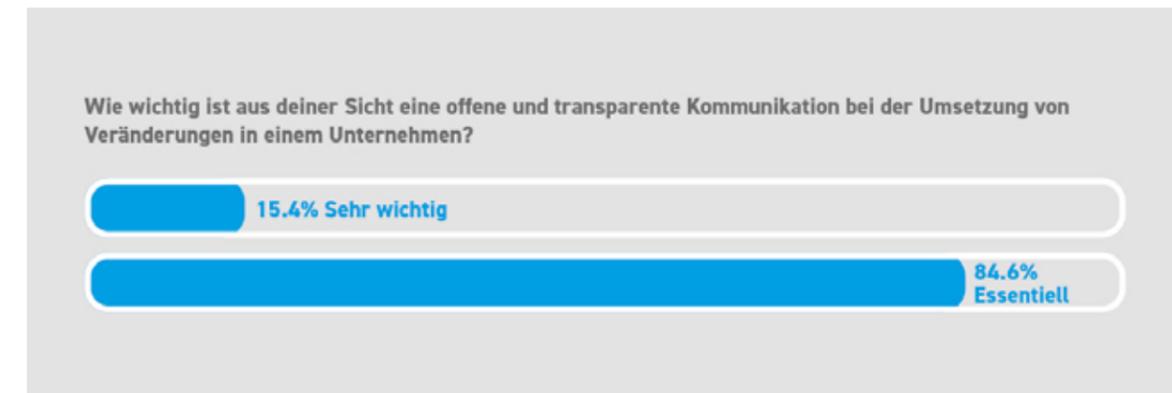


Abb. 1: Resultat aus der erarbeiteten Umfrage zu These 1

In unserer Grundthese sind sich die Befragten einig: Eine offene und transparente Kommunikation trägt viel zur Akzeptanz und letztendlich zum Gelingen von Changeprozessen bei und ist darum entscheidend für deren Erfolg. Die Befragten halten es für entscheidend, dass diese Kommunikation sowohl gegenüber den Mitarbeitenden als auch auf individueller Ebene geführt wird – von Anfang an und durchgehend.

Bei der offenen und transparenten Kommunikation wird Wert darauf gelegt, dass alle Informationen zu allen Mitarbeitenden gelangen. Mitarbeitende über alle Hierarchiestufen sollen nachvollziehbar zu den Beweggründen, den angestrebten Massnahmen und dem erhofften Ziel des Changeprozesses informiert werden. Die Information soll regelmässig, zeitnah und vollständig erfolgen. Die Kommunikation soll aufzeigen, welchen Weg der Changeprozess nehmen soll, sie soll mit konkreten Beispielen die Auswirkung der Veränderung verdeutlichen und mit glaubwürdigen Botschaften Perspektiven aufzeigen: **Woher kommen wir? Wohin wollen wir? Und welchen Nutzen hat der Change für uns? Noch nicht bekannte Elemente des Changevorhabens werden als solche deklariert und ebenfalls kommuniziert.** Es ist in Ordnung, noch nicht alles von Beginn an zu wissen.

In dieser Art fördert eine offene und transparente Kommunikation bei den Mitarbeitenden nicht nur die Akzeptanz für das Veränderungsvorhaben, sondern gibt auch Orientierung, schafft Vertrauen und führt letztendlich zum Gelingen des Vorhabens. **Intransparenz hingegen schürt Ängste, schafft Raum für Gerüchte und bringt im schlimmsten Fall den Changeprozess zum Scheitern.** Nur wenn Führungspersonen des mittleren Managements offen und transparent kommunizieren, gelingt es ihnen, für das Bedürfnis einer Veränderung Verständnis zu schaffen. Dabei ist es essenziell, gefällte Entscheide nachvollziehbar zu machen.

Aus der Position des mittleren Managements als Bindeglied zwischen Senior Management und Mitarbeitenden stellt sich die Herausforderung, wie ein offener und transparenter Kommunikationsstil ermöglicht werden kann. Vor allem, weil das mittlere Management stark davon abhängig ist, wie transparent die Information bereits zu ihnen gelangt.

These 2: Systemweite Transparenz als Grundpfeiler

Eine offene und transparente Kommunikation in Changeprozessen ist nur möglich, wenn der Transparenz über alle Hierarchiestufen hinweg der gleiche Stellenwert eingeräumt wird. Offen und transparent mit Mitarbeitenden zu kommunizieren, gelingt dem mittleren Management nur, sofern es selbst alle relevanten Informationen erhalten hat.

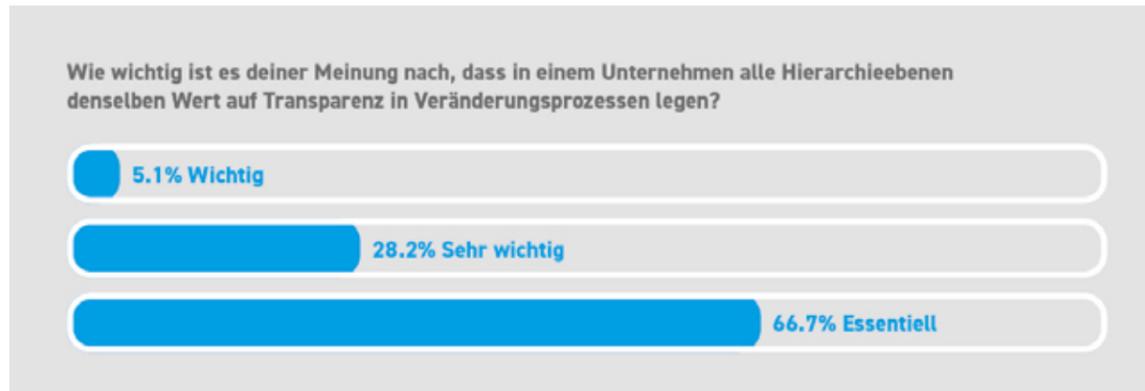


Abb. 2: Resultat aus der erarbeiteten Umfrage zu These 2

Auch diese These von der Notwendigkeit der Transparenz wurde durch unsere Umfrage klar bestätigt, auch wenn nur wenige der Befragten dies in ihrem beruflichen Alltag entsprechend erleben. Warum hier vor allem bei Changeprozessen ein Ungleichgewicht herrscht, erklären die Befragten aus ihren eigenen Erfahrungen wie nachfolgend dargelegt.

Die Problematik besteht darin, dass Organisationen oft hierarchisch strukturiert sind, was die Einbindung des mittleren Managements erschwert. Zu Beginn heutiger Changeprozesse gibt es oftmals viele unbekannte Faktoren: das konkrete Ziel, der Weg und die Auswirkungen. Weil die Befürchtung herrscht, viele Fragen nicht beantworten zu können und die Mitarbeitenden dadurch unnötig nervös zu machen, verzichtet man gleich ganz auf transparente Kommunikation. Viele Mitarbeitenden erleben jedoch genau diese Zurückhaltung als den eigentlichen Grund, weshalb sich in der Organisation Nervosität verbreitet.

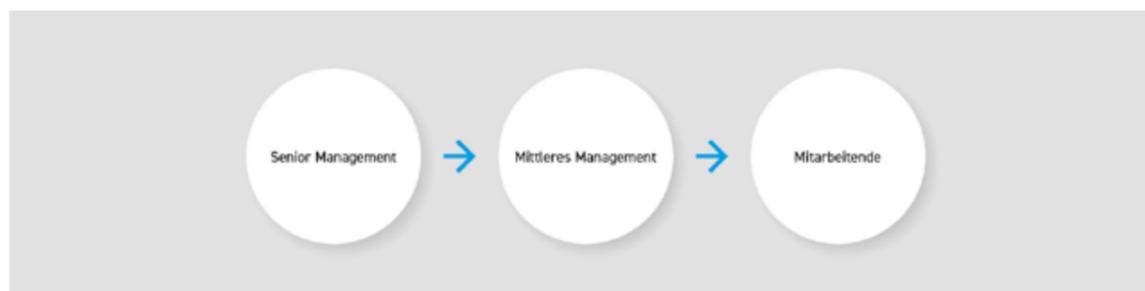


Abb. 3: Lineare Kommunikationsmuster ohne Einbezug des mittleren Managements

Wie kann es dem mittleren Management zusammen mit dem Senior Management gelingen, die Transparenz durch die gesamte Organisation zu erhöhen? Wie gelingt es, dass alle Hierarchieebenen gleich viel Wert auf Transparenz in Veränderungsprozessen legen? Ein effizientes Vorgehen ist, wenn das

mittlere Management so früh wie möglich in den Entscheidungsfindungsprozess eingebunden wird.

Transparenz durch Einbezug

Es kann ein wirksamer Weg sein, wenn verschiedene Hierarchieebnen bereits in die Entscheidungsfindung eines Changeprozesses einbezogen werden. Der gesamten Organisation transparentes Wissen zum Vorhaben zu ermöglichen, fördert die Akzeptanz für den Grund der Veränderung enorm. Eine transparente und partizipative Entscheidungsfindung erleichtert dabei die nachgelagerte Kommunikation massgeblich.

Führungspersonen im mittleren Management müssen über detaillierte Informationen zum Veränderungsvorhaben verfügen, um die Entscheide des Senior Managements verständlich, glaubhaft und nachvollziehbar in ihre Teams transferieren zu können: Weshalb ist die Veränderung notwendig? Wie wird die Veränderung vollzogen? Welcher Mehrwert für die Organisation ergibt sich aus der Veränderung? Wird das mittlere Management bereits von Beginn an in die Gestaltung des Veränderungsprozess involviert, kann dies besser gelingen. Nicht nur kann das Veränderungsvorhaben so besser verstanden werden, sondern auch die Akzeptanz für den Entscheid kann steigen.

Verschiedene Arten des Einbezugs

Der Einbezug des mittleren Managements in die Entscheidungsfindung kann auf unterschiedliche Art und in unterschiedlicher Ausprägung stattfinden. Dabei reicht das Spektrum von einzelnen gemeinsamen Workshops zu Beginn des Vorhabens, wo Ideen und Erwartungen gesammelt werden, bis hin zur eigentlichen Mitbestimmung beim Entscheiden. Ein weit verbreiteter Ansatz ist der Einsatz von hierarchisch übergreifenden Arbeitsgruppen, die nicht nur das mittlere Management, sondern auch Mitarbeitende umfassen.

Zentral für das Gelingen dieser partizipativen Prozesse ist ein klares Erwartungsmanagement bei allen Beteiligten. Auch hier drängt sich eine offene und transparente Kommunikation auf. Nur wenn allen Beteiligten klar ist, was ihr Beitrag wert ist und wie weit ihre Meinungen und Haltungen in der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden, können sie Vertrauen geben.

Die Art und der Grad des Einbezuges sowie der Transparenz sind abhängig vom Vorhaben und von Fall zu Fall zu definieren. Aus der Perspektive des mittleren Managements gilt: Je grösser der Grad des Einbezuges in die Entscheidungsfindung, desto besser kann eine offene, transparente und auch durchgehend stringente Kommunikation über alle Ebenen gelingen und desto grösser sind letztlich die Erfolgchancen des Veränderungsvorhabens.

Einfordern und Vorbild sein

Alle Befragten räumen den Einbezug des mittleren Managements in die Entscheidungsfindung als wichtige Voraussetzung für eine offene und transparente Kommunikation ein. Dabei spielen vor allem die Nähe und der direkte Kontakt zu den Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle. Dennoch wird in rund zwei Drittel der Organisationen der Befragten das mittlere Management bei Changeprozessen nicht in die Entscheidungsfindung einbezogen.

In Organisationen, die bereits Wert auf einen transparenten und offenen Kommunikationsstil legen, kommt der Transparenz meist generell ein wichtiger Stellenwert in der Unternehmenskultur zu. Dies auch beim Einbezug in der dem Change zugrundeliegenden Phase der Entscheidungsfindung. In stark hierarchischen Organisationen hingegen, wo das Management eher Vorbehalte gegenüber Transparenz hegt und partizipativen Prozessen kritisch

gegenübersteht, stellt sich die Frage, was aus der Position des mittleren Managements unternommen werden kann, um den Einbezug zu beeinflussen.

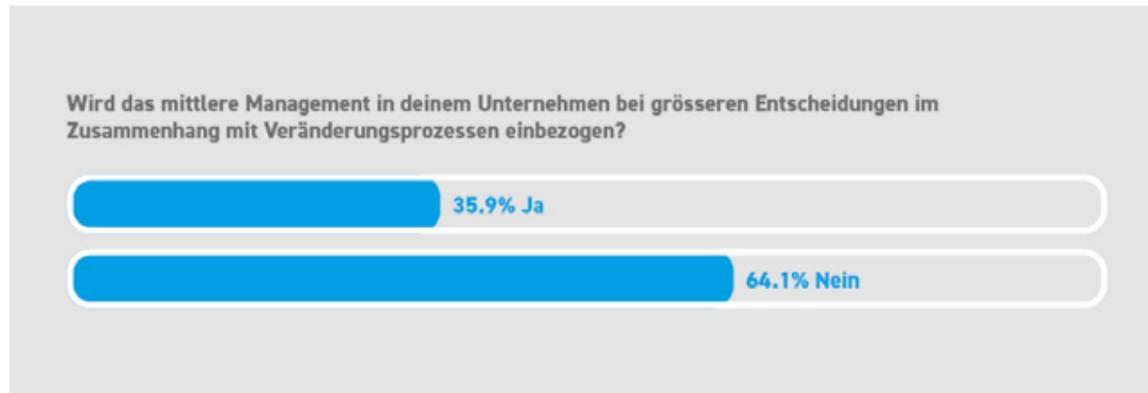


Abb. 4: Resultat aus der erarbeiteten Umfrage zu These 2

In Organisationen, die bereits Wert auf einen transparenten und offenen Kommunikationsstil legen, kommt der Transparenz meist generell ein wichtiger Stellenwert in der Unternehmenskultur zu. Dies auch beim Einbezug in der dem Change zugrundeliegenden Phase der Entscheidungsfindung. In stark hierarchischen Organisationen hingegen, wo das Management eher Vorbehalte gegenüber Transparenz hegt und partizipativen Prozessen kritisch gegenübersteht, stellt sich die Frage, was aus der Position des mittleren Managements unternommen werden kann, um den Einbezug zu beeinflussen.

Die bereits genannten Beweggründe für die ablehnende Haltung des Senior Managements gegenüber Transparenz gelten auch hier. In solchen Umgebungen bleibt dem mittleren Management nur die Möglichkeit, im eigenen Einflussbereich wirksam zu sein. Das heisst, eine offene und transparente Kommunikation in alle Richtungen vorzuleben. Crystal Clear! Es heisst also, den Einbezug in alle Phasen des Changeprozesses bei der vorgesetzten Person proaktiv einzufordern und im eigenen Team den Wert der Transparenz hochzuhalten. Gelingt es dem mittleren Management als Vorbild, den Mehrwert einer offenen und transparenten Kommunikation aufzuzeigen sowie Nachvollziehbarkeit, Akzeptanz und Engagement für den Change im eigenen Team zu schaffen, dann bleibt dies dem Senior Management nicht verborgen. Mit dem hier skizzierten Vorgehen gegen eine etablierte Unternehmenskultur aufzubegehren, ist jedoch ein steiniger Weg, der nicht zwingend Erfolg garantiert. Am erfolgversprechendsten scheint es, im eigenen Team Einfluss zu nehmen. Hierbei ist es hilfreich, seine Mitarbeitenden gut zu kennen.

These 3: Individuelles Storytelling als kraftvolles Werkzeug

Insgesamt bestätigt sich die These, dass das mittlere Management wesentlich zum Gelingen eines Changeprozesses beiträgt, indem es die individuellen Situationen und persönlichen Realitäten der einzelnen Mitarbeitenden in der Weitergabe der Information berücksichtigt. Das mittlere Management hat i. d. R. die erforderliche Nähe zu den Mitarbeitenden und ist regelmässig im Dialog mit ihnen.

Das mittlere Management spielt in der Gestaltung des Changeprozesses sowie in der Weitergabe der Informationen eine wichtige Rolle als Vermittler und Unterstützer, indem es wichtige Erfahrungswerte einbringt und die realen Situationen der Mitarbeitenden berücksichtigt. Nicht zuletzt darum



Abb. 5: Resultat aus der erarbeiteten Umfrage zu These 3

ist es wichtig, dass das mittlere Management in den Entscheidungsfindungsprozess von Veränderungsvorhaben möglichst frühzeitig eingebunden wird (siehe Transparenz durch Einbezug in These 2).

Eine wichtige Grundlage: Kenne dein Team

Der Wirkungsbereich des mittleren Managements ist in erster Linie das eigene Team und die Mitarbeitenden. Um den Erfolg eines Veränderungsprozesses sicherzustellen, ist es von entscheidender Bedeutung, dass das mittlere Management nicht nur vom Senior Management einbezogen wird, sondern auch sein eigenes Team aktiv miteinbezieht. Dazu gehört es, die persönlichen und individuellen Situationen der Mitarbeitenden zu berücksichtigen.

In ihrer Position kann das mittlere Management während der Kommunikation in einem Changeprozess auf die individuellen Bedürfnisse und persönlichen Realitäten ihrer Mitarbeitenden mit offenen Ohren und Augen eingehen und empathisch auf ihre Ängste, Sorgen und Unsicherheiten ernsthaft reagieren. Dies gelingt, wenn Führungskräfte ihre Vorbildfunktion wahrnehmen und sich aktiv sowie mit echtem Interesse über die Situation der Mitarbeitenden, sowohl beruflich als auch privat, in regelmässigen Einzelgesprächen (bspw. Bilas, One-to-One, Puls-Checks etc.) informieren, diese kennenlernen und verstehen. **Natürlich können nie alle Ängste, Sorgen sowie Unsicherheiten erfasst und darauf eingegangen werden**, aber im Fazit unten haben wir mit einem Kommunikationsmodell einen Ansatz erarbeitet, der Orientierung bietet für die individuelle Anpassung der Kommunikation in Richtung der Mitarbeitenden, indem die zu vermittelnden Informationen mit konkret individuellen, typspezifischen Aspekten angereichert und angepasst werden.

Für Führungskräfte ist es ebenfalls essenziell, ihre Führungsaufgabe wahrzunehmen und sicherzustellen, dass sie für ihre Teams entsprechende (emotionale) Rahmenbedingungen (Ressourcen, Prozesse, Technologien, psychologische Sicherheit etc.) schaffen, die den Mitarbeitenden ermöglichen, sich im Changeprozess gewinnbringend einzubringen.

Make a difference: Handlungsempfehlungen für das mittlere Management

Das mittlere Management kann den relevanten Unterschied ausmachen. Um konkrete Handlungsempfehlungen bieten zu können, führen wir ein Modell ein, das als Leitfaden dient.

Das Eiskristall-Modell

Das Ziel besteht darin, die losgelösten Elemente (siehe Abb. 3 in These 2) zu verbinden und mithilfe des Eiskristall-Modells eine offene und transparente Kommunikation in Changeprozessen zu ermöglichen – eben crystal clear!

Ein Eiskristall wächst durch Wassermoleküle (Mitarbeitende), die sich an das bestehende Gitter (Führungsstruktur: mittleres und Senior Management) binden und weitere Schichten bilden. Das Kristallgitter muss geprägt sein von einer transparenten, strukturierten Kommunikation, damit sich Mitarbeitende dem Gitter anschliessen.

Wie Eiskristalle sollte auch ein Führungsmodell verschiedene Formen annehmen können. Ein erfolgreiches Führungsmodell besitzt eine klare stabile Basis, erkennt und berücksichtigt aber die Vielfalt und Einzigartigkeit jedes Einzelnen und geht mit der passenden Kommunikation auf sie zu.

Obwohl die Geschäftsleitung im Senior Management weiterhin die Entscheidungen trifft, wird das mittlere Management eng in den Prozess einbezogen und als wichtiger Enabler involviert. One-to-one-Gespräche und regelmässige Workshops zwischen mittlerem Management und Senior Management bieten sich zur Umsetzung dieses Ansatzes an. Dank der Nähe zum Team gewährleistet das mittlere Management, dass Anliegen der Mitarbeitenden berücksichtigt werden und individuelle Realitäten geschickt in die Kommunikation von Changeprozessen einfließen. Der Ansatz soll eine Bereicherung für alle Ebenen sein und zum Erfolg von Changeprozessen massgeblich beitragen.

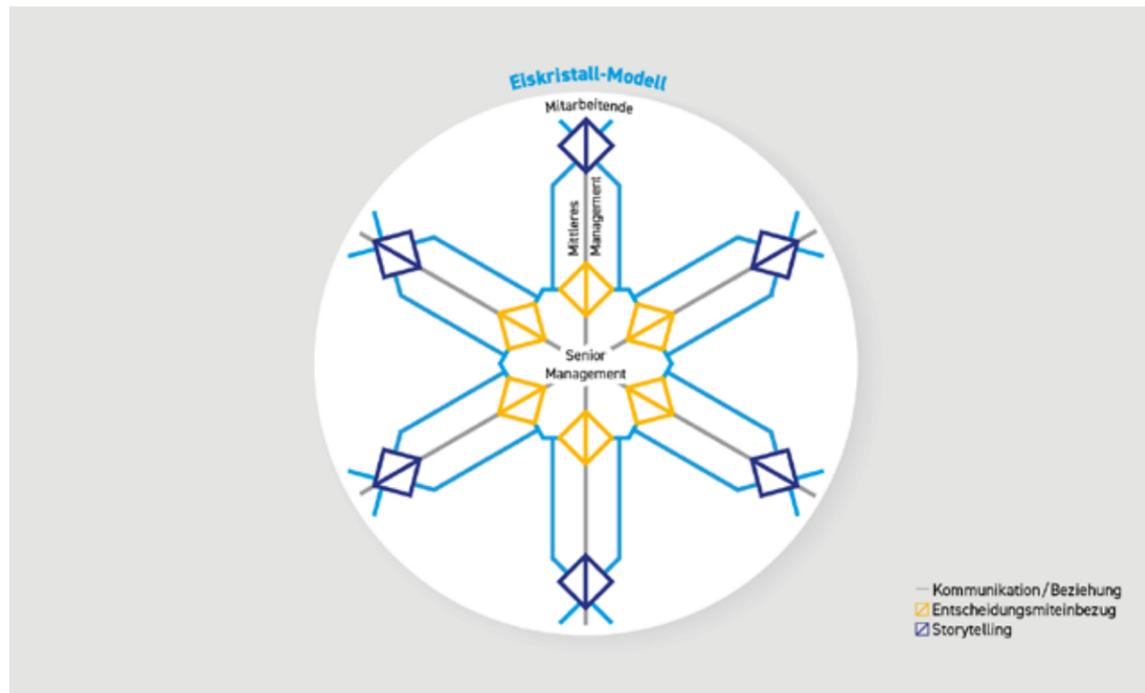


Abb. 6: Eiskristall-Modell: ein Kommunikationsmuster für Storytelling und Entscheidungsfindung mit Entscheidungseinbezug des mittleren Managements

Drei konkrete Handlungsempfehlungen

Wir legen dem mittleren Management die folgenden drei Handlungsempfehlungen ans Herz, um eine transparente Kommunikation zu fördern und das Eiskristall-Modell umzusetzen. Wir möchten darauf hinweisen, dass in einigen Organisationen das mittlere Management möglicherweise bestimmte Ansätze nur begrenzt umsetzen kann, sei es aufgrund der Unternehmenskultur oder aus operativen Gründen. Daher erfordert es in Abhängigkeit von der

Organisation bewusste und gezielte Anstrengungen, diese Handlungsempfehlungen beim Senior Management zu verankern und sie dem Team gegenüber vorzuleben.

1. Nachvollziehbarkeit durch Kontextualisierung

Sowohl das Senior Management als auch das mittlere Management haben die Verantwortung sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden die getroffenen Entscheidungen nachvollziehen können. Durch offene und transparente Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden kann das mittlere Management ein gemeinsames Verständnis in seinen Teams erreichen. Es ist hilfreich, den Entscheidung oder die Informationen von Anfang an in einen grösseren, umfassenderen Kontext zu setzen. Hier sind einige Fragen, die uns dabei helfen können, Entscheidungen zu kontextualisieren und sie anschliessend an die Mitarbeitenden zu kommunizieren:

- Welche Faktoren innerhalb und ausserhalb der Organisation haben zu diesem Entscheid geführt?
- Fokus Mitarbeitende: Welche kurzfristigen und langfristigen Auswirkungen hat der Entscheid auf die direkt und indirekt Betroffenen?
- Fokus Unternehmen: Wie wirkt sich der Entscheid auf die aktuelle und zukünftige Marktsituation der Organisation aus?
- Wie lassen sich der Entscheid und die damit verbundenen Handlungen in Bezug zur Vision/Strategie bzw. zu den Zielen der Organisation einordnen?
- Welche Alternativen zum Entscheid gibt es und welche Vor- und Nachteile haben sie?

2. Ein Modell zur Kommunikationsorientierung

Das mittlere Management sollte eine effektive, offene und transparente Kommunikation gegenüber seinen Mitarbeitenden vorleben. Es ist wichtig, die individuellen Bedürfnisse und Erfahrungen der Mitarbeitenden zu kennen und zu verstehen. Durch regelmässige Gespräche kann das mittlere Management ihnen zuhören, Fragen beantworten und auf ihre Bedenken reagieren, um sie besser kennenzulernen und ihre individuellen Situationen einzuordnen. Bevor das mittlere Management wichtige Informationen an die Mitarbeitenden weitergibt, sollte es überlegen, wie es möglicherweise darauf reagieren könnte. Dabei ist es wichtig, überzeugende Argumente zu wählen, um Widerstände zu überwinden und glaubwürdige Perspektiven aufzuzeigen, um sie zu gewinnen. Führungspersonen des mittleren Managements sollten ihren Mitarbeitenden deutlich machen, wie die angestrebte Veränderung ihre persönlichen Ziele und ihre eigene Entwicklung unterstützen kann. Das oben genannte Kommunikationsmodell kann als Orientierung dienen, um die Kommunikation individuell auf die verschiedenen Mitarbeitenden anzupassen.

Beispiel

Wir möchten zwei unterschiedliche Persönlichkeiten für einen Change begeistern. Die Gründe für den Change bleiben in beiden Fällen gleich, jedoch der Nutzen bzw. die Perspektive für die einzelnen Mitarbeitenden nicht. Unsere Botschaften während der Kommunikation in einem Changeprozess könnten wir nun wie folgt individuell an die Persönlichkeiten anpassen:

Nicole ist eher eine dynamische Persönlichkeit, karriereorientiert
Nutzen & Perspektive = Teamleitung, Aufstiegsmöglichkeit

Volker ist eine genaue, feinfühlig Persönlichkeit
Nutzen & Perspektive = Angst nehmen, Team/Position gewährleisten

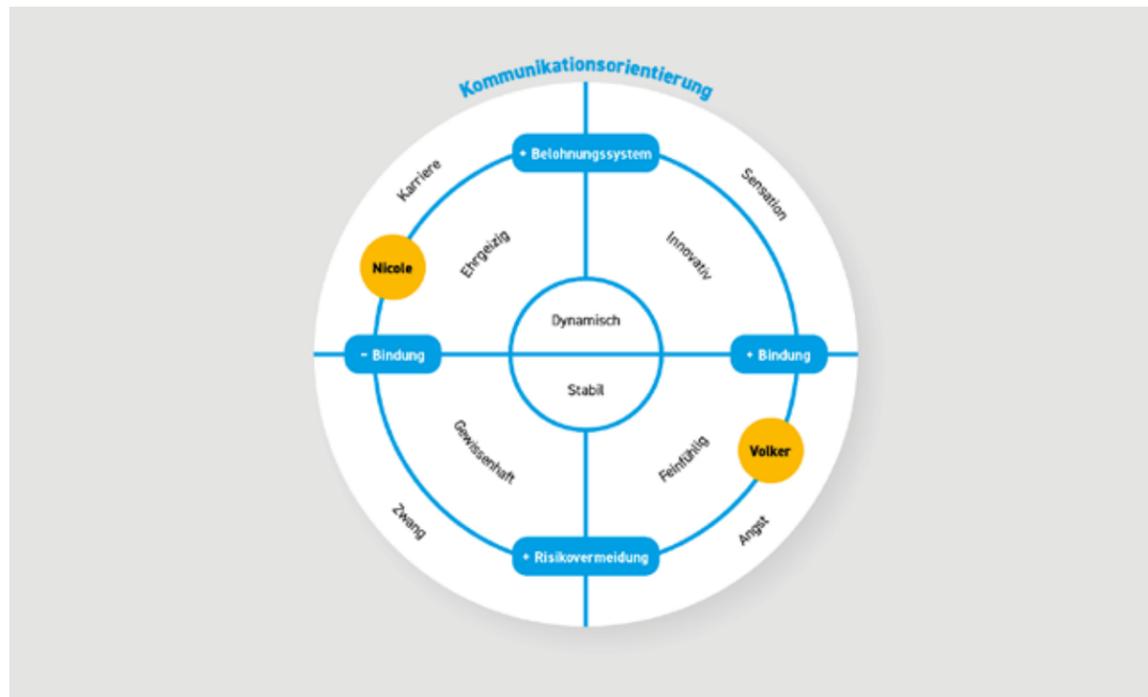


Abb. 7: Modell zur Kommunikationsorientierung mit zwei markierten Beispielfällen (Nicole, Volker)

Kommunikation mit den Mitarbeitenden verbessern. Es ist wichtig, Entscheidungen und Informationen in einen grösseren Kontext zu setzen, um ihre Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

Es liegt am mittleren Management, bewusste und gezielte Anstrengungen zu unternehmen, um diese Ansätze erfolgreich beim Senior Management zu verankern und sie im Team vorzuleben. Nur auf diese Weise kann eine effektive und partizipative Kommunikationskultur etabliert werden, die den Changeprozess erfolgreich unterstützt. Das mittlere Management spielt eine entscheidende Rolle dabei, die Kommunikation zu einem transparenten und verständlichen Prozess zu machen, der allen Beteiligten zugutekommt.

Quellen

Abbildung 7: Kommunikationsorientierung, eine Abwandlung der Grafik «Optimale individuelle Dosierung des Neuro Cocktails» von Barbara Zenklusen und Hamut H. Pascha, Gründer:innen des Phönix Instituts.

3. Einbindung im Entscheidungsfindungsprozess

Das mittlere Management sollte in hierarchisch übergreifende Arbeitsgruppen einbezogen oder in Senior-Management-Meetings eingebunden werden. Dadurch hat es die Möglichkeit, verschiedene Aspekte der Entscheidungsfindung zu analysieren, zu bewerten und Empfehlungen auszusprechen. Dies fördert seine Partizipation, ermöglicht eine breitere Perspektive bei Entscheidungen und hilft ihm, wichtige Informationen aus erster Hand zu erhalten, um den Informationsfluss zwischen den Hierarchieebenen bis hin zu den Mitarbeitenden zu verbessern. Es ist wichtig, dass das mittlere Management diesen Einbezug aktiv einfordert. Zusätzlich sollte es klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen etablieren. Das mittlere Management sollte in klar definierten Zuständigkeits- und Kompetenzbereichen die Befugnis haben, eigenständige Entscheidungen zu treffen. Dies ermöglicht ein effektives Entscheidungsmanagement. Um sicherzustellen, dass die definierten Richtlinien verstanden werden und die Entscheidungen im Einklang mit den übergeordneten Unternehmenszielen stehen, ist es wichtig, regelmässige Kommunikation und Feedbackschleifen einzurichten. Dadurch können Missverständnisse vermieden und eine klare Ausrichtung gewährleistet werden. Des Weiteren braucht es einen Safe Space für das mittlere Management. Es sollte jederzeit Zugang zu transparenten Informationen haben und offene Kommunikationskanäle für Rückfragen, Feedback und Input erhalten. Es ist von grosser Bedeutung, einen geschützten Raum zu schaffen, in dem es sich frei äussern und Anliegen zur Sprache bringen darf. Dadurch wird ein offenes und konstruktives Arbeitsumfeld gefördert.

Alles crystal clear? Na, dann los!

Die Förderung einer offenen und transparenten Kommunikation ist für das mittlere Management entscheidend, um einen erfolgreichen Changeprozess zu unterstützen. Es sollte in Entscheidungsfindungsprozesse einbezogen werden, wobei klare Verantwortlichkeiten festgelegt werden und ein Safe Space für einen offenen Dialog geschaffen wird. Durch die gezielte Anwendung des Kommunikationsmodells kann das mittlere Management die individuelle

Tanzen wie die Gräser im Wind

Leichtigkeit im Changeprozess – was wir von den Gräsern im Wind lernen können.

Monica Beusch, Nicole Eggenberger, Daniela Lehmann und Ramun Riklin

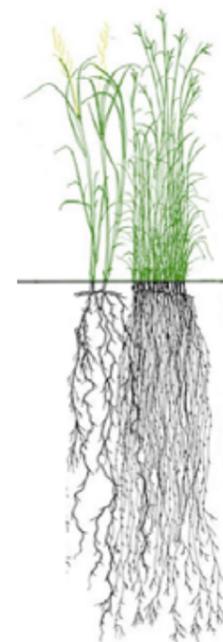


Abb. 1:
Gräser mit starken Wurzeln

In diesem Essay können Führungspersonen und ihre Teams lernen, wie Gräser im Wind zu tanzen, bzw. lernen sie die Voraussetzungen kennen, um Changeprozesse leichter zu gestalten. Kleine Hacks bringen zudem einen Hauch von Leichtigkeit in den Arbeitsalltag.

Leichtigkeit mag nicht die erste Eigenschaft sein, die einem in den Sinn kommt, wenn es darum geht, erfolgreiche Changeprozesse zu beschreiben. Leider ist es gemäss unseren Erfahrungen aber so, dass diese Prozesse oft als schwer, unnötig, einschneidend etc. wahrgenommen werden. Wir, die Autor:innen dieses Essays, haben uns deshalb auf die Suche nach mehr Leichtigkeit für Changeprozesse gemacht.

Veränderung ist je länger je mehr die einzige Konstante, auf die wir uns verlassen können. Oder um es mit Heraklit zu sagen: «Nichts ist so beständig wie der Wandel.» Es ist deshalb essenziell, dass Mitarbeitende dieser Herausforderung positiv gegenüberstehen. Wir glauben, dass Leichtigkeit einen relevanten Beitrag dazu leisten kann, denn wir verbinden damit Einfachheit, Mühelosigkeit, Unbekümmertheit und Humor. Oder aber wir stellen uns für einen Augenblick vor, wie Gräser im Wind zu tanzen. Fühlen Sie auch die Leichtigkeit?

Was man vor dem inneren Auge nicht sieht, sind die Wurzeln der Gräser, die den Tanz erst möglich machen. Ohne diese Verankerung im Boden kann es nicht funktionieren. Es mag auf gewisse Weise paradox erscheinen, dass Leichtigkeit als Gegenspieler die Verankerung benötigt. Damit das Gras wächst, muss der Boden die richtige Konsistenz haben und die richtigen Nährstoffe beinhalten. Sonne und Regen tragen das ihre dazu bei, damit Leichtigkeit entsteht. Bei Zimmerpflanzen würde manch eine Person sogar noch anfügen, dass man doch mit den Pflanzen sprechen sollte.

Auch Leichtigkeit in Changeprozessen braucht eine starke Basis, die auf dem Boden des Vertrauens gedeiht. Vertrauen hat viel mit guter Kommunikation zu tun – und die will geübt sein. Die in diesem Essay vorgestellten Hacks bauen auf dieser Basis auf. Sie mögen nicht weltverändernd sein – vielmehr sind sie wie die Gartenhacke, die hilft, das Unkraut zwischen den Gräsern zu jäten.

Ernüchterung beim Betrachten der eigenen Erfahrungen

Übergreifende (Business-)Kulturen und Muster lassen sich nur schwer beeinflussen. Allzu oft scheint der eigene Gestaltungsspielraum innerhalb der unterschiedlichen Organisationsstrukturen starr und unbeweglich.

Wir haben uns deshalb gefragt:

- Was kann jede einzelne Person im beruflichen Umfeld direkt bewegen?
- Wo und wie können wir voller Überzeugung und Motivation effizient und spürbar eine positive Wirkung erzielen?
- Wie können wir psychologische Sicherheit fördern und damit längerfristig dazu beitragen, ein Team mit einer resilienten Kultur zu formen?

Im Sinne einer Feldstudie sammelten wir Autor:innen eigene Beispiele zum Thema Changeprozess innerhalb unseres Geschäftsalltags. Wo hat ein Change funktioniert? Wo nicht? Was waren die Gründe für das Scheitern und was könnte man verändern, um ein positives Ergebnis zu erzielen?

Eindrücklich war, dass unsere Erfahrungen ähnlich schlecht waren. Wir erlebten Change als negativ, schwer, frustrierend und demotivierend. Ein Faktor für Erfolg oder Misserfolg zog sich wie ein roter Faden durch alle Beispiele: die Teamkultur. Je höher die psychologische Sicherheit in einem Team verankert war, desto besser wurde ein Change aufgenommen und umgekehrt.

So schälten sich drei Bereiche heraus, welche für eine wertschätzende und resiliente Teamkultur zwingend zu sein scheinen: «Kommunikation», «Vertrauen und Sicherheit» sowie «Struktur».

«Warum haben die nicht einfach miteinander gesprochen?» ist eine Frage, die jeder Person schon durch den Kopf gegangen ist. Die Analyse unserer eigenen Erfahrungen zeigte klar auf, dass Kommunikation in allen Angelegenheiten eine elementare Rolle spielt. Waren die Erfahrungen schlecht, mangelte es an Kommunikation – waren sie gut, war auch die Kommunikation gut.

Gerade in Situationen wie Kündigungen, Rekrutierungen, Langzeitausfälle und Krankheit und/oder Umstrukturierungen fühlten wir uns alleingelassen, unfair behandelt oder missverstanden. Mal war es schwierig, die richtigen Worte oder den richtigen Zeitpunkt zu finden, ein anderes Mal fühlte sich niemand zuständig oder es fehlte vermeintlich die Zeit. Auf der einen Seite schien das Einfühlungsvermögen oder die Empathie zu fehlen und auf der anderen Seite mangelte es am Vertrauen oder der Möglichkeit, sich Gehör zu verschaffen. Zudem zeigte sich, dass die psychologische Sicherheit eine wichtige Grundlage für ein resilientes Team und eine produktive Zusammenarbeit ist. Wir alle hatten Erfahrungen mit Ängsten, Unsicherheiten und dem Gefühl, nicht verstanden oder abgeholt zu werden.

Auch in unseren Erfahrungen mit Meetings waren die Voraussetzungen für ein gewinnbringendes und vertrauenswürdiges Miteinander häufig nicht gegeben. Die Teilnahme fühlte sich wie Zeitverschwendung an. Man fühlte sich von Prozessen und/oder Personen fremdgesteuert, die Rollen waren unklar oder gar nicht definiert oder man begegnete sich nicht auf Augenhöhe.

Über alles gesehen hätten wir uns vor allem mehr Leichtigkeit gewünscht. Unser Essay zeigt deshalb verschiedene kleine Ideen für mehr Leichtigkeit auf.

Leichtigkeit ist gefragt oder: das Leichtigkeitsparadoxon

Welche Voraussetzungen lassen Leichtigkeit entstehen? Wir sind überzeugt, dass Leichtigkeit eine gute Verankerung voraussetzt.

Wem die Wurzeln fehlen, dem fehlt der Mut, sich aus der Komfortzone zu bewegen. Dem fehlt das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten. Wer wie die Gräser im Wind tanzen will, der darf sich nicht von einem Windhauch entwurzeln lassen.

Verankerung entsteht nur langsam und braucht genügend Zeit. Unternehmen tun aber gut daran, in die Verankerung zu investieren. In der Folge steigen die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und damit auch die Produktivität – und vielleicht werden alle am Ende des Tages noch mit Leichtigkeit belohnt.

Ein Boden für Verankerung kann eine gute Team- und Meetingkultur sein, deren wichtigste Faktoren wir nachfolgend darstellen.

Die Pyramide der Leichtigkeit

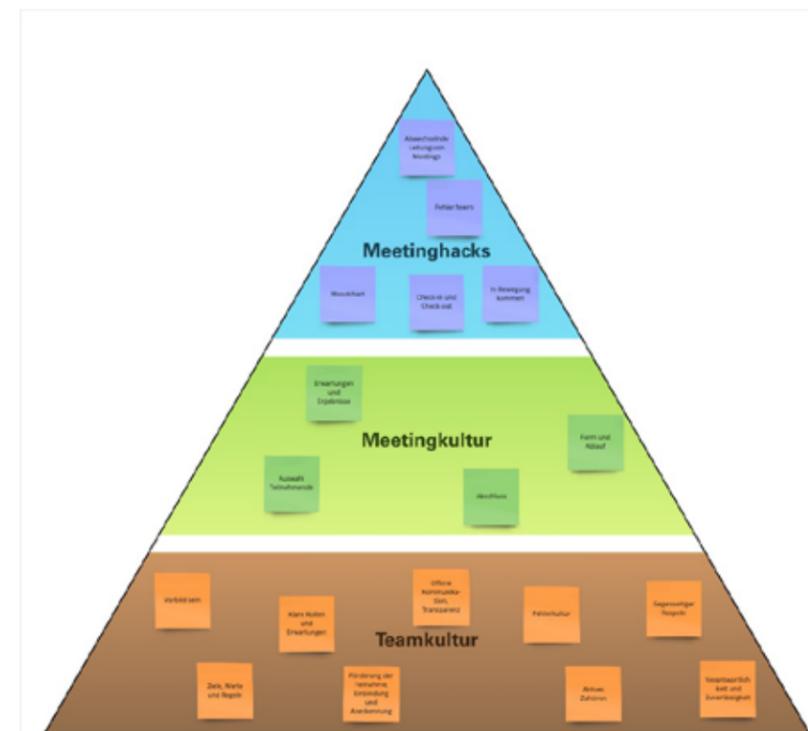


Abb. 2: Pyramide der Leichtigkeit (eigene Darstellung)

Die Anordnung widerspiegelt die Wichtigkeit der verschiedenen Maßnahmen und ihren Beitrag für eine stabile und ausgewogene Pyramide. Die Teamkultur ist die Basis, auf der alles aufbaut. Sie gibt Halt, vermittelt Sicherheit und ist eine Grundbedingung für mehr Leichtigkeit.

Teamkultur lässt sich nicht eins zu eins von einem Unternehmen auf ein anderes übertragen. Genauso wie Gräser gut vorbereiteten, lockeren und unkrautfreien Boden mögen, muss jedes Unternehmen die für sich richtige Mischung herausfinden. Darauf kann dann eine gute Meetingkultur ihre volle Wirkung entfalten. Zu guter Letzt bieten Meetinghacks kleine Soforthilfen, wenn die Spitzen der Gräser einmal braun werden sollten.

Gute Teamkultur bildet das Fundament

Neun Ansätze für das Bilden einer resilienten Teamkultur.

Auch schlechte oder mangelnde Kommunikation kann viel kaputt machen. Schnell werden aus motivierten Mitarbeitenden Menschen, die innerlich gekündigt haben oder bei der ersten sich bietenden Gelegenheit das Unternehmen verlassen. Das sind Verluste, die man nicht in den Jahresberichten wiederfindet, die aber die Unternehmen auf längere Sicht teuer zu stehen kommen. Die Tatsache, dass wir immer kommunizieren, macht es nicht einfacher. Der von dem Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick geprägte Satz «Man kann nicht nicht kommunizieren» zeigt auf, dass wir, auch wenn wir kein Wort sagen, mit unserem Körper, unserer Gestik und Mimik Botschaften an unsere Umgebung senden. Ein Umstand, den man sich immer wieder vor Augen führen sollte. Warum nicht an der nächsten Sitzung einmal überprüfen, ob die Körperhaltung offen oder verschränkt ist, wenn man gerade versucht, das Team zu erreichen?

Gute Kommunikation ist anstrengend und verlangt heutigen Führungspersonen viel ab. Befehle erteilen war gestern. Heute erwartet man berechtigterweise eine Kommunikation auf Augenhöhe. Es gilt, das ganze Potenzial und die ganzen Fähigkeiten der Teammitglieder miteinzubeziehen, um als Team ein besseres Ergebnis zu erzielen, aber auch um zufriedener Mitarbeiter zu haben.

Wer sich sicher fühlt, kann mehr bewegen: Psychologische Sicherheit bezieht sich auf das Gefühl von Menschen, dass sie in einer Gruppe oder in einer sozialen Interaktion frei von Angst, Beurteilung oder negativen Konsequenzen ihre Meinungen, Ideen, Fragen oder Bedenken äussern können. Wenn Menschen sich psychologisch sicher fühlen, sind sie eher bereit, ihre Ideen und Perspektiven zu teilen, Feedback zu geben und voneinander zu lernen. Die Sicherheit ermutigt zu Offenheit, unterstützt die Innovationsfähigkeit, trägt zu einer positiven und unterstützenden Arbeitsumgebung und zu besserer Leistung bei.

Es ist überraschend einfach, ein solches Klima zu schaffen. Hier ein paar Grundregeln, um eine von psychologischer Sicherheit geprägte Teamkultur zu schaffen:

1. Vorbild sein

Führungskräfte leben Offenheit, Transparenz und Authentizität vor, damit das Team sich psychologisch sicher fühlt.

2. Ziele, Werte und Regeln

Gemeinsam Ziele, Werte und Regeln entwickeln. Das schafft einen Rahmen und eine Ausrichtung, an denen sich die einzelnen Mitglieder individuell ausrichten können.

3. Klare Rollen und Erwartungen

Rollen und Erwartungen innerhalb des Teams klären, um Missverständnisse und Unsicherheiten zu verkleinern. Jedes Teammitglied weiss, was von ihm erwartet wird.

4. Förderung der Teilnahme, Einbindung und Anerkennung

Mitglieder ermutigen, sich aktiv einzubringen und ihre Perspektiven zu teilen, damit hochwertige Beziehungen entstehen können.

5. Offene Kommunikation, Transparenz

Informationen frei mit allen teilen und offen kommunizieren. So entsteht Vertrauen und Verständnis und alle Beteiligten haben die Möglichkeit, ihre Erfahrungen und Kompetenzen voll einzubringen.

6. Aktives Zuhören

Dem Gegenüber zustimmen und Verständnis signalisieren, Gehörtes in den eigenen Worten wiederholen und zusammenfassen, nachfragen, Gefühle verbalisieren, nicht ins Wort fallen und Pausen zulassen.

7. Fehlerkultur

Fehler offen kommunizieren und als Gelegenheit zur Verbesserung ansehen. Das ganze Team kann daraus lernen und es entsteht Vertrauen in die Kolleg:innen.

8. Gegenseitiger Respekt

Respekt im gegenseitigen Umgang schafft die Möglichkeit für Nähe, Vertrauen und Offenheit.

9. Verantwortlichkeit und Zuverlässigkeit

Alle erfüllen ihre Verpflichtungen und erledigen ihre Aufgaben rechtzeitig.

Erfolgreiche Meetingkultur baut auf der Teamkultur auf

Eine gute Meetingkultur lässt sich nur schwer unabhängig von einer positiven Teamkultur schaffen. Zudem gilt es, einige weitere Regeln und Rahmenbedingungen zu beachten.

Das Meeting als Herzstück

Die hier vorgestellten Hacks beziehen sich auf Meetings, da wir glauben, dass regelmässig stattfindende Meetings die Herzstücke der Unternehmen sind. Sie bieten Platz, um neue Sachen auszuprobieren. Sie sind ein Ort, wo alle erleben können, dass ihre Beiträge gehört und ernst genommen werden, wo ihre Vorschläge ein wohlwollendes Feedback erhalten, allenfalls diskutiert, bewertet und ausprobiert werden.

Die positiven Erfahrungen werden über kurz oder lang in der ganzen Unternehmung Fuss fassen. Gute Erlebnisse sind wie Samen, die der Wind von dannen trägt, damit sie anderswo zum Blühen kommen.

Vier Grundregeln zum Schaffen von Meetingwerten

Meetingwerte entstehen, wenn man sich auf Augenhöhe begegnet und alle den gleichen Komfort, die gleiche Position und/oder Stellenwert haben. Niemand geniesst irgendwelche Vorteile und alle Teilnehmenden haben ein gemeinsames Ziel vor Augen. Diese Grundregeln schaffen eine Atmosphäre, die es allen Beteiligten ermöglicht, sich umfassend und fair einzubringen. Es entsteht ein vertrauens- und respektvoller Rahmen, der psychologische Sicherheit im Team und im Unternehmen schafft.

1. Form und Ablauf

Die passende Form (digital, physisch oder hybrid) und den Ablauf genau planen, damit die Teilnehmenden sich vorbereiten können und die zur Verfügung stehende Zeit zielführend genutzt werden kann.

2. Erwartungen und Ergebnis

Von den Organisierenden ist vorab klar zu deklarieren, was die Teilnehmenden erwartet und was die grundlegenden Ziele des Treffens sind.

3. Auswahl Teilnehmende

Bei der Auswahl der Teilnehmenden stehen Kompetenzen und Fähigkeiten im Vordergrund. Welche Person kann zu welchen Themen den optimalen Input liefern?

4. Abschluss

Sitzungsprotokolle und Aufgabenlisten festigen das gemeinsame Verständnis und helfen, die Resultate aus einem Treffen optimal zu verwerten.

Einfache Hacks für eine gute Meetingkultur

Die letzte Sitzung fühlte sich irgendwie schwer an? Diese fünf Hacks helfen der Leichtigkeit ein wenig auf die Sprünge.

Es sind kleine Interventionen, die ohne grosse Vorbereitung an der nächsten Sitzung einfach einmal ausprobiert werden können. Den Sitzungstrott mit einer kleinen Veränderung zu durchbrechen, kann manchmal eine grössere Sprengkraft entwickeln als erwartet. Wer hat nicht schon eine Blume gesehen, die wie selbstverständlich in einer Asphalttritze zu blühen beginnt?

1. Check-in und Check-out

Warum

Das Check-in lässt die Kolleg:innen nicht nur physisch, sondern auch mental im Meeting ankommen und setzt den Fokus auf das Meeting. Der Kopf wird frei von bisherigen Gedanken und Problemen. Das Check-in kann auch als Eisbrecher eingesetzt werden und dient dem Socializing in der Gruppe. Jede Person erhält schon zu Beginn Wertschätzung und Aufmerksamkeit im Kollektiv: Weil sie schon zu Beginn etwas beigetragen hat, sinkt zudem die mentale Hürde, im Meeting auch einen Beitrag zu leisten.

Das Check-in sollte Spass machen, aber es gibt auch Momente, besonders in Zeiten der Veränderung, wo das Check-in auch mal düster ausfallen kann. In diesen Momenten ist es wichtig, dass Unzufriedenheit, Ängste, Sorgen zugelassen und mitgeteilt werden können. Wenn jede Person ihre wahren Gefühle ohne Angst vor negativen Konsequenzen teilen kann, dann hat es das Team geschafft, eine psychologisch sichere Umgebung zu schaffen.

Wann

Das Check-in/Check-out kann regelmässig bei längeren Meetings angewendet werden.

Wer

Jedes Teammitglied oder auch nur vereinzelte Personen zu Wort kommen lassen.

Wie

Zu Beginn eines Meetings wird von der verantwortlichen Person eine Frage gestellt. Die Frage kann generisch oder persönlich sein, sich auf eine Tagesaktualität oder direkt auf einen Themenschwerpunkt des Meetings beziehen. Das Check-in sollte zügig, innerhalb von 10–15 Minuten durchgeführt

werden. Dazu werden in der Regel 1–3 Fragen gestellt, welche die Teilnehmenden kurz beantworten. Beispiele:

- Was erwartet ihr vom heutigen Treffen?
- Was ist dein Lieblingslied?
- Was hast du dir als Kind zu Weihnachten gewünscht?

Falls es schwer fällt, passende Fragen zu finden, gibt es eine Vielzahl von kostenlosen Onlinetools wie <https://tscheck.in/>, <https://thedigitalworkplace.com/checkin/> oder <https://checkin.daresay.io/>.

Zu Wort kommen muss nicht immer bedeuten, dass jede Person spricht. Wenngleich das die beste Möglichkeit ist, gibt es für Onlineveranstaltungen zusätzlich zwei visuelle Optionen, die sich insbesondere bei grösseren Gruppen anbieten. Man kann die Antworten in den Chat oder auf ein virtuelles Whiteboard schreiben.

Check-out

Neben dem Check-in zu Beginn kann man natürlich auch ein Check-out am Ende durchführen und dabei jede oder einzelne Personen zu Wort kommen lassen. Dies kann zum Beispiel eine Erkenntnis in Bezug auf das Meeting sein, eine Frage, ein Gefühl, offene Punkte können angesprochen werden oder man kann ganz einfach fragen, ob die Erwartungen des Meetings erfüllt wurden.

2. Fehler feiern

Warum

Wenn Fehler im Team eingebracht und gefeiert werden, schafft dies eine Atmosphäre von psychologischer Sicherheit. Wenn Teammitglieder sich wohlfühlen, wenn sie von ihren Fehlern und den daraus gezogenen Lehren berichten, stärkt dies das Gefühl der Kamerad:innenschaft und fördert eine unterstützende Atmosphäre. Dies kann zu mehr Engagement, Moral und allgemeiner Zufriedenheit im Team führen. Weiter werden Teammitglieder ermutigt, zu experimentieren und Risiken einzugehen, was wiederum die Innovationsfähigkeit des Teams verbessert. Positive Fehlerkultur setzt immer voraus, dass es um Fehler geht, aus denen gelernt werden kann. Das schliesst Nachlässigkeit und fehlendes Verantwortungsbewusstsein aus.

Wann

In Projekt-Reviews, Retrospektiven oder bei Learning und Shaping Sessions

Wer

Jedes Teammitglied (inklusive Führungsverantwortliche) teilen gemachte Fehler und ermöglichen so dem gesamten Team zu lernen.

Wie

Die Teammitglieder werden aufgefordert zu teilen, was falsch gelaufen ist. Dabei liegt der Fokus auf den positiven Aspekten: Was wurde konkret gelernt, was sind die Fortschritte und was kann für ähnliche Situationen in der Zukunft mitgenommen werden? Wenn man noch keine Lösung für den Fehler hat, kann das Team die Lösung gemeinsam erarbeiten.

Wenn Fehler gemacht und gemeldet wurden, sollte dieses Verhalten auch gelobt und gewürdigt werden. Man könnte erwägen, Belohnungen für Teammitglieder einzuführen, die mutig genug sind, Fehler zuzugeben und von ihnen zu lernen. Bei der Auswahl von Belohnungen für das Team nach einem

Fehler ist es wichtig, eine positive Lernkultur zu fördern und das Verhalten zu verstärken, das zum Lernen aus Fehlern führt. Einige Ideen für Belohnungen:

- Teamaktivitäten: ein Teamevent, wie zum Beispiel ein gemeinsames Mittagessen, einen Ausflug oder eine Teambuildingaktivität.
- Entspannungs- oder Wellnessangebote: Schaffen einer entspannten Atmosphäre im Team durch Angebote wie Massagen, Yoga-Kurse oder andere Wellnessangebote. Dies kann den Teammitgliedern helfen, nach einem Fehler und seiner Korrektur Stress abzubauen und sich zu erholen.
- Auszeichnungen oder Trophäen: Auszeichnen des Teammitglieds oder der Abteilung, die aus einem Fehler gelernt und innovative Lösungen entwickelt hat. Dies kann als Symbol für den Lernprozess dienen und motivierend wirken.

Es ist wichtig, die Belohnungen an die Bedürfnisse und Vorlieben des Teams anzupassen. Das Team könnte Feedback geben und Ideen für Belohnungen nennen, um sicherzustellen, dass sie wertschätzend und motivierend sind.

3. Abwechselnde Leitung von Meetings

Warum

Die abwechselnde Leitung von Meetings hat sehr viele Vorteile: die Verteilung der Verantwortung, die Einbeziehung aller Teammitglieder, die Entwicklung von Fähigkeiten, die Vermeidung von Einseitigkeit und die Stärkung des Engagements und der Motivation. Dies alles fördert ein Gefühl der Gleichberechtigung und stärkt das Teamgefühl, da jeder die Möglichkeit hat, eine aktive Rolle bei der Organisation und Durchführung des Meetings zu übernehmen.

Wann

Die Entscheidung, wann die abwechselnde Leitung angemessen ist, hängt von den Zielen des Meetings, der Teamdynamik und den individuellen Fähigkeiten der Teammitglieder ab. Bei dringenden oder sensiblen Themen kann es erforderlich sein, dass eine Führungsperson das Meeting leitet.

Wer

Alle Teammitglieder haben die Möglichkeit, die Leitung von Meetings zu übernehmen. Die Auswahl kann mit Hilfe des Rotationsprinzips, der Themenauswahl nach Stärken und Schwächen, der persönlichen Präferenzen oder des Zufallsprinzips durch Ziehen von Namen oder durch einen Generator erfolgen. Es ist wichtig, die Interessen, Stärken und Vorlieben jedes Einzelnen zu berücksichtigen und sicherzustellen, dass sich jeder mit der Leitung auch wohl fühlt.

Wie

Es sollte früh genug festgelegt werden, wer das nächste Meeting leiten wird. So kann sich die Person darauf vorbereiten und gewährleisten, dass sie die erforderlichen Informationen hat. Wichtig ist, Änderungen und Überraschungen in letzter Minute zu vermeiden. Jedes Teammitglied hat einen anderen Stil, durch die Sitzung zu führen, und jedes Teammitglied soll die Sitzung nach seinem Geschmack leiten dürfen – das gibt Sicherheit und wirkt authentisch.

4. Moodchart

Warum

Ein Moodchart in Teammeeting kann eine effektive Methode sein, um die Stimmung und das Engagement der Teammitglieder zu erfassen und zu

visualisieren. Teamangehörige können offen über ihre Stimmung sprechen und mögliche Störfaktoren können frühzeitig identifiziert und angegangen werden.

Wann

Wird der Moodchart in regelmässigen Abständen eingesetzt, lassen sich mit seiner Hilfe Veränderungen und Trends über die Zeit hinweg verfolgen. Dies kann helfen, Fortschritte und den Effekt von Massnahmen zu erkennen.

Wer

Jedes Teammitglied ist aktiv aufgefordert, die persönliche Stimmung regelmässig mitzuteilen.

Wie

Erstellung: Ein Moodchart, welches die verschiedenen Stimmungen oder Emotionen darstellt, könnte beispielsweise eine horizontale Achse mit verschiedenen Stimmungsbeschreibungen von negativ bis positiv umfassen (Skala 1–5, Emojis) oder ein Kreisdiagramm mit verschiedenen Kategorien wie z. B. frustriert, neutral, motiviert usw. zeigen. Neben diversen kostenlosen und kostenpflichtigen Tools kann auch Google Forms genutzt werden.

Vorstellung des Moodcharts: Wenn das Meeting beginnt, stellt ein Teammitglied den Moodchart vor und erklärt, wie er verwendet wird. Alle Teammitglieder sollen verstehen, wie sie ihre eigene Stimmung auswählen und eintragen können.

Stimmung erfassen: Die Teammitglieder sollen nun ihre aktuelle Stimmung auf dem Moodchart angeben. Dies kann durch das Platzieren von Klebepunkten, Markierungen oder dem Eintragen von Namen auf dem Chart erfolgen. Alternativ können auch digitale Tools oder Abstimmungssysteme verwendet werden, um die Stimmung online zu erfassen.

Diskussion der Ergebnisse: Sobald alle Teammitglieder ihre Stimmung eingetragen haben, sollten die Ergebnisse im Team besprochen werden. Es ist zu empfehlen, die Gründe für bestimmte Stimmungen zu erfragen und die Teammitglieder zu ermutigen, ihre Gedanken zu teilen. Dies kann zu einer offenen Diskussion über die allgemeine Stimmung im Team führen.

Massnahmen ableiten: Basierend auf den Ergebnissen des Moodcharts lassen sich Massnahmen ableiten, um die Stimmung zu verbessern oder auf spezifische Bedenken einzugehen. Das Moodchart lädt ein, mögliche Lösungen oder Schritte zu identifizieren, die unternommen werden können, um die Stimmung positiv zu beeinflussen.

5. In Bewegung kommen

Warum

Altbewährtes Wissen besagt: «Bewegung ist gut für den Geist.» Sie hilft, sich neu zu konzentrieren, kreativ zu denken und produktiver zu sein. Ein Spaziergang vereint Bewegungs-, Orts- und Perspektivenwechsel. Das kann befreiend und inspirierend sein oder manchmal auch nur eine kurzzeitige Ablenkung ermöglichen. Bei der Suche nach kreativen Lösungsansätzen oder der Entwicklung einer Idee ist das in Bewegung kommen bestens geeignet, um den Ideen freien Lauf zu lassen. Ein Meeting im Gehen kann zudem klassische hierarchische Strukturen durchbrechen. Das Nebeneinanderlaufen erlaubt ein Gespräch auf Augenhöhe.

Anstelle eines Spaziergangs kann auch ein Wechsel des Meetingraumes kleine Wunder vollbringen. Die Eindrücke der Anreise, des anderen, unbelasteten Raumes oder eine andere Sitzordnung können mithelfen mit einer neuen Perspektive auf ein Problem zu schauen.

Wann

In festgefahrenen Situationen, wo neue Ideen und Lösungsansätze gefragt sind.

Wer

Die Teammitglieder allenfalls ergänzt um Expert:innen.

Wie

Für ein erfolgreiches Spaziergespräch ist es wichtig, konkrete Fragestellungen bereits im Vorfeld zu erarbeiten. Die Fragen sollten einfach und nicht geschlossen sein. Vor dem Spaziergang sicherstellen, dass die Fragen richtig verstanden wurden und sie allenfalls schriftlich mit auf den Weg geben. Den zeitlichen Ablauf und die Gruppengrößen klar kommunizieren. Die Spazierzeit sollten nicht allzu lang sein und es empfiehlt sich, kleine Gruppen von maximal drei Personen zu bilden. Beim zeitlichen Ablauf können auch stille Teile eingebaut werden, während denen sich die Teilnehmenden das Gesagte schweigend durch den Kopf gehen lassen.

- Weniger Sinn macht ein Austausch in Bewegung, wenn parallel dazu an einem
- Whiteboard oder Dokument gearbeitet werden müsste.

Zu guter Letzt

Unser Essay widmet sich der Leichtigkeit, die eben auch in der Kürze verborgen liegt. Wir beschränken uns deshalb zum Abschluss auf eine Einladung an uns alle.

Die Hacks für mehr Leichtigkeit können ihren beschränkten Einfluss gar nicht erst entfalten, wenn wir vorgängig mit dem Rasenmäher das Feld bearbeitet haben. Gute Teamkultur will vorgelebt sein und beginnt immer bei uns selber.

Deshalb unser letzter Hack: Schliessen Sie vor der nächsten Sitzung kurz die Augen und lassen Gräser im Wind tanzen.

Verschenke Leichtigkeit



Kaufe Briefchen mit Gräser-samen deiner Wahl.



Drucke den QR-Code auf Kleb-etiketten.



Kleb die Etiketten auf die Briefchen.



Verschenke die Briefchen.



Quellen

Edmondson, Amy C. (2018): The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley Online Library.

Watzlawick, P. (2014): Die Axiome von Paul Watzlawick. <https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>

