

z

hdk

Zürcher Hochschule der Künste

Leadership Essenzen

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

Inhalt

Essays der Absolvierenden

05	Lost in Decision? Das Geheimnis erfolgreicher Entscheidungen in Projekt-Kernteam Jasmin Frischknecht, Andrea Gir, Manuel Jost, Alexander Magno, Nicolas Schaltegger, Gunda Siemssen
13	Redefining Workspaces – das Zusammenspiel von Mensch und Raum Fabian Deuber, Sabine Ganne-Chédeville, Tu Van Giang, Silvan Horand, Sandro Schmid, Julian Strunk
25	Bridging Generations – Wie Führungspersonen altersbedingte Unterschiede produktiver machen können Melanie Hanimann, Stefani Hoch, Yves Jaunâtre, Jacqueline Kübler, Nani Nold
37	Das nachhaltige Wow – zwei Tools für Leader:innen zur Förderung des nachhaltigen Wohlbefindens in Teams Simon Asal, Till Blaser, Elke Faundez, Remo Gerisch, Simona Wöhrle
49	Von Mitarbeiter:in zu Mitgestalter:in – Wie rollenbasierte Ansätze die Motivation fördern Georgia Battelli, Pascal Brugger, Susanne Oswald, Milo Peter, Oliver Weibel

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

Absolvierende CAS Design Leadership
Simon Asal, Georgia Battelli, Till Blaser, Pascal Brugger, Fabian Deuber, Elke Faundez, Jasmin Frischknecht, Sabine Ganne-Chédeville, Remo Gerisch, Tu Van Giang, Andrea Gir, Melanie Hanimann, Stefani Hoch, Silvan Horand, Yves Jaunâtre, Manuel Jost, Jacqueline Kübler, Alexander Magno, Nani Nold, Susanne Oswald, Milo Peter, Nicolas Schaltegger, Sandro Schmid, Gunda Siemssen, Julian Strunk, Oliver Weibel, Simona Wöhrle

Lektorat
Katharina Nill

Layout und Gestaltung
Patrik Ferrarelli

essenzen.designleadership.zhdk.ch

Hinweis: In allen Essays wurde KI zu Zwecken von Recherche, Redigatur und/oder besserer Formulierungen genutzt.

Lost in Decision?

Das Geheimnis erfolgreicher Entscheidungen in Projekt-Kernteam

Jasmin Frischknecht, Andrea Gir, Manuel Jost, Alexander Magno,
Nicolas Schaltegger, Gunda Siemssen

Stell dir ein Schiff mitten im Ozean vor, das ohne Kapitän navigieren muss. Die Crew besteht aus erfahrenen Seeleuten, die gleichberechtigt gemeinsam Entscheidungen treffen müssen. Der Wind pfeift durch die Segel, Wellen schlagen gegen den Rumpf, und am Horizont zieht ein Sturm auf. Wie findet das Schiff seinen Kurs ohne eine zentrale Führungsperson? Diese Metapher hatten wir vor Augen, als wir uns zusammenfanden, um gemeinsam über bessere Entscheidungen in lateralen Teams nachzudenken.

Wir sind sechs Autor:innen aus verschiedenen beruflichen Bereichen (Gestaltung, Gewerbeverein, Industrie, Medienunternehmen, Gesundheitswesen) und sind regelmässig in (zum Teil schier endlose) Entscheidungsprozesse von lateral geführten Projekt-Kernteam involviert. In diesem Essay wollen wir solche Entscheidungsprozesse beleuchten und im besten Fall verbessern. Wir haben die von uns erlebten Entscheidungsprozesse reflektiert und uns auf die Suche nach einem Tool gemacht, das uns bei der Entscheidungsfindung unterstützt.

Das lateinische Wort «Latus» für «Seite» ist namensgebend für laterale Führung. In Teams, die lateral, also «Seite an Seite» zusammenarbeiten, gibt es keine Hierarchie. Die Zusammenarbeit basiert auf Kooperation, Kommunikation und Vertrauen. Diese Form der Zusammenarbeit erleben wir meist, wenn sich verschiedene Berufsgruppen zu Projekt-Kernteamen zusammenschliessen, um an einem Projekt zu arbeiten.

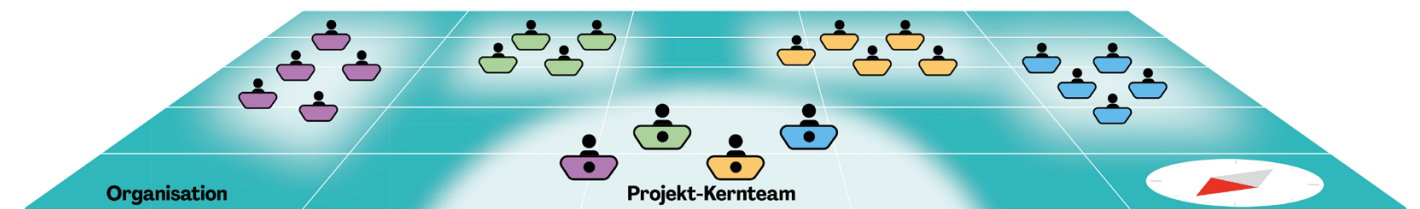


Abb. 1: Darstellung eines Projekt-Kernteam (eigene Darstellung)

Wir gehen von einem funktionsfähigen Team aus. Alle zusätzlichen Dynamiken sind ein eigenes umfangreiches Thema. Wir wollen unseren Entscheidungsprozess kollegial, reflektiert und zielorientiert miteinander gestalten.

Unsicherheiten führen zu verzögerten Entscheidungsprozessen

Die Entscheidungsfindung in Projekt-Kernteams erleben wir im Arbeitsalltag oft als langwierig, ineffektiv und frustrierend. Daher fragen wir uns, wie wir diese Prozesse verbessern können.

Wir vermuten, dass es vor allem aufgrund von Unsicherheiten zu Herausforderungen und Verzögerungen kommt. Mögliche Ursachen, die bei der Zusammenstellung eines Projekt-Kernteams berücksichtigt werden sollten, sind **Interessenskonflikte zwischen den Zielen** des Projekt-Kernteams und den Zielen der eigenen Abteilung der Mitglieder. Zudem sind **unklare Verantwortlichkeiten** bei sich überschneidenden Tätigkeitsfeldern, **mangelndes Fachwissen** für anstehende Entscheidungen oder **mangelnde Erfahrung in der aktuellen Rolle** zu nennen.

Verschiedene Autor:innen betonen die Vorteile lateraler Teams. Da die Mitglieder aus verschiedenen Abteilungen und Fachgebieten kommen, können sie ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Wissen einbringen. Dies ermöglicht umfassende Analysen und qualitativ hohe Entscheidungsergebnisse. Wir sehen diese Vorteile in unserem Arbeitsalltag bestätigt. Das Arbeiten in einem lateralen Team erleben wir aus diesen Gründen als wertvoll und bereichernd. Wenn nur die Nachteile nicht wären ...

Gleiche Erfahrungen trotz unterschiedlicher Kontexte

Um die Faktoren für erfolgreiche Entscheidungsfindung zu identifizieren, haben wir in unserer Gruppe verzögerte Entscheidungsprozesse aus unserer beruflichen Vergangenheit analysiert. **Wir waren überrascht, wie sehr sich unsere Erfahrungen glichen, obwohl wir in sehr unterschiedlichen Kontexten und Konstellationen arbeiten.** Die Entscheidungen, die wir analysierten, waren operativer Natur, z. B. eine Umsetzungsidee für eine Messe, eine Entscheidung über ein Produktportfolio, das Design eines Produktionsteils und die Angleichung von Standards in einer Klinik. Obwohl diese Situationen auf den ersten Blick sehr unterschiedlich sind, erkannten wir die gleichen Fehlertypen, die die Entscheidungsfindung verzögert hatten.

Das **Fehlen klarer Entscheidungskriterien** sehen wir als häufigstes Problem. Teammitglieder haben unterschiedliche oder eigene Kriterien, denn oft versäumten die Teammitglieder, gemeinsam festzulegen, welche Kriterien essenziell und welche «nice to have» sind. Häufig sind die Kriterien nicht präzise genug bewertet. Es macht einen Unterschied, ob das Kriterium nur «Kosten» oder präziser «Kosten müssen unter 7000 Franken sein» lautet. Zudem **gibt es Unsicherheiten** bei neuen Teammitgliedern, die sich oft nicht trauen, **ihre Rolle voll einzunehmen**, oder die sich ihrer Rolle nicht bewusst sind, was zu inhaltlichen Lücken führen kann. Wichtig ist auch, dass **Klarheit über den Entscheidungsmodus** besteht. Es muss festgelegt sein, nach welchen Regeln entschieden wird und ob das Team Entscheidungsgewalt besitzt oder nur ein Vorschlagsrecht hat. In allen Fällen führt diese Unsicherheit dazu, dass «Nicht-Entscheiden» als sichere Variante gewählt wird, was den gesamten Entscheidungsprozess verzögert.

Diese Zusammenschau führt uns zu nachfolgenden Erkenntnissen: **Wenn wir ohne Vorgesetzte arbeiten, benötigen wir eine klare Verortung. Man muss sich darauf einigen, wie der Entscheidungsprozess gestaltet ist und nach welchen Kriterien er beurteilt wird.** Der Entscheidungsmodus soll zu

Beginn der Zusammenarbeit festgelegt werden. Wird die konkrete Entscheidung im Konsens, demokratisch, im Konsent oder per Los getroffen?

Wir verorten uns, bevor wir Entscheidungen treffen

Wir stellen ein Tool zusammen, das uns dabei unterstützt, den Überblick zu bewahren und speditiv Entscheidungen zu treffen. Im ersten Schritt steht die Analyse der Situation: Wo befinden wir uns und welche Art von Entscheidung ist erforderlich? Dies betrifft die Situation vor dem eigentlichen Entscheidungsprozess. Handelt es sich um eine einfache Situation mit klaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen? Eine komplizierte Situation, die Expertenwissen erfordert? Eine komplexe Situation mit unvorhersehbaren Wechselwirkungen? Oder eine chaotische Situation, die sofortiges Handeln erfordert?

Für diese Verortung haben wir eine Checkliste mit folgenden Fragen erstellt:

1. **Interessenskonflikte: Gibt es widersprüchliche Ziele oder Erwartungen innerhalb des Projekt-Kernteams?**
2. **Fachwissen: Verfügen die Teammitglieder über das notwendige Wissen, um fundierte Entscheidungen zu treffen?**
3. **Verantwortlichkeiten und Rollen: Sind diese klar definiert, ausgesprochen und akzeptiert?**
4. **Unsicherheiten: Welche unbekannten Faktoren beeinflussen die Entscheidung? Wodurch könnten Teammitglieder verunsichert sein?**
5. **Risiken: Welche potenziellen negativen Folgen könnten auftreten?**
6. **Entscheidungsfallen: Welche kognitiven Verzerrungen könnten die Qualität der Entscheidung negativ beeinflussen?**

Die Verortung dient dazu, die Umstände, in denen das laterale Team entscheidet, zu prüfen. Es erscheint uns hilfreich, auf diese Fragen zurückzukommen, wenn der Prozess ins Stocken gerät. Allenfalls hat man eine Information in der Verortung übersehen.

Das Entscheidungsprotokoll: Bewusste Trennung von rationalen und intuitiven Beurteilungen

Im Buch «NOISE – Was unsere Entscheidungen verzerrt und wie wir sie verbessern können» von Daniel Kahnemann, Olivier Sibony und Cass Sunstein haben wir einen passenden Ansatz entdeckt. Dort wird das **Entscheidungsprotokoll** beschrieben. Dieses Vorgehen, zusammen mit unserer Verortung, brachte uns der Lösung näher. Die zentrale These des Buches besagt, dass «Noise» (dt. «Lärm») unsere Entscheidungen unbewusst beeinflusst. Dies passiert fortlaufend, und wir machen uns im Alltag selten die Mühe, uns dessen bewusst zu werden.

Um bessere Entscheidungen zu treffen, empfiehlt Kahneman, **rationale Kriterien und intuitiven Entscheidungen bewusst zu trennen, ohne einen der beiden Aspekte auszuschliessen.** Zusätzlich schlägt er vor, dass Teams die Kriterien zunächst individuell bewerten und anschliessend gemeinsam diskutieren und vergleichen. Dies verdeutlicht unterschiedliche Sichtweisen und reduziert gegenseitige Beeinflussungen.

Sein Entscheidungsprotokoll, um unbewusste Störfaktoren zu reduzieren, umfasst sechs Schritte. Dieses Protokoll haben wir auf vier Schritte gekürzt und um eine «Kriterienmatrix» erweitert, um rationale Kriterien und Bauchgefühl gleichermassen zu beachten, aber nicht zu vermischen.

Unser Entscheidungsprotokoll in vier Schritten

- 1. Entscheidungskriterien definieren inkl. Killerkriterien
- 2. Einzelne Kriterien getrennt voneinander beurteilen und Punkte verteilen
- 3. Punktzahl/Bewertungen im Team vergleichen und bei grösseren Differenzen gegenseitig nachfragen
- 4. Rationale Beurteilung mit der Intuition abgleichen -> Entscheidung treffen

Wie funktioniert? Im **ersten Schritt** des Entscheidungsprozesses werden klare Entscheidungskriterien definiert. Diese Kriterien dienen zur Präzisierung und Priorisierung innerhalb des Projekts und helfen, sich auf wesentliche Faktoren zu konzentrieren. Grundlegende Missverständnisse können hier geklärt werden. Die Mitglieder des Projekt-Kernteams verpflichten sich, nach diesen Kriterien zu entscheiden. Dabei können die Teammitglieder sogenannte Killerkriterien festlegen, die zwingend erfüllt sein müssen, etwa die Einhaltung des Kostenrahmens oder bestimmter Industrienormen.

Im **zweiten Schritt** bewerten die Mitglieder die definierten Kriterien unabhängig voneinander. Die Matrix hilft, diese Bewertungen zu visualisieren und zu protokollieren. Ein numerisches Punktesystem macht die Einzelbewertung übersichtlich. Im dritten Schritt werden die Bewertungen der Mitglieder verglichen. Grössere Unstimmigkeiten können Anlass zur Diskussion geben, um die unterschiedlichen Perspektiven und Argumente zu verstehen. So hat man eine gute Übersicht.

Im spannenden **vierten Schritt** werden die Punkte und die daraus resultierende Rangfolge der intuitiven Einzelbewertungen gegenübergestellt. Dabei wird geprüft, wie sich die Bewertungen anfühlen und welche Erfahrungen sie widerspiegeln. Was sagt das Bauchgefühl zu der rationalen Bewertung? Wie fühlt sich die Bewertung an, was sagt mir meine Erfahrung? Löst das Ergebnis in mir Widerstand oder Tatendrang aus? Anschliessend trifft das Projekt-Kernteam eine Entscheidung nach dem festgelegten Entscheidungsmodus.

Dieser Entscheidungsprozess ermöglicht es dem Projekt-Kernteam, **strukturierte und nachvollziehbare Entscheidungen zu treffen**. Allenfalls dient er auch dazu, eine fundierte Empfehlung für eine Abteilung in der Organisation oder die nächsthöhere Hierarchiestufe abzugeben. Wir sind begeistert von der Klarheit des Ablaufs und der Übersichtlichkeit der Kriterien und wollen direkt ausprobieren, ob es funktioniert.

Anwednung des Entscheidungsprotokolls

Würde sich das Entscheidungsprotokoll auch bewähren, wenn wir es in unserer gemischten Essaygruppe für fachfremde Entscheidungen nutzen? In unserem Anwendungsbeispiel geht es darum, eine geeignete Kommunikationsagentur für die Umsetzung einer Marketingkampagne zu finden. Die Kriterien (1) beziehen sich auf die Kosten, die Erfahrung der Agenturen, den

Zeitraumen der Fertigstellung, juristische Aspekte und auch den persönlichen Eindruck im Umgang miteinander während der ersten Kontakte. Vier Agenturen haben Offerten eingereicht (2).

Wir sehen in der rationalen Bewertung Agentur 1 und Agentur 2 als beste Optionen. Diese Bewertung wurde durch unsere Intuition gestärkt. Wir sind überrascht, dass unsere unabhängig gemachten Einzelbewertungen im

Auftragsvergabe Agentur

Punkte: 3=sehr gut, 2=gut, 1=genügend, 0=ungenügend ● Killerkriterium

Entscheidungsmatrix	Optionen →	Agentur 1		Agentur 2		Agentur 3		Agentur 4	
↙ Entscheidungskriterien		Bemerkungen	Punkte	Bemerkungen	Punkte	Bemerkungen	Punkte	Bemerkungen	Punkte
Budget ● CHF 4000 Liegt es im Projekt-Budget?	1	3800	2	3700	2	3540	3	4000	2
Fachliche Expertise Verfügt die Agentur über das Know-how für das Projekt?			3	Können Videos machen	3		2		2
Persönlicher Eindruck Wie gross ist die Lust, mit der Agentur das Projekt zu realisieren?		Sehr sympathisch	3	Etwas kompliziert am Telefon	2		1	Knapp angebunden	1
Gesamteindruck Passt die Agentur zu unserer Organisation?			3		2	Wirkt nicht sehr professionell	1	Unsicherheit bezüglich Agenturgrösse	1
Total Punkte			11		9		7		6
Bemerkungen Notizen Intuition		Passt fachlich und stilistisch zu uns		Stil überzeugt nicht ganz		Offerte etwas unrealistisch für den Umfang		Offerte zu spät eingereicht	
Total Punkte Kernteam	3		19		15		13		12

Abb. 2: Auszug aus unserer Entscheidungsmatrix (eigene Darstellung)

Vergleich die gleiche Tendenz zeigen. Somit haben wir ein klares Ergebnis. Die Entscheidung konnte überzeugend an die Geschäftsleitung kommuniziert und begründet werden und wurde inzwischen so umgesetzt.

Es funktioniert: Wir sind begeistert von der Kombination Verortung und Entscheidungsprozess. Sie schützt uns vor vorschnellen, intuitiven Beurteilungen und hilft, eine gut begründete und abgewogene Entscheidung zu treffen. **Einen Schritt fehlt uns noch: Durch eine systematische Reflexion der Entscheidungsprozesse im Nachhinein können Teams ihre Entscheidungsfähigkeit kontinuierlich verbessern.** Dies stärkt nicht nur die Zusammenarbeit und das Vertrauen innerhalb des Teams, sondern fördert auch die Kultur des Lernens und die ständige Weiterentwicklung, die für den Erfolg lateraler Teams von zentraler Bedeutung ist.

Unser Tool führt zu effizienteren Entscheidungen

Wir können nun die Vorteile von lateralen Teams nutzen, ohne die Nachteile langwieriger Entscheidungsprozesse in Kauf zu nehmen.

Verortung
+ Entscheidungsprotokoll
+ Reflexion
= Effizientere Entscheidungsfindung

Unsere Rechnung stimmt. Wir haben die Verortung, die uns erlaubt, die Situation zu analysieren und Unsicherheiten zu benennen. Der zweite entscheidende Schritt ist das Entscheidungsprotokoll, das uns eine Struktur für den rationalen und intuitiven Entscheidungsprozess gibt und mit der Matrix erlaubt, die Entscheidungskriterien klar festzulegen und zu bewerten. Um diese Schritte zu

überprüfen und zukünftige Fehler zu vermeiden, ist die Reflexion nach erfolgten Entscheidungsprozessen äusserst wertvoll.

Wir sind erstaunt, dass die Festlegung des Prozederes und der Kriterien viel weniger Zeit in Anspruch nimmt, als wir dachten, und dass wir tatsächlich ein Tool haben, das wir universell nutzen können.

Wir fühlen uns gut gerüstet für Ausfahrten ohne Kapitän, aber auch neugierig und wachsam ob der trügerischen Ruhe vor dem Sturm. Ahoi und gute Fahrt!

Download

Seid ihr auch «Lost in Decision», wie wir es waren? Wir haben unser Navigationstool digitalisiert und bieten es für den freien Gebrauch als Download an: <https://dna.work/clients/transfer/DL-2024-Lost-in-decision-preview-20240616.pdf>. Wir freuen uns über eure Erfahrungsberichte.

Lost in Decision?

Quellen

Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). Noise: Was unsere Entscheidungen verzerrt – und wie wir sie verbessern können. Siedler.

Entscheidungsmatrix		Optionen →		Punkte: 3=sehr gut, 2=gut, 1=genügend, 0=ungenügend ● Killerkriterium				
↓ Entscheidungskriterien	Bemerkungen	Punkte	Bemerkungen	Punkte	Bemerkungen	Punkte	Bemerkungen	Punkte
	</							

Redefining Workspaces

Das Zusammenspiel von Mensch und Raum

Fabian Deuber, Sabine Ganne-Chédeville, Tu Van Giang, Silvan Horand, Sandro Schmid, Julian Strunk

Das ist Kim: Kim leitet ein Team im digitalen Marketing eines modernen Unternehmens. Sie arbeitet Teilzeit in einem hybriden Setup und verbringt durchschnittlich zwei Tage die Woche im Homeoffice. Ihr Job ist unglaublich vielseitig – von konzentrierten Analysearbeiten, wöchentlichen Einzelgesprächen mit ihren Mitarbeiter:innen über die Leitung von Workshops bis hin zu Sitzungen mit der Geschäftsleitung. Sie vertritt täglich die Anforderungen und Bedürfnisse der Geschäftsleitung und diejenigen ihrer Mitarbeiter:innen.

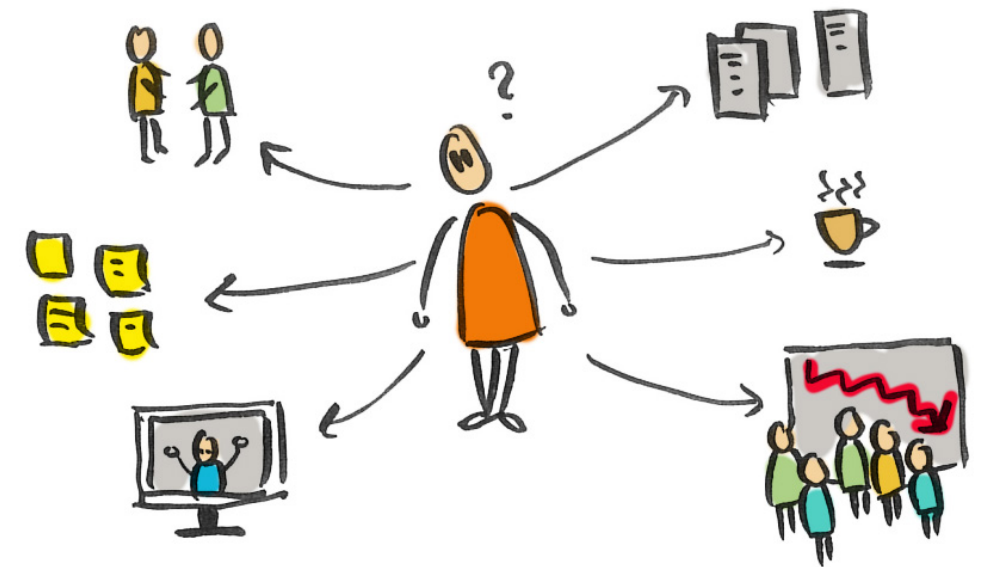


Abb. 1: Leadership und Herausforderungen (eigene Darstellung)

Die verschiedenen Arbeitsszenarien und -settings, in denen sich Kim täglich befindet, bedürfen unterschiedlich gestalteter Räume, die nur bedingt zur Verfügung stehen. Wir nehmen euch deshalb mit auf einen Rundgang durch die Büroräumlichkeiten:

Die Büros sind modern ausgestattet und entsprechen den heutigen Anforderungen an Raumgestaltung und Raumausstattung. Offene Räume prägen die Arbeitsumgebung. Es bestehen kaum Rückzugsmöglichkeiten. Der ständige Geräuschpegel in Kombination mit dem üblichen Stresslevel erschwert konzentriertes Arbeiten. Persönliche Arbeitsplatzgestaltung wie Bilder der Familie oder Pflanzen auf dem Tisch sind seit der Einführung der neuen

Clean-Desk-Richtlinien nicht mehr erlaubt. Auch die Besprechungszimmer und Sitzungsräume sind hübsch gestaltet und einheitlich eingerichtet. Die Einrichtung ist jedoch umständlich, kaum bewegbar und sperrig. Der Pausenraum, der früher Zentrum von Gesprächen und Treffpunkt für informellen Austausch war, wurde umfunktioniert. Die Kaffeemaschine steht jetzt am Rand des Grossraumbüros und stört diejenigen, die gerade konzentriert arbeiten wollen. Hinzu kommt, dass viele Mitarbeiter:innen nach der Coronapandemie gar nicht mehr ins Büro zurückgekehrt sind, sondern vollumfänglich im Homeoffice arbeiten.

So oder ähnlich geht es vielen Führungskräften des mittleren Managements in KMUs und Grossunternehmen. Kim sieht sich als Brückenbauerin zwischen einer ausgelasteten Geschäftsleitung sowie einem unzufriedenen Team, welches nicht sein volles Potenzial ausschöpfen kann. Deshalb will Kim Lösungen entwickeln, die beiden Seiten gerecht werden.

In diesem Essay haben wir Überlegungen angestellt, wie wir Kim bei der Verbesserung der Rahmenbedingungen unterstützen können. Wir beleuchten, welche Kriterien zum Erfolg beitragen können, und möchten Anreize für Leader:innen schaffen, Räume neu zu denken und zu formen.

New Work im dreidimensionalen Raum

Viele von uns erleben den Alltag aufgrund von multidimensionalen Anforderungen als sehr herausfordernd. Die oben skizzierte Raumsituation schafft keine idealen Voraussetzungen, um die volle Leistungsfähigkeit abzurufen. Im Gegenteil – die Leistung wird aktiv oder passiv eher ungünstig beeinflusst. Doch wieso ist das so?

Unsere Gesellschaft befindet sich in einem stetigen Wandel. Wir prägen diesen beispielsweise in Form von sich verändernden Fashion-, Fitness- sowie Kunst- und Kulturtrends und aktuellen gesellschaftlichen Diskussionen mit. Umso erstaunlicher ist, dass diese Veränderungen nicht überall anzutreffen sind.

In Kims Situation sind die aktuellen Räumlichkeiten nicht förderlich, um die täglichen Herausforderungen effektiv zu bewältigen. Im Gegenteil, sie scheinen die Probleme eher zu verstärken. Dieses Phänomen weist auch einige Überschneidungen zum Fachbegriff der «kulturellen Phasenverschiebung» auf. Geprägt wurde der Begriff von William F. Ogburn bereits im Jahre 1922. Der Begriff erklärt passend, dass kulturelle Entwicklungen nicht gleichzeitig und parallel zu technischen Entwicklungen überall Einhalt finden.

Wir wissen also, dass sich der Zeitgeist stetig weiterentwickelt. Die Digitalisierung hat in den letzten Jahren tiefgreifende Veränderungen angesprochen, die durch die Coronapandemie zusätzlich verstärkt wurden. Entwicklungen, die sonst Jahre gedauert hätten, wurden innerhalb weniger Monate zur Realität und erforderten immer schnellere Anpassungsleistungen und immer kürzere Reaktionszeiten von Unternehmen und Mitarbeiter:innen. Auf unseren Arbeitsalltag umgemünzt, spiegelt sich dieser beschleunigte Wandel in Form von Trends wie Transformation, Diversität und Flexibilität wider. Die Auswirkungen daraus sind tiefgreifend. Der technologische Fortschritt ermöglicht heute neue Arbeitsformen, neue Arbeitszeitmodelle und auch ortsungebundenes Arbeiten, von zu Hause aus oder im Co-Working-Space.

Diese Bewegungen und die veränderten sozialen Interaktionen haben für die Mitarbeiter:innen nicht nur Vorteile. Ein modernes Konstrukt, welches die Verbindung von physischem und digitalem Raum anhand moderner Technologien ermöglicht, nennt sich gemäss Harvard Business Review «phygital».

Im Office müssen sowohl die Bedürfnisse derjenigen berücksichtigt werden, die regelmässig ins Büro kommen, als auch derjenigen, die nur gelegentlich vor Ort sind. Eine weitere Auswirkung ist, dass die Loyalität der Mitarbeiter:innen gegenüber ihren Unternehmen abnimmt und die persönliche Bindung und Identifikation mit dem Team und dem Unternehmen so stetig abnehmen. Die Resultate sind höhere Fluktuation und somit höhere Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen sowie insbesondere der Verlust von Know-How.

Diese Entwicklungen unterstreichen die Notwendigkeit zur Anpassung. Verschiedene Quellen, darunter Trendforscherin Li Edelkoort, Zeitungen wie die Neue Zürcher Zeitung (NZZ) und der Think Tank Zukunftsinstitut, heben hervor, wie wichtig es ist, Arbeitsumgebungen an die neuen Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen anzupassen. Sie zeigen auf, wie diese Trends die moderne Arbeitswelt prägen und betonen die Dringlichkeit, entsprechende Veränderungen vorzunehmen.

Während der Teilnahme am CAS Design Leadership haben sich die Autor:innen dieses Essays intensiv mit der Wahrnehmung und dem Aufspüren des Zeitgeistes auseinandergesetzt. Auf der Suche nach aktuell bestehenden Trends wurden in einem Workshop innerhalb verschiedener Gruppen immer dieselben Muster identifiziert, die unsere aktuelle Zeit prägen. Diese ziehen sich durch alle Bereiche unseres Lebens, sei es Kunst, Kultur, Mode, Wohnen, Literatur, Arbeit, Freizeit etc. In Bezug auf die Arbeitswelt stellten wir fest, dass eine Welle der Transformation hin zu New Work und sich verändernden Organisationsstrukturen im Gange ist. Agilität und Diversität werden in allen Bereichen gesucht, um den Aspekten des Wandels gerecht zu werden.

Doch wie bringen wir nun die Themen Zeitgeist, Raumgestaltung, Digitalisierung und Co. in Einklang? Wie lässt sich die Raumgestaltung in Büros mit

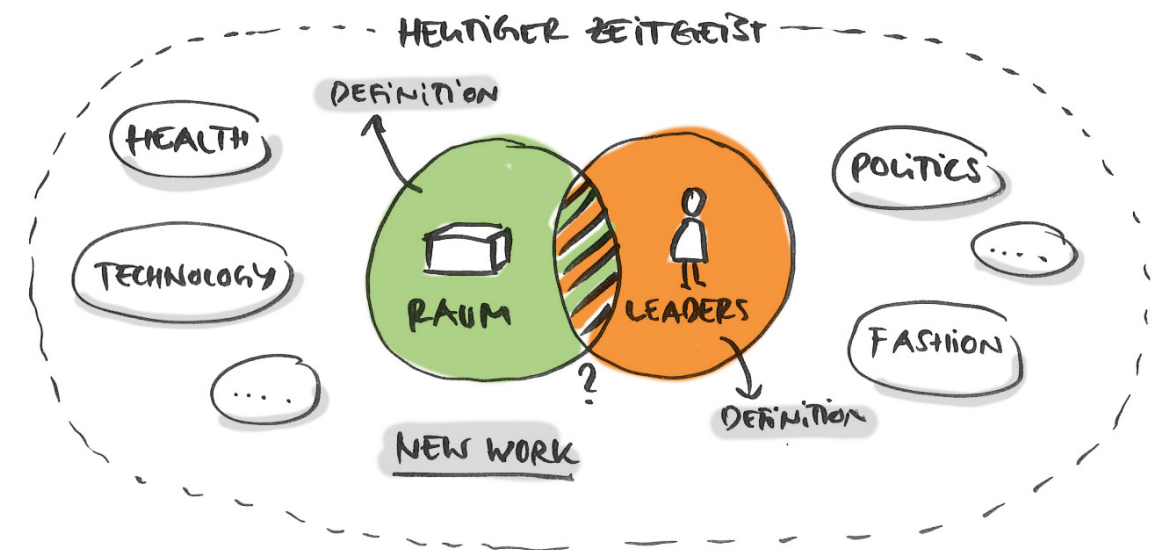


Abb. 1: Leadership und Herausforderungen (eigene Darstellung)

einem sich wandelnden Zeitgeist verbinden? Denn eines wird schnell klar: Die Relevanz und die Resonanz eines Raums sind flüchtig. Was vor Tagen, Wochen, Monaten oder Jahren relevant war, muss es heute nicht mehr sein. Basierend auf dieser übergeordneten Prämisse bedarf es agiler Konzepte für die Gestaltung des Büroraumes. Ebenfalls scheint klar zu sein, dass es bedeutender

wird, individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen; darauf beziehen sich unter anderem moderne Management-Inspirationsquellen wie HBR, McKinsey oder Google.

Die Mehrdimensionalität eines Raums

Das nachfolgende Kapitel blickt tiefer in die Materie der Raumgestaltung. Der Zeitgeist manifestiert sich in verschiedenen Dimensionen des Raums: physisch, psychisch, virtuell, sozial, als Raum für individuelle Entfaltung und als Raum für Gemeinschaft. In diesem Essay fokussieren wir uns auf die Optimierung des physischen Raumes sowie dessen Nutzung. Wir sind überzeugt, dass uns Tools und neue Technologien nur bedingt helfen, einen Mehrwert für alle zu schaffen. Deshalb wird das Büro ein zentraler Ort unserer Arbeitswelt bleiben.

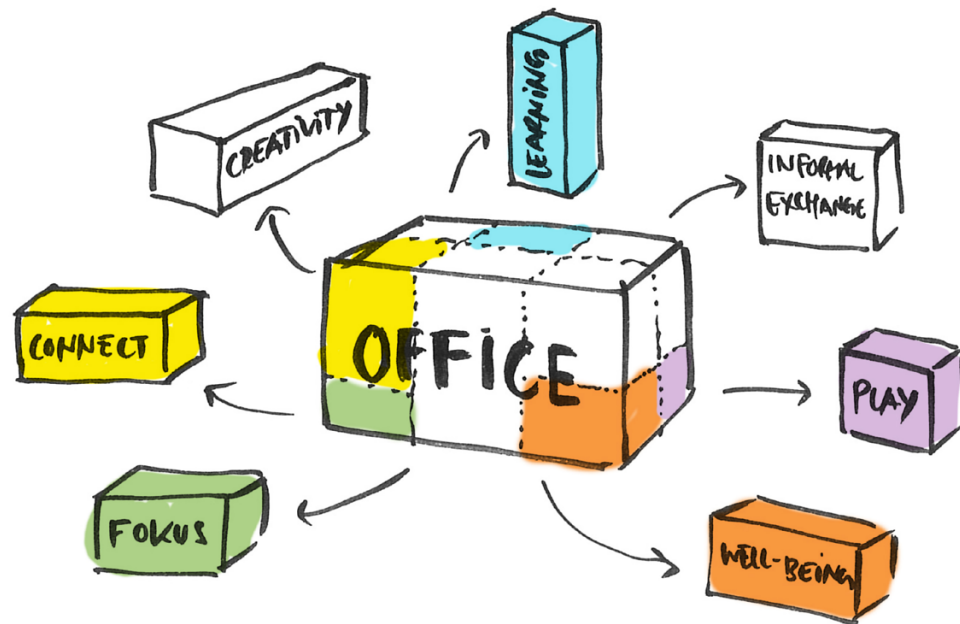


Abb. 3: Diversität der Nutzungsmöglichkeiten von physischen Räumen (eigene Darstellung)

Durch gezielte Massnahmen in der physischen Raumgestaltung können auch die anderen Dimensionen des Raums positiv beeinflusst werden. Ein gut gestalteter physischer Raum optimiert demnach die Grundbedingungen im Arbeitsalltag. Dieser ermöglicht uns die Anpassung an unterschiedliche und sich wandelnde Bedürfnisse. Der physische Raum kann damit die Produktivität und Flexibilität steigern, das Wohlbefinden fördern und soziale Interaktionen verbessern, was letztlich zu einer gesünderen und produktiveren Arbeitsumgebung führt und so zu einer erfolgreichen Transformation der Unternehmenskultur beiträgt. Damit ist aber auch klar: Raumentwicklung ist Kulturveränderung und umgekehrt.

Auf einer weiteren Ebene bestätigt ein HBR-Artikel vom Januar 2022 und der Beitrag von Nomade Works vom Juli 2023 den Zusammenhang von Raum und Kultur. Ein sorgfältig gewählter Name für einen Raum, einen Bereich, eine Etage oder gar ein ganzes Gebäude repräsentiert die Kultur und Nutzung innerhalb eines spezifischen Raums. So ist es kein Zufall, dass fortschrittliche Technologieunternehmen wie Google oder Facebook ihre Immobilien und Einrichtungen als «Campus» bezeichnen. Der Begriff erinnert an einen

Universitätscampus und soll die Mitarbeiter:innen dazu anregen, neugierig und experimentierfreudig an die Projektarbeiten zu gehen.

Eine interne Mitarbeiter:innen-Umfrage eines grossen Schweizer Pharmakonzerns bestätigte das Interesse an hybriden Arbeitsmodellen. Dabei äusserten 91 % der Belegschaft den Wunsch nach einer ausgewogenen Kombination aus Homeoffice und Büropräsenz. Der Hauptgrund für die Präferenz von Arbeit vor Ort und somit die Nutzung physischer Räumlichkeiten (mit 79 %) war das Bedürfnis nach zwischenmenschlicher Zusammenarbeit und Kommunikation.

Wenn wir nun noch einen Blick in die Zukunft wagen und davon ausgehen, dass KI Einzug in unsere Arbeitswelt halten wird, dann sind wir, wie auch der Futurist Gerd Leonhard, davon überzeugt, dass es in Zukunft noch mehr auf zwischenmenschliche Interaktionen und Kreativität ankommen wird. Eine geliebte Umgebung unterstützt eben diese erstarkende Suche nach Innovation und Kreativität.

Always Beta

Einige Unternehmen haben die Zeichen der Zeit bereits erkannt und die aktive Umgestaltung von (Büro-)Räumlichkeiten in Angriff genommen. Die Orientierungshilfen folgten dabei ähnlichen Parametern wie hier im Essay thematisiert. Vielleicht noch nicht in aller Radikalität, aber zumindest in Teilen davon. Neben dem oft zitierten Praxisbeispiel von Google hat so beispielsweise Unilever von 2018 bis 2020 das Unilever-Haus in der Hamburger HafenCity von Grund auf neu gestaltet. Eines der zentralen Elemente war der Grundgedanke des Always-Beta-Status. Dies bedeutet, dass sich Unilever von permanenten Lösungen weg und hin zu einem sich ständig wandelnden Raumkonzept entwickelt hat. Ebenso ist Unilever bewusst, dass eine wechselseitige Beeinflussung von Raumgestaltung und Unternehmenskultur stattfindet.

Was nicht vergessen werden darf: Neben der Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse geht es bei der Raumgestaltung auch um eine Verbesserung der ökonomischen Situation für Unternehmen. Im Artikel «Workspaces that move People» hat Harvard Business Review genau diese positive Auswirkung von neu gestalteten Räumlichkeiten festgestellt. So waren mehr Kreativität, höhere Produktivität und sogar bis zu 20 % mehr Absatz zu verzeichnen, nachdem Unternehmen bessere Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt hatten.

Ein konkretes Beispiel für solche Ansätze, jedoch auf der Ebene der Raumnutzung und deren funktionaler Ausrichtung, zeigt der Schweizer Architekt und Designer Stephan Hürlemann. In einer Kollaboration mit Vitra wurde 2017 das Konzept Dancing Office entwickelt. Es wird noch heute unter dem Namen Dynamic Spaces vertrieben.

Der Raum braucht also maximale Flexibilität, um von den Mitarbeiter:innen optimal genutzt werden zu können. Je nach Situation, lässt sich der Raum mit wenigen Handgriffen und in kürzester Zeit umgestalten. Natürlich sind flexible Möbel nicht der einzige Einflussfaktor. Im Beitrag «Räume, Formen und Symbole für das digitale Unternehmen», welches in Hochparterre publiziert wurde, sind weitere interessante Gedanken und Umsetzungsmöglichkeiten zu finden. Hier haben vor allem auch offene Räumlichkeiten, interessante Requisiten, klare Farbgebung, Raum für menschliche Interaktionen, die Liebe zum Detail und das Gestalten von Themenwelten eine Relevanz.

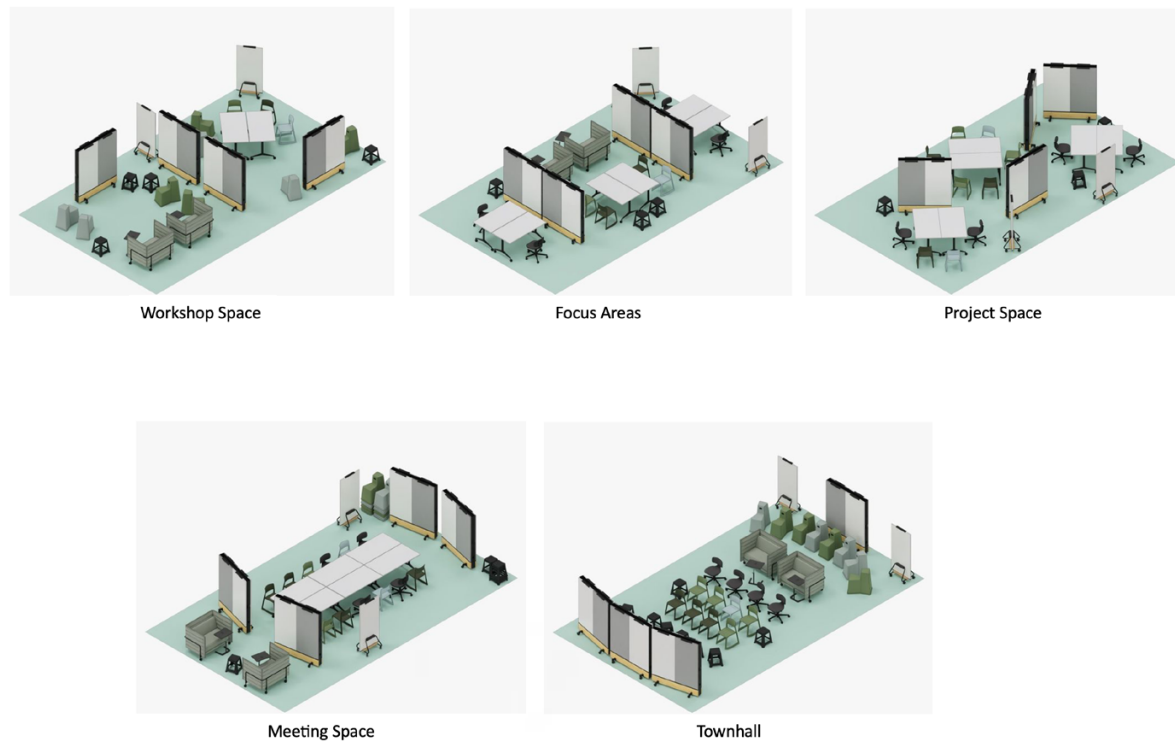


Abb. 4: Umsetzungsmöglichkeiten mit dem flexiblen Raumkonzept Dynamic Spaces (Vitra)

Das Individuum ist wichtiger als jeder Raum

Ob der Arbeitsraum am Ende des Tages funktioniert und geliebt wird, hängt letztendlich von den Nutzer:innen ab. Ein gut gestaltetes Büro ist eines, das auf die Bedürfnisse der Nutzer:innen eingeht und ihnen die Möglichkeit gibt, die Räume mitzugestalten. Die Schaffung von offenen Arbeitsumgebungen, in denen Mitarbeiter:innen frei interagieren können, sollen zu zufälligen Begegnungen und informellen Gesprächen führen. Die Mitarbeiter:innen sollen sich laufend austauschen, über neue Projekte diskutieren und einen Perspektivenwechsel vornehmen. Dazu kann man sich gut an ein paar einfachen Grundgedanken orientieren, wie der Beginner's Guide for Space Design aus dem HBR-Artikel «Workspaces That Move People» veranschaulicht. Das Modell nutzt zwei wichtige Faktoren: relative (Büro-)Offenheit und Sitzmöglichkeiten. Welche Art von Interaktion am wertvollsten ist, hängt von den Zielen der jeweiligen Arbeit ab: kreative Gruppenarbeit versus konzentriertes Einzelarbeiten.

Kims Realitäts-Check

Werfen wir einen Blick zurück auf Kim: Kim hat inzwischen erkannt, dass es dringenden Handlungsbedarf in Bezug auf die Raumgestaltung gibt. Kim hat als Teil des mittleren Managements die Fähigkeit, mit und in beide Richtungen zu kommunizieren. Sie adressiert die physischen und kostenintensiven Raumbedürfnisse mittels ansprechendem Konzept bei der Geschäftsleitung. Dafür hat sie sich mit ihrem Team ausgetauscht und ein Konzept erarbeitet, wie die Räume angepasst werden könnten. Jedoch brauchen solche Prozesse Zeit.

Darum implementiert sie auf zwischenmenschlicher Ebene erste Massnahmen, die einen direkten Mehrwert für ihr Team kreieren. Denn Kim hat erkannt: Eine Organisation oder ein ganzes Bürogebäude von heute auf morgen zu re-designen, wird in den wenigsten Fällen umsetzbar sein. Raumwandel ist zu gewissen Teilen auch Kulturwandel und dieser benötigt Zeit. Indem Führungspersonen ihren Mitarbeiter:innen diverse Arten von Raum ermöglichen, können

diese sich entfalten und ihre Einzigartigkeit in die Arbeit einbringen. So schaffen diese einen nachhaltigen Mehrwert für das Unternehmen. Gleichzeitig wird das Fundament für eine Unternehmenskultur voller Vertrauen und Innovation gelegt.

Grosse Chancen für kleine Hacks

Kims eingeschränkter Handlungsspielraum bei der Umsetzung von Veränderungen im Raum spiegelt die Realität in vielen Betrieben wider – das haben auch wir als Autor:innen erkannt. Der *circle of influence* in Bezug auf Budget und räumliche Gestaltung ist oft begrenzt. Doch selbst optimal gestaltete Räumlichkeiten, die diverse Bedürfnisse abdecken, werden häufig nicht genutzt. Denn Räume allein bringen die Menschen nicht zusammen, wie die aktuellen Diskussionen zur Wiederbelebung von Büroflächen nach COVID zeigen. Dieses Paradox, dass die, die wollen, nicht können, und die, die es haben, es nicht nutzen, lässt sich nur durch Handeln durchbrechen.

Wir als Führungskräfte können durch kleine Schritte ebenso grosse Veränderungen bewirken. Dafür haben wir kleine, einfach umsetzbare Aktionen – sogenannte Hacks – für Führungspersonen notiert. Diese sind ohne grosse Vorbereitung im Alltag integrierbar. Die vielfältigen Unternehmenskontexte und Tätigkeitsbereiche der Autor:innen haben es ermöglicht, erprobte Hacks zu sammeln und zur Verfügung zu stellen. Diese sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt und nach Bedürfnissen und Raumtyp geordnet. Sie können sogar raumunabhängig Anwendung finden und sollen zum Experimentieren einladen. Denn Raum ist vielseitig erleb- und spürbar.

Bedürfnisse	Raum	Definition	› Hacks ‹			
CONNECT	Team-Up-Raum	Gruppen und Teams nutzen den Raum speziell für die Zusammenarbeit. Er bietet Platz und Ausstattung für Meetings, Brainstorming-Sitzungen und kollaborative Projekte. Der Raum ist oft flexibel gestaltet, um unterschiedliche Teamdynamiken zu unterstützen.	Check-in-Frage: Lockert die Stimmung auf, fördert Verbindungen und Präsenz. Inspiration für Check-in Fragen: https://tscheck.in/ https://checkin.daresay.io/	Geburtstagskalender: Stärkt die Teamkultur und zeigt Wertschätzung der Mitarbeiter:innen. Der Kalender sollte für alle sichtbar sein, digital oder physisch. Das Geburtstagskind beschenkt die Teamkolleg:innen mit einem Pausensnack o.ä.	Znüniwheel: Jede Woche ist jemand anderes dafür verantwortlich, das Team mit einem Znüni zu versorgen.	
	Spontaner Face-to-Face-Raum	Austauschräume für ungeplante und informelle Interaktionen zwischen Mitarbeiter:innen. Die spontane Räume sind besonders in modernen, agilen Arbeitsumgebungen von Vorteil, wo Flexibilität und schnelle Kommunikation wichtig sind.	Strategische Kaffeemaschine: Ein Treffpunkt für informellen Austausch, um neue Leute aus anderen Bereichen kennenzulernen. Falls keine vorhanden ist, selbst eine anschaffen und Mitarbeiter:innen zu sich einladen.			
	Resonanzraum	Die Interaktionen und der Austausch zwischen Personen können gezielt gefördert werden. Er ist so gestaltet, dass er Kommunikation und Zusammenarbeit erleichtert und gleichzeitig ein positives, anregendes Umfeld schafft.	Im Raum verorten: Nutze physische Aufstellungen bei Meinungsverschiedenheiten: Platziere Personen entsprechend ihrer Meinung im Raum. Durch Positionswechsel und Perspektivübernahme wird Verständnis und Einfühlungsvermögen gefördert.	Speeddating: Strukturierte und effiziente Art der Interaktion, die darauf abzielt, Verbindungen zu schaffen und Informationen schnell auszutauschen. Tipps für Icebreaker-Fragen: https://slack.com/intl/de-de/blog/collaboration/icebreaker		
CREATIVITY	Atelier	Ein Raum, in dem kreative Köpfe und Teams an gemeinsamen Projekten arbeiten können. Verschiedene Materialien, Werkzeuge und Projektionsmöglichkeiten sind im Raum vorhanden. Der Raum fördert kreatives Denken und Experimentieren.	Alle Regeln brechen: Unkonventioneller Weg, um innovative Lösungen zu finden. Erstelle eine Liste von extremen Handlungen bei der Arbeit, die dich sicherlich entlassen würden. Überlege, wie du die Werte der Organisation herausfordern könntest. Reduziere dann die Prinzipien der Organisation auf ihre Grundlagen. Diese repräsentieren neue Denkansätze.		Rapid Prototyping: Anschaffen eines 3D-Druckers um ein Prototypen schneller herzustellen, was den Entwicklungsprozess beschleunigt.	
	Workshop-Raum	Ein Raum, der für interaktive Schulungen, kreative Problemlösungsprozesse, Brainstorming-Sessions & andere kollaborative Aktivitäten genutzt wird. Bewegungsfreiheit wie offene Flächen & Breakout-Räume sowie auch flexible Möblierung sind wichtige Merkmale.	Glocke für Workshop: Diese Hilfsmittel dient dazu bei, die Effizienz, Organisation und Teilnehmerbeteiligung in einem Workshop zu verbessern, indem man klare Signale für den Ablauf und die Zeit bietet. Oftmals sind es aber auch die einfachen Tools wie Post-its, Tesa und Scheren, die fehlen.		Ball als Moderationstool: Ein Ball, um ihn sich gegenseitig zuzuwerfen und damit die Initiative zum Übernehmen zu fördern.	
FOCUS	Individueller Arbeitsraum	Ein ruhiger und abgeschlossener Raum, der für konzentriertes Arbeiten ohne Ablenkung ausgebaut ist. Die speziellen Licht- und Schall-Verhältnisse im Raum beruhigen Körper und Geist und lassen intensive Konzentration und ungestörte Arbeit zu.	Fokusblocker setzen: Blocker im Kalender eintragen, um sichtbar zu machen, dass man ungestört sein möchte und um Überbuchungen zu vermeiden.	Die To-don't-Liste Methode: Um Fokus zu haben, sich vor Überlastung zu schützen, und um Abgrenzungen zu schaffen. Starten mit einer Priolist, die ersten drei stehen lassen und den Rest streichen.		
	Gruppenarbeitsraum	Ein ruhiger Arbeitsraum für Teams, die intensiv zusammenarbeiten müssen, ohne von der Umgebung abgelenkt zu werden. Es können Zonen für Gruppendiskussionen und Zusammenarbeit sein, die ausgestattet sind mit allen notwendigen Tools und Technologien.	Klare Rollenverteilung: Definiere klare Rollen und Verantwortlichkeiten für jedes Teammitglied, um Missverständnisse zu vermeiden.	ELMO: «Enough, let's move on» – also «Genug, lasst uns zum nächsten Thema übergehen». Dies ermöglicht es, Diskussionen zu verkürzen und effizient zum nächsten Thema überzugehen.		
INSPIRATON	Lern-und Wissensraum	Ein Bereich, an dem Mitarbeiter Informationen und Fähigkeiten austauschen, erwerben und verbessern können. Dies können Bibliotheken sein oder auch nur bestimmte Bereiche im Büro, die für informellen Wissensaustausch genutzt werden.	Brown Bag Lunch: Ein informelles Treffen oder eine Schulung während der Mittagspause. Mitarbeitende bringen ihr eigenes Essen mit und tauschen Wissen zu verschiedenen Themen aus.			
			Brainfood: Ein Event, bei dem ein Thema präsentiert und anschliessend ein Aperitif angeboten wird. Neben der Wissensvermittlung dient es auch dem Aufbau von Netzwerken.			
SENSITIVE	Trustroom	Ein Raum, der für Besprechung vertraulicher und sensibler Informationen verwendet wird. Diese Räume sind darauf ausgelegt, hohe Sicherheitsstandards zu erfüllen, um sicherzustellen, dass die Privatsphäre und Integrität der besprochenen Daten & Dokumente gewahrt bleibt.	Anonyme Feedbackbox: Physische Box für Mitarbeiter:innen aufstellen und Feedbacks sammeln, um frühzeitig Spannungen und Herausforderungen zu erkennen. Wichtig ist, dass die Feedbacks regelmässig ausgewertet werden.			Meeting out of company walls: Abwechslung vom üblichen Arbeitsumfeld schafft eine entspannte Atmosphäre, eröffnet neue Perspektiven und bietet Abstand zu den täglichen Geschäftsthemen.
	Labor	Ein Raum für spezielle und experimentelle Arbeiten und Innovationen konzipiert. Er ist oft mit speziellen Geräten und Materialien ausgestattet, die für Forschung und Entwicklung erforderlich sind, und fördert das Testen und Erforschen neuer Ideen und Technologien.	Physischer Prototyp: Bereitstellen und Mitarbeiter:innen einladen, ihn auszuprobieren und damit zu experimentieren.			
WELL-BEING	Rückzugsraum	Ein Bereich, der geistige und körperliche Entspannung und Erholung ermöglicht. Er bietet eine ruhige Umgebung, in der Mitarbeiter:innen eine Pause machen, sich ausruhen und stressabbauende Aktivitäten durchführen können.	Kurzmeditation: Atemübungen oder einfach nur stilles Sitzen, um den Geist zu beruhigen und Stress abzubauen. Podcast für geführte Kurzmeditation: https://mind-look.de	Nature Walks: In natürlichen Umgebungen wie Wäldern oder Parks spazieren, um Stress abzubauen. Es senkt den Cortisolspiegel, hebt die Stimmung, verbessert die Gesundheit, steigert Konzentration und Kreativität und fördert das Wohlbefinden.		
	Powerraum	Der Raum ist für kurze, intensive Erholungspausen oder energetisierende Aktivitäten fördert. Er ist oft mit bequemen Sitzgelegenheiten, kurzen Trainingsmöglichkeiten oder stimulierenden Farben & Lichtdesigns ausgestattet, um die Energie der Nutzer:innen schnell wieder aufzuladen.	Powerbreaks: Diese Pausen sind in der Regel kurz, oft nur 5 bis 15 Minuten lang, und können verschiedene Aktivitäten umfassen wie Bewegung, Soziales oder Snacks.			

Abb. 5: Definition von physischen Raumtypen, abgeleitet von Bedürfnissen (eigene Darstellung)

Quellen

Congdon, C., Flynn, D., Redman, M. (2014, Oktober): Balancing “We” and “Me”: The Best Collaborative Spaces Also Support Solitude. Harvard Business Review.

Dark Horse Innovation (2018, Mai): New Workspace Playbook: Das unverzichtbare Praxisbuch für neues Arbeiten in neuen Räumen. Murmann Verlag.

Google (2021, Mai): A hybrid approach to work. <https://blog.google/inside-google/life-at-google/hybrid-approach-work/>

Hochparterre (2021, Februar): Räume, Formen und Symbole für das digitale Unternehmen. <https://www.hochparterre.ch/nachrichten/werkplatz/raeume-formen-und-symbole-fuer-das-digitale-unternehmen>

Kossek, E. E., Gettings, P., Misra, K. (2021, September): The Future of Flexibility at Work. Harvard Business Review.

Leonhard, G. (2021, Juli): The Good Future: Beautiful, inspiring short film by Public Thinker Gerd Leonhard. <https://www.youtube.com/watch/the.good.future/>

McKinsey & Company (2021, Juni): The future of the workplace: Embracing change and fostering connectivity. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-future-of-the-workplace-embracing-change-and-fostering-connectivity>

Microsoft (2024, März): Working in a phygital world: Why businesses need to rethink their workspace experiences now. <https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/working-in-a-phygital-world-why-businesses-need-to-rethink-their-workspace-experiences-now/>

Vanecko, A., Ward, J., Mankin, R. (2022, Januar): Design an Office that People Want to Come Back to. Harvard Business Review.

Waber, B., Magnolfi, J., Lindsay, G. (2014, Oktober): Workspaces That Move People. Harvard Business Review.

ZHdK (2024): CAS Transforming Space. Räumliche Veränderungsprojekte im Kontext des digitalen und gesellschaftlichen Wandels erfolgreich gestalten. <https://www.zhdk.ch/weiterbildung/weiterbildung-design/cas-transforming-space>



Bridging Generations

Wie Führungspersonen altersbedingte Unterschiede produktiver machen können

Melanie Hanimann, Stefani Hoch, Yves Jaunâtre, Jacqueline Kübler, Nani Nold

«Gen Z: Zu faul, um wahr zu sein» oder «Jede Generation unterstellt der anderen Egoismus» – solche Schlagzeilen sind zurzeit allgegenwärtig. Angesichts längerer Berufszeiten aufgrund des Fachkräftemangels müssen Führungspersonen heute bis zu vier Generationen gleichzeitig managen. Dabei sind Konflikte vorprogrammiert, wenn unterschiedliche Altersgruppen aufeinandertreffen.

Mehrere Faktoren tragen zu diesen Spannungen zwischen den Generationen bei: sich wandelnde Berufsbilder, hartnäckige Stereotypen, neue Formen der Zusammenarbeit, die Trennung von (Berufs-)Erfahrung und Führung sowie die rasante Technologisierung und Digitalisierung.

Anhand konkreter Erfahrungen der Autor:innen haben wir uns gefragt, wie es Unternehmen schaffen, Altersdiversität nicht nur zu akzeptieren, sondern produktiv zu integrieren. Welche Tools können Führungspersonen nutzen, damit generationenübergreifende Teams ihr Potential optimal entfalten?

The Basics

Altersdiversität bedeutet, dass innerhalb einer Gemeinschaft oder Organisation eine Vielfalt von Generationen besteht. In altersdiversen Teams oder Gruppen repräsentieren jüngere und ältere Mitarbeitende verschiedene Generationen und Lebensphasen. Dabei ist das Alter eine von sieben Dimensionen des Diversity-Managements, die in der Charta der Vielfalt thematisiert werden.

Die Charta der Vielfalt verdeutlicht auf einen Blick, dass die Persönlichkeit von verschiedenen Kern-Dimensionen wie Alter oder soziale Herkunft geprägt ist. Unterschiedliche Ausprägungen dieser Kern-Dimensionen führen zu unterschiedlichen Verhaltensweisen, was wiederum die äussere Ebene beeinflusst.

Die Diversitätsdimension Alter ist für Unternehmen und alle Organisationsformen, in denen Generationen aufeinandertreffen, von grosser Bedeutung und stellt Führungspersonen vor neue Herausforderungen. Die demografische Entwicklung, einschliesslich einer alternden Bevölkerung und des längeren Verbleibens im Berufsleben, führt aktuell dazu, dass gegenwärtig vier verschiedene Generationen zusammenarbeiten.



Abb. 1: Charta der Vielfalt (<https://www.charta-der-vielfalt.de/>)

Obwohl verschiedene Dimensionen das Verhalten beeinflussen, zeigen die detaillierten Beschreibungen der Generationen, wie gross die Unterschiede in der Lebens- und Arbeitseinstellung allein in der Dimension Alter sind:

Generation Babyboomer (Jahrgang 1950–1964)

Diese Generation wuchs in einer Zeit des gesellschaftlichen Wandels auf (68er-Bewegung, Kalter Krieg, Popkultur). Werte wurden hinterfragt und neu geprägt. Dementsprechend hoch ist deren Stellenwert. Diese Generation profitierte von Beginn an vom wirtschaftlichen Wachstum und sie misst dem Konsum und Wohlstand einen hohen Stellenwert bei. Daraus abgeleitet hat die Arbeit als Garant für Wohlstand eine grosse Bedeutung im Leben der Babyboomer. Obwohl diese Generation mit dem Übergang von analogen zu digitalisierten Technologien zurechtkommen muss, bevorzugt sie primär den persönlichen Austausch vor Ort. Ihr Anteil am Arbeitsmarkt beträgt ca. 15 %.

Generation X (Jahrgang 1965–1979)

Die Gen X steht mitten im Arbeitsleben und hat dementsprechend grossen Einfluss auf die gesellschaftliche Entwicklung. Der Name wurde durch das gleichnamige Buch von Douglas Coupland geprägt, welches beschreibt, dass diese Generation einerseits durch die gesellschaftlichen und ökonomischen Zwänge der Vorgängergeneration geprägt wurde, aber andererseits den Wert des Lebens nicht nur über das Anhäufen von Statussymbolen misst. Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist auch wichtig. Der Arbeit wird ebenfalls ein hoher Stellenwert zugesprochen, jedoch nicht auf Kosten der Freizeit oder Gesundheit. Der Anteil der Gen X am Arbeitsmarkt beträgt ca. 36 %.

Generation Y/Millennials (Jahrgang 1980–1994)

Der Buchstabe Y verweist auf das Wort «Warum», was zum Ausdruck bringen soll, dass diese Generation vieles Bestehende wie die durch

Vorgängergenerationen geprägten Lebens- und Gesellschaftsmodelle kritisch hinterfragt, auch ausgelöst durch einschneidende Erfahrungen wie 9/11 und die Finanzkrise. Sie hat den technologischen Fortschritt vom Internet bis zum Smartphone miterlebt und mitgeprägt. In der Arbeitswelt sind sie es, die sinnhafte Tätigkeiten und erhöhte Flexibilität als zentrale Bedürfnisse identifizieren. Man kann diese Generation als eine leistungs- und anpassungsfähige, aber auch anspruchsvolle beschreiben, die der kollaborativen Zusammenarbeit einen hohen Stellenwert beimisst. Ihr Anteil am Arbeitsmarkt beträgt ebenfalls ca. 36 %.

Generation Z (Jahrgang 1995–2009)

Diese Generation ist mit der neuesten Technologie im digitalen Zeitalter aufgewachsen. Die praktische Nutzung dieser Technologie ist fester Bestandteil ihres Daseins. Kommunikation findet vermehrt digital, von oberflächlicher Natur, aber dafür in einem hohen Tempo statt. Diese Generation legt einen grossen Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance und Sinnhaftigkeit in ihrem Tun. Sie hat ein ausgeprägtes Bewusstsein für soziale und ökologische Themen wie Nachhaltigkeit und legt grossen Wert auf grösstmögliche Selbstbestimmung und Flexibilität betreffend Arbeitszeit und -ort. Die grösste Gefahr sieht sie in der Reduktion des Wohlstandes. Ihr Anteil am Arbeitsmarkt beträgt ca. 13 %.

DIE GENERATIONEN IM ÜBERBLICK



Abb 2: Generationen im Überblick (eigene Darstellung)

Die Diskrepanzen zwischen den unterschiedlichen Generationen machen sich in der Arbeitswelt sowohl auf Seiten der Arbeitgebenden als auch der Arbeitnehmenden deutlich bemerkbar. Genau diese Herausforderungen führen zur zentralen Fragestellung unseres Essays.

The Challenges

Im Folgenden werden vier Praxisbeispiele im Zusammenhang mit Altersdiversität bzw. mit Spannungen zwischen den verschiedenen Generationen, Babyboomer, X, Y und Generation Z, aus dem Führungsalltag der Autor:innen beschrieben, um anschliessend daraus die Spannungsfelder abzuleiten.

Gen X und Y vs. Babyboomer in der öffentlichen Verwaltung

Im Rahmen einer Abteilungsreorganisation mit einhergehender Rekrutierung wurden viele junge Mitarbeitende mit wenig Berufserfahrung integriert. Dies steht im Gegensatz zu den älteren und sehr erfahrenen Mitarbeitenden, von denen die meisten bereits über zehn Jahre im jeweiligen Fachgebiet arbeiten.

Je nach Generationszugehörigkeit unterscheiden sich die Mitarbeitenden stark. Insbesondere in den Bereichen Berufserfahrung, Lebenserfahrung, persönliche Bedürfnisse, Sozialisierung, Werte und Haltung sowie Anforderungen an Arbeitgeber:in und IT-Affinität zeigten die durchgeführten Personalgespräche grosse Unterschiede. Die Rekruter:innen erkannten aber auch, dass sie, um die Abteilungen konzeptuell weiterzuentwickeln und die Qualität der Fachdisziplinen zu steigern, Vertreter:innen bzw. Kompetenzen aller Generationen benötigen.

Die ältere Generation verfügt unter anderem über detaillierte Kenntnisse der Betriebsabläufe und ist sehr dossiersicher. Über Jahre hinweg haben sie den Betrieb geprägt und Sicherheit sowie Stabilität generiert. Die jüngere Generation verfügt über eine moderne und breitere Berufsausbildung und ist in den Bereichen der IT und Digitalisierung versierter, was sie unverzichtbar für die rasante Entwicklung in diesen Bereichen macht.

Basierend auf diesen unterschiedlichen Voraussetzungen und Kenntnissen haben sich Konflikte in den Teams entwickelt. Hauptauslöser für die Konflikte waren das mangelnde Verständnis für aktuelle unterschiedliche Lebensphasen (junge Eltern, vermehrte Krankheitsausfälle aufgrund von sich häufenden Gebrechen etc.) und Erwartungen, wie IT-Mittel im Arbeitsalltag effizienzsteigernd eingesetzt werden könnten.

Gen Y vs. Babyboomer in KMUs

Seit drei Jahren leiten drei Geschwister (40 Jahre, männlich; 29 und 32 Jahre, weiblich) gemeinsam drei mittelständische Unternehmen mit jeweils 20 bis 50 Mitarbeitenden, die von ihren Eltern gegründet wurden. Der Altersdurchschnitt der zu führenden Mitarbeitenden ist tendenziell hoch, wobei diverse Schlüsselpersonen über 60 Jahre alt sind.

Die Geschwister stossen im Arbeitsalltag oft auf Stereotypen, die besagen, dass jüngere Menschen weniger Fachexpertise haben oder faul sind. Dadurch werden sie als leitende Personen nicht immer ernst genommen.

Eine weitere Herausforderung besteht in der unterschiedlichen Arbeitsweise zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden. Während für die jüngere Generation die Balance zwischen Arbeit und Freizeit wichtig ist, arbeiten ältere Kolleg:innen oft auch am Wochenende und bevorzugen persönliche Treffen statt technischer Interaktionsmöglichkeiten.

Bei älteren Mitarbeitenden zeigt sich oft eine gewisse Zurückhaltung oder sogar Angst im Umgang mit neuer Technologie. Trotz dieser Bedenken ist jedoch anzuerkennen, dass ihr Fachwissen und ihre langjährige Erfahrung von unschätzbarem Wert für das Unternehmen sind. Des Weiteren ist bei älteren Mitarbeitenden oft eine hohe Loyalität gegenüber dem Unternehmen zu beobachten. Sie haben über viele Jahre hinweg zum Aufbau und zur Entwicklung des Betriebs beigetragen und fühlen sich diesem daher stark verbunden.

Gen X vs. Babyboomer in gemeinnützigen Organisationen

Bei der Auswahl neuer Angebote kam es kürzlich unter den Mitarbeitenden zu Streitigkeiten. Anstatt offen und ehrlich über bestehende Machtpositionen, Entscheidungsbefugnisse und Denkweisen zu sprechen, geriet man in einen Stellvertreter:innenstreit über den Inhalt des geplanten Angebots. Dadurch wurde das eigentliche Problem nicht gelöst, was dazu führte, dass das Angebot nicht umgesetzt wurde.

In der gemeinnützigen Organisation wurden Defizite im Bereich der Selbstführung identifiziert, wobei Spannungen zwischen traditionellen und innovativen Denkweisen deutlich wurden. Die traditionellen Denker:innen, ausschliesslich Babyboomer, die einflussreiche Positionen innehaben, verfügen oft nicht über Kompetenzen und Erfahrung in Selbstführung.

Dadurch fehlt den Akteur:innen das Bewusstsein für den Kontext ihrer sozialen und beruflichen Prägung, was dazu führt, dass sie andere Prägungen und Sozialisierungen weder erkennen noch einordnen können. Dies wiederum verursacht Missverständnisse und Konflikte, da die Akteur:innen unterschiedliche Positionen und Rollen nicht ausreichend verstehen.

Statt diese Differenzen innerhalb des Teams offen anzusprechen und zu reflektieren, führen die Teammitglieder oft indirekte Auseinandersetzungen. Die mangelnde Selbstkenntnis begünstigt zudem eine Kultur, die von toxischen Elementen geprägt ist, wie Abwertungen, Misstrauen, Intrigen, Egoismus, Respektlosigkeit und Intoleranz.

Gen Y vs. Gen Z in Start-ups

In einem aufstrebenden Start-up sind Mitarbeitende gefragt, die das unternehmerische Denken teilen, aber gleichzeitig die Lohnkosten nicht in die Höhe treiben. Dies stellt das Unternehmen vor ein Dilemma, da vorwiegend junge Berufseinsteiger gesucht werden, die frisch in die Arbeitswelt eintreten.

Es hat sich gezeigt, dass Vertreter:innen der Generation Z oft eine gänzlich andere Einstellung zur Arbeit und zum Leben haben als Vertreter:innen der Generation Y. Sie legen aus gutem Grund grossen Wert auf Flexibilität, Work-Life-Balance und sinnstiftende Tätigkeiten. Jedoch fehlt die nötige Anpassungsfähigkeit, die es in unterschiedlichen Unternehmen braucht.

Einige Mitarbeitende in ihren frühen Zwanzigern stellten hohe Ansprüche an das Start-up: Sie verlangten flexible Arbeitszeiten, schnelle Übernahme von Verantwortung und eine ausgewogene Work-Life-Balance, möglichst ohne Überstunden. Gleichzeitig zeigten sie oft wenig Verständnis für die spezifischen Bedürfnisse eines Start-ups. Häufig fielen sie länger aus, hielten ihre Arbeitsstunden strikt ein, ohne sich den Arbeitgeber:innen gegenüber flexibel zu zeigen, und teilweise verweigerten sie sogar bestimmte Aufgaben.

Obwohl die Vertreter:innen des Start-ups volles Verständnis für die Anforderungen der Mitarbeitenden haben, sind die Möglichkeiten eines jungen Start-ups im Vergleich zu einem grossen Unternehmen oft begrenzt. Dieses Verständnis gegenüber den Arbeitgeber:innen hingegen war bei der jungen Generation oft nur wenig ausgeprägt.

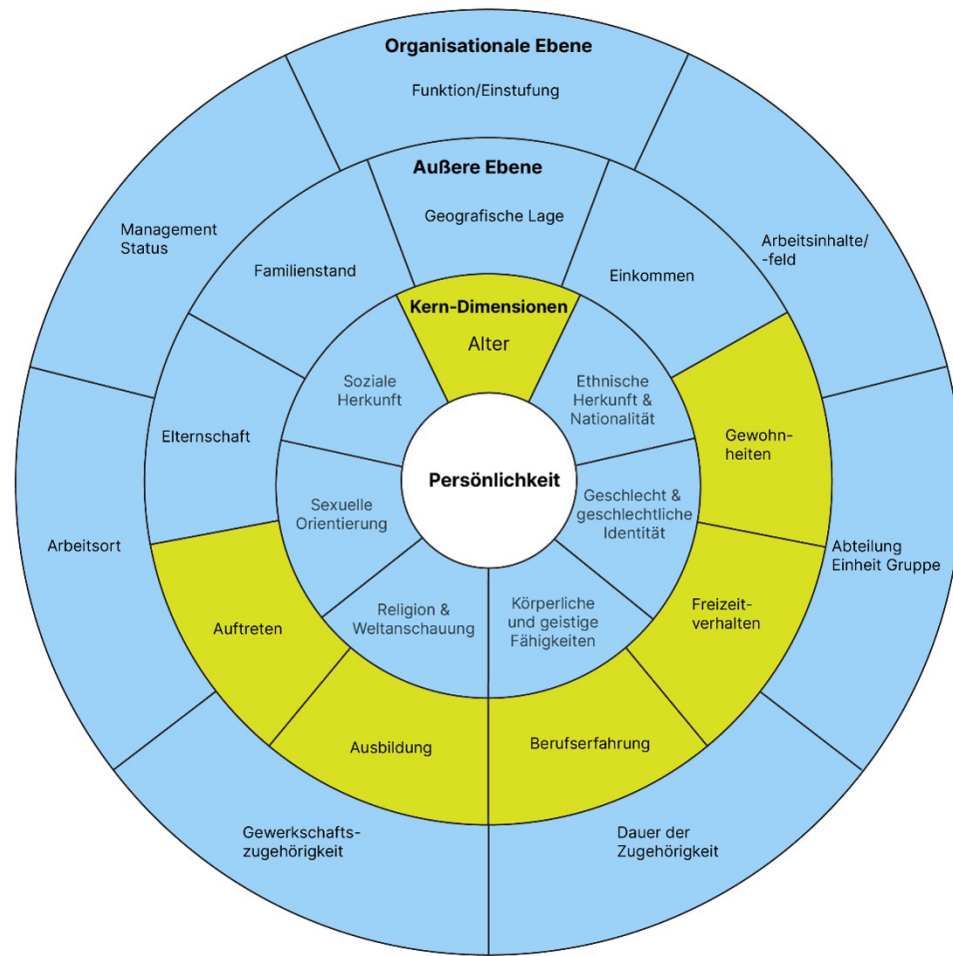


Abb. 3: Charta der Vielfalt (<https://www.charta-der-vielfalt.de/>)

The Key-Findings

Die geschilderten Erfahrungsberichte beleuchten vier Generationen von Mitarbeitenden und deren Spannungsfelder in der Zusammenarbeit. Auf der Charta der Vielfalt lassen sie sich auf der äusseren Ebene wie folgt einordnen:

1. Spannung zwischen Berufserfahrung und Ausbildung

Die langjährige Berufserfahrung der Babyboomer sowie deren detaillierte Kenntnisse der Betriebsabläufe steht der Technologieaffinität der Generation Z gegenüber, die mit modernen Ausbildungen und frischen Perspektiven in ein Unternehmen eintreten.

2. Spannung zwischen Gewohnheiten und Freizeitverhalten

Der Beruf ist für die Babyboomer der Garant des Wohlstandes und ein wichtiges Identifikationsmerkmal. Früher gern gesehene lange Arbeitszeiten oder Wochenendeinsätze stehen im Konflikt mit der Work-Life Balance der Generation Y. Unterschiedliche Wertvorstellungen und Priorisierungen führen zu unterschiedlicher Lebensgestaltung.

3. Spannungen zwischen Ausbildung und Gewohnheiten

Mangelnde Self-Leadership-Fähigkeiten, welche den Mitarbeitenden erlauben, den eigenen sowie den Kontext der Mitmenschen richtig einzuordnen, führen zu Diskussionen, die es verunmöglichen, den eigentlichen Konflikt bzw. das Kernthema der Diskussion anzusprechen.

4. Spannung zwischen Berufserfahrung und Auftreten

Mitarbeitende der jüngeren Generationen suchen nach Entwicklungsmöglichkeiten, neuen Herausforderungen und erwarten Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit. Sie haben ein sicheres Auftreten und hohe Anforderungen an die Arbeitgeber:innen, jedoch ohne nötige Berufserfahrung oder Anpassungsfähigkeit.

The Question

Basierend auf den Key-Findings haben sich die Autor:innen gefragt, welches die zentralen und konkreten Probleme für Führungspersonen sind, mit denen sie konfrontiert sind. Durch die spezifische Benennung und Eingrenzung dieser Probleme konnten folgende zentrale Herausforderungen herausgearbeitet werden:

1. Increasing Skill Gap: (Babyboomer versus Gen Z): Sich verändernde Anforderungen an Berufsbilder
2. Negative Stereotypes: (Babyboomer versus Gen Y) Gegenseitige Vorurteile und Voreingenommenheit
3. Missing Self-Awareness: (Babyboomer versus Gen X) f: Fehlende Reflexion in Führungspositionen
4. Overly Self-Centered: (Gen Y versus Gen Z): Hohe Anforderungen ohne Anpassungsfähigkeit

Die beschriebenen und eingeordneten Schlüsselherausforderungen haben bei den Autor:innen das Bedürfnis nach konkreten Werkzeugen für die Praxis geweckt.

Welche einfachen Methoden und Tools könnten Führungspersonen unterstützen, die täglichen Herausforderungen mit altersdiversen Teams bestmöglich zu meistern? Bei der Identifikation geeigneter Tools haben wir uns hauptsächlich auf Methoden aus dem Design Thinking konzentriert. Die daraus entstandene Toolbox wird am Ende des Essays dargestellt.

Outro

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Altersdiversität und den unterschiedlich geprägten und sozialisierten Generationen im Kontext der Führung hat den Autor:innen grossen Spass gemacht. Da auch in der Gruppe drei Generationen (Gen X, Y und Z) vertreten sind, sind gewisse Herausforderungen wie unterschiedliche Technologieaffinität nicht nur in den Praxisbeispielen evident geworden, sondern auch bei der Zusammenarbeit in der Gruppe. Auch hier hat sich gezeigt, dass Know-how und Erfahrungen jeder einzelnen Person im Team zu einem besseren Gesamtergebnis beitragen, auch wenn der Weg dahin anstrengender ist als in einer homogenen Gruppe.

Die Wahl, die Charta der Vielfalt als zugrundeliegendes Konzept sowohl für die Diversitätsdimension Alter als auch für die äusseren Ebenen der Spannungsfelder zu wählen, erwies sich als stimmig und half, alles in Zusammenhang zu setzen.

Die von den Autor:innen entwickelte Toolbox ist kein statisches oder abgeschlossenes Konstrukt. Wie der Name impliziert ist sie als Kiste zu verstehen, die mit weiteren Werkzeugen gefüllt werden kann. Die Idee ist, dass sich die Toolbox mit jeder gesammelten Erfahrung in Führungsthematiken rund um das Thema Altersdiversität weiterentwickelt und dass sie mit der Zeit für alle

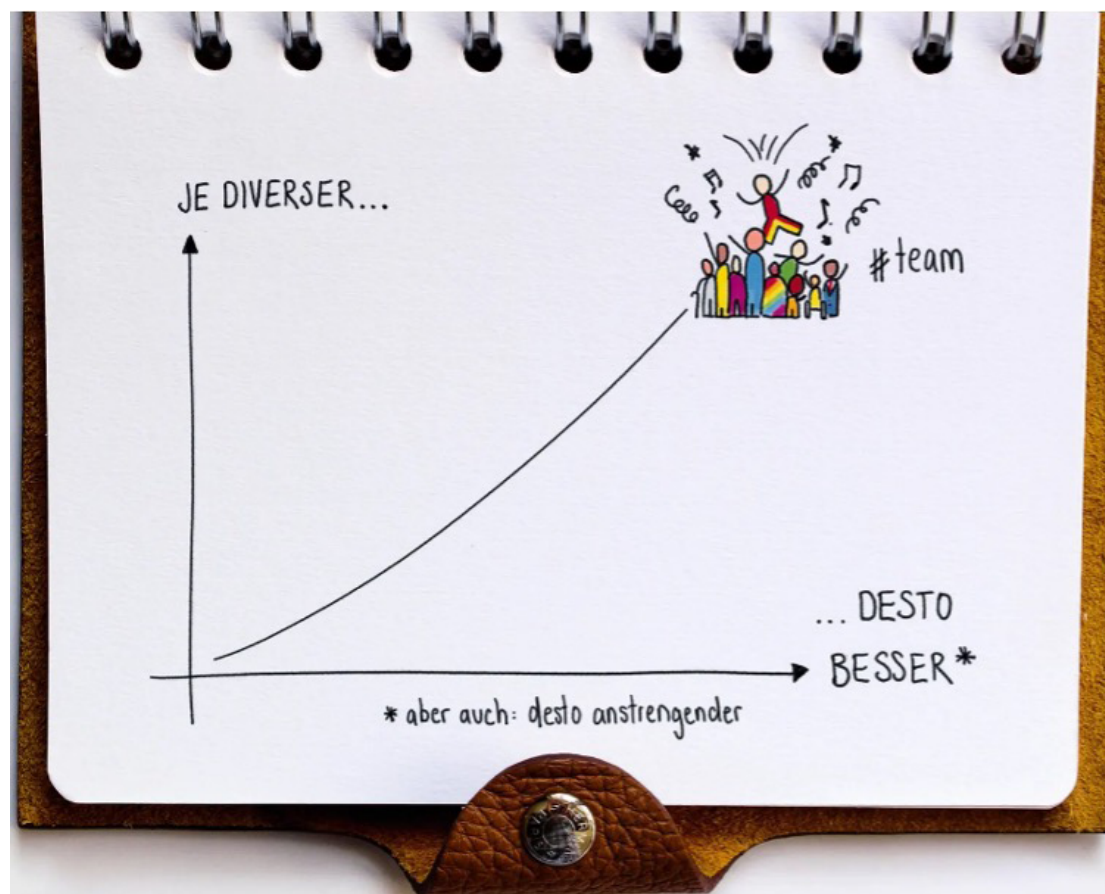


Abb. 4: Je diverser, desto besser (Kogerus & Tschäppeler)

erdenklichen Generationenkonflikte das passende Werkzeug bzw. die passende Brücke zur Überwindung des Konfliktes bietet.

Basierend auf der persönlichen Erfahrung der Autor:innen ist davon auszugehen, dass die Toolbox auch für andere Spannungsfeldern genutzt werden kann und sich nicht auf Generationenkonflikte beschränkt.

Die Gemeinsamkeit der Spannungsfelder ist die Verortung in der Charta der Vielfalt, da Diversität in all ihren Dimensionen zwar Spannung erzeugt, gut genutzt jedoch zu besseren Ergebnissen für alle führt. Die Autor:innen freuen sich auf die Erfahrungen und Rückmeldungen der Lesenden dazu.

The Toolbox

Unsere Toolbox ist ein speziell für Führungspersonen entwickeltes Kartenset. Jede Karte fokussiert auf eine der beschriebenen Schlüsselherausforderungen. Wenn eine Führungsperson Spannungen im Team oder zwischen sich und einzelnen Teammitgliedern wahrnimmt oder proaktiv auf ein altersdiverses Team reagieren möchte, kann sie die passende Karte aus dem Set nehmen und die darauf beschriebene Methode anwenden. Ziel der Karten ist es, eine spielerische Art zu finden, um diese Methoden in den Arbeitsalltag zu integrieren, wodurch die Spontaneität und Ansprechbarkeit der Übungen erhalten bleiben.

Auf der Vorderseite jeder Karte steht die zu bewältigende Herausforderung. Jede Karte beschreibt eine spezifische Methode und eine einfach umsetzbare Übung. Zudem listen wir die positiven unterstützenden Effekte der Methode auf und geben Angaben zum Zeitrahmen, zur Anzahl der beteiligten Personen sowie weiterführende Tipps. Grundsätzlich kann die Methode auch angewendet werden, wenn nur einer der positiven unterstützenden Effekte im Team erreicht werden soll.

Bei der Auswahl der Methoden haben wir darauf geachtet, dass die Übungen kurz sind und maximal eine Stunde dauern. So lassen sie sich gut in den täglichen Arbeitsablauf integrieren, ohne grosse Hürden zu schaffen.

Unsere Karten fördern die positive Interaktion zwischen den Generationen und schlagen Brücken, sodass alle Beteiligten ihr Potenzial optimal entfalten können und eine produktive Integration aller Expertisen stattfindet. Dies trägt zu besseren Ergebnissen, einer angenehmeren Arbeitsumgebung und grösserem Erfolg für alle bei. Die Karten sind auch für wiederholte Anwendungen konzipiert, was sie noch nützlicher macht.

Die Eignung der Methoden wurde im Rahmen des CAS oder in unserem Arbeitsumfeld getestet.

Der aktuelle Stand der Toolbox ist als Prototyp zu verstehen. Eine Weiterentwicklung umfasst die Erstellung zusätzlicher Karten und eine mögliche Kategorisierung des Kartensets.

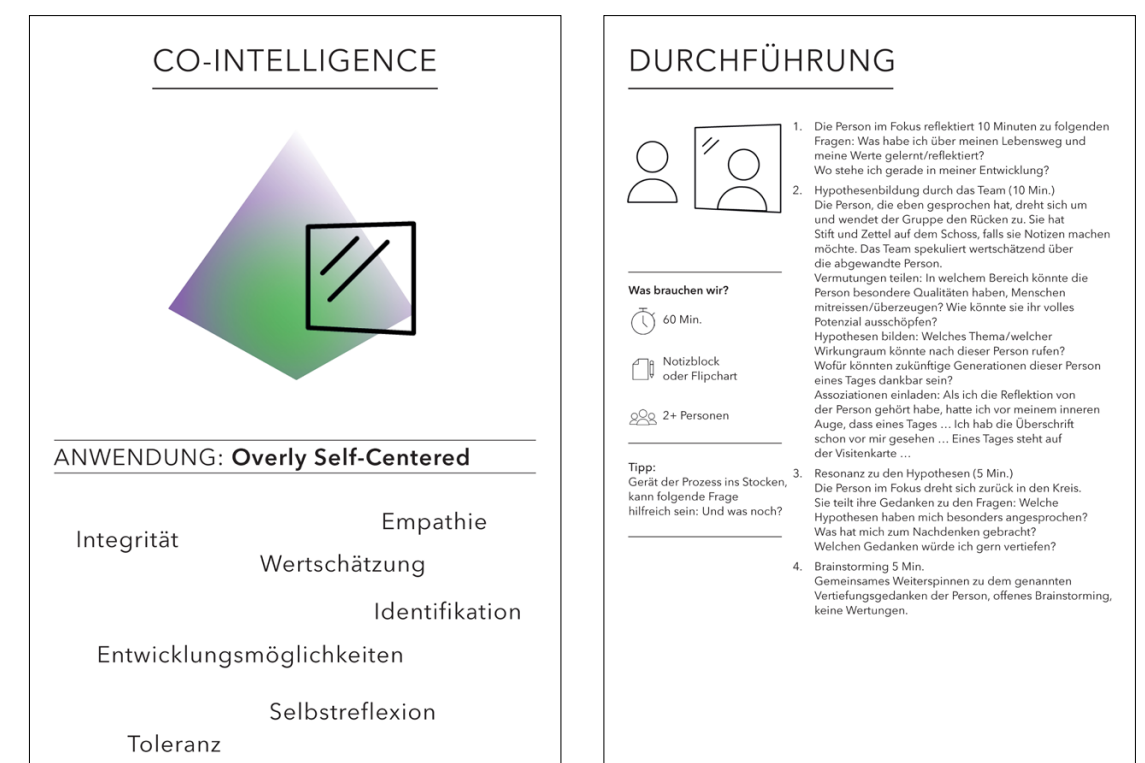


Abb. 5: Beispiel einer Toolbox-Karte: Overly Self-Centered (eigene Darstellung)

[Download Karten-Toolbox \(PDF\)](#)

Quellen

Charta der Vielfalt: Für Diversity in der Arbeitswelt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/>

Coupland, D. (1996): Generation X. Tales for an accelerated culture. Little, Brown Book for Young Readers.

Intergeneration – Gemeinsam Generationen verbinden: <https://intergeneration.ch/de/>

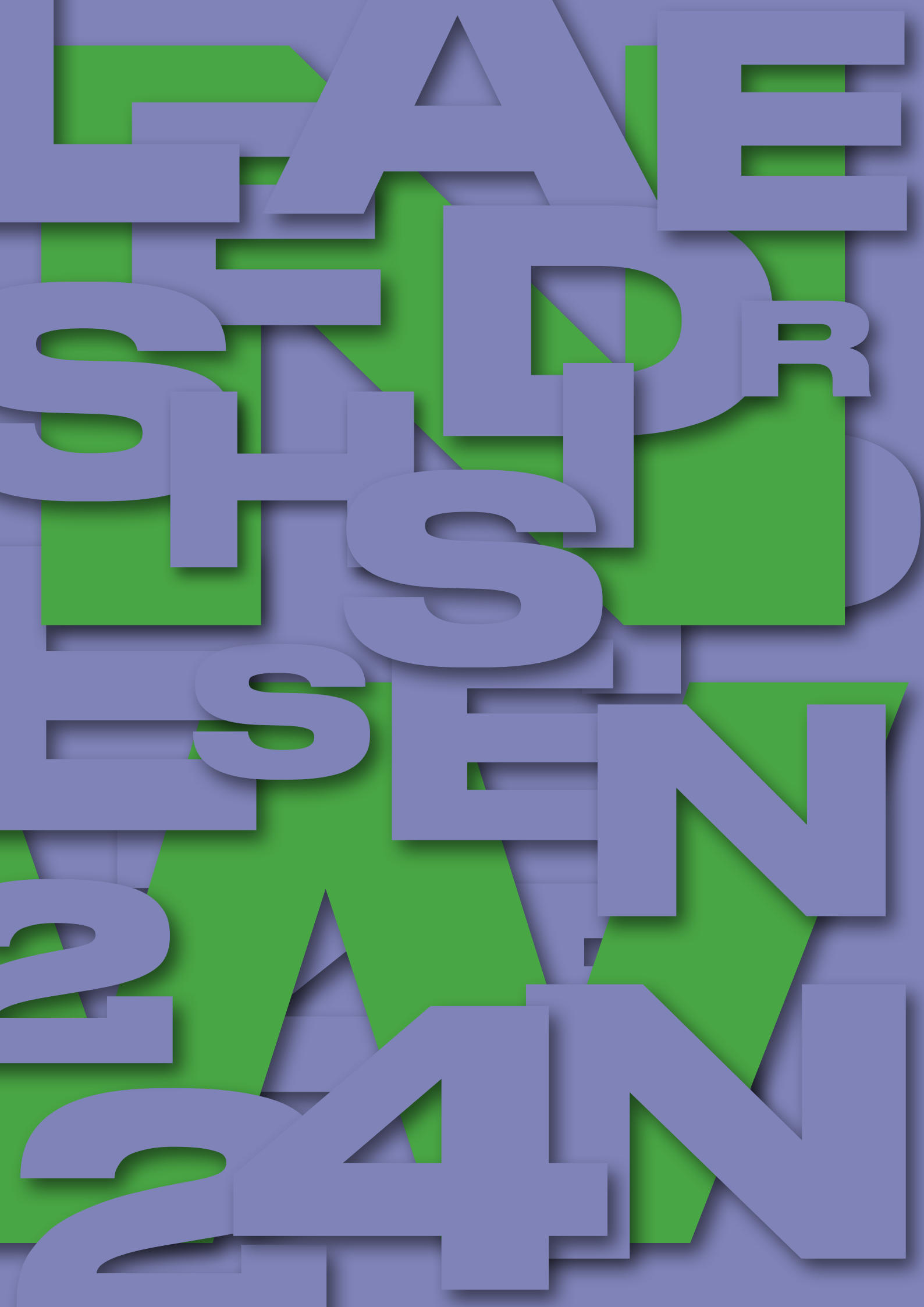
Kals, U. (2022, 20. Dezember): Jede Generation unterstellt der anderen Egoismus. Frankfurter Allgemeine Zeitung. <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/generationenkonflikte-im-job-das-alter-ist-kein-feind-18538045.html>

Kogerus, M., Tschäppeler, R. (2022): Zusammenarbeiten. Kein & Aber.

Oberholzer, E. (2024, 29. April): Die Generation Z: Zu faul, um wahr zu sein. Neue Zürcher Zeitung. <https://www.nzz.ch/feuilleton/generation-z-ueber-eine-debatte-die-keine-ist-ld.1827420>

Sabatini Hennelly, D. und Schurman, B. (2023, 5. Januar): Bridging Generational Divides in Your Workplace. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/01/bridging-generational-divides-in-your-workplace>

Schnetzer, S. (2024): Generationen XYZ – Übersicht. <https://simon-schnetzer.com/generation-xyz/>



Das nachhaltige Wow

Zwei Tools für Leader:innen zur Förderung des nachhaltigen Wohlbefindens in Teams

Simon Asal, Till Blaser, Elke Faundez, Remo Gerisch, Simona Wöhrle

In vielen Unternehmen ist die heutige Arbeitswelt durch unberechenbare Marktdynamiken, plötzliche Veränderungen, disruptive Innovationen und wiederholte Restrukturierungen geprägt. Trotz aller modernen Leadership-Ansätze und neuen Organisationsformen der New Work ist der Leistungsdruck unverändert hoch und Zeit nach wie vor Mangelware. Unsere vollgepackten Kalender lassen kaum zu, uns zu fragen, ob es den Menschen in unseren Teams gut geht und ob sie leistungsfähig sind. Als Leader:innen stehen wir daher vor der Herausforderung, wie wir unsere Teams in diesem Kontext leistungsfähig halten. Wenn sich die Rahmenbedingungen ständig ändern, sind überdies die Teammitglieder zunehmend selbst gefragt, Bedingungen zu schaffen, in denen sie leistungsfähig bleiben können. Unsere Verantwortung als Führungskraft besteht daher darin, Zeit-Räume zu schaffen, die es ihnen ermöglichen, ihre Leistungsfähigkeit als Team eigenständig zu sichern.

Raum schaffen für Wohlbefinden: Die neue Herausforderung für Führungskräfte

Es ist hinreichend erforscht, dass Wohlbefinden einen wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit hat und ihre langfristige (und somit nachhaltige) Integration in den Arbeitsalltag wesentlich ist. Obwohl diese Erkenntnis langsam Einzug in die Arbeitswelt hält, wie die breit geführte Diskussion über psychologische Sicherheit und die Integration jüngster neurobiologischer Erkenntnisse in Leadership-Weiterbildungen zeigt, ist davon im Arbeitsalltag noch wenig angekommen. Viele Leader:innen arbeiten in einem Kontext, in dem auch heute noch kaum Platz für die Förderung von nachhaltigem Wohlbefinden besteht.

Begriffsdefinitionen

Wohlbefinden: Übliche Indikatoren für das allgemeine Wohlbefinden sind das geistige Wohlbefinden, die Lebenszufriedenheit und die körperliche Gesundheit. Drei Aspekte, welche in Balance zueinanderstehen müssen und so eine Einheit bilden.

Nachhaltigkeit: Nachhaltigkeit bedeutet, einen Wert zu erhalten und zu schützen, der personenunabhängig über eine gewisse Zeit (z. B. über Generationen hinweg, über verschiedene Wellen von Personalwechsel hinweg) Bestand hat. Darin enthalten ist das Bestreben jeder einzelnen Person, auch zukünftig einen Raum zu haben, der die heutige Qualität aufweist.

Wohlbefinden in Teams können wir von zwei Perspektiven aus ansehen: Aus der Sicht des Teammitglieds einerseits und aus der Leadership-Sicht andererseits.

Wie fühlt es sich als Teammitglied an, wenn es an Wohlbefinden mangelt? Vorherrschende Gefühle sind Unwohlsein, Minderwertigkeit, Frust und Demotivation sowie Angst davor, sich eine Blöße zu geben oder gar hintergangen zu werden. In der Folge sprechen wir kritische Themen oder Probleme nicht mehr offen an, übernehmen nur Aufgaben, die wir sicher erfolgreich erledigen können – auch wenn erfolgsentscheidende Arbeitspakete dabei liegen bleiben. Kurz: Wir adoptieren Verhaltensweisen, welche die Leistungsfähigkeit von uns selbst und damit die des Teams beeinträchtigen.

Wie erkennen wir aus Leadership-Sicht, wenn im Team das Wohlbefinden angekratzt ist? Es kann sich zum einen an Verhaltensweisen wie gegenseitigen Schuldzuweisungen oder Schweigen in Teamsitzungen bei heiklen Themen zeigen. Oder es wird ersichtlich, wenn Mitarbeitende in bilateralen Gesprächen Probleme thematisieren, die an einer Teamsitzung nicht angesprochen wurden, oder für die sie keine konkreten Beispiele nennen können. Über kurz oder lang häufen sich vermeidbare Fehler, der Ruf nach Schlichtung oder Entscheidung durch die Führungskraft wird häufiger und lauter, die Ziele werden verfehlt. Kurz: Die Leistungsfähigkeit sinkt.

In diesem Kontext beschäftigt uns insbesondere die Frage, wie wir als Leader:innen in unserem eigenen Einflussbereich ganz konkret das Wohlbefinden unserer Teams nachhaltig fördern können. Und dies vor allem mit Fokus auf die Stärkung von konstruktiven und kollaborativen Verhaltensweisen.

Wie sind wir vorgegangen?

Wir haben die grössten Probleme bei mangelndem Wohlbefinden in Teams aus unseren Erfahrungen als Teammitglied und als Leader:in zusammengetragen, analysiert und reflektiert. Daraus haben wir Handlungsfelder und Rahmenbedingungen für Wohlbefinden sowie zwei Hauptthesen und Umsetzungsvoraussetzungen abgeleitet. Wir haben in unserer Gruppe sowie im eigenen Arbeitsumfeld Methoden zur Steigerung des Wohlbefindens getestet und in einer Umfrage die Relevanz unserer Annahmen validiert. Mit unseren Erkenntnissen haben wir zwei konkrete Tools für Leader:innen entwickelt, die wir unserer Leser:innenschaft zur Verfügung stellen, um gleich direkt ins Tun zu kommen.

<<Es muss in dir brennen, was du in anderen entzünden willst.>>

(Augustinus)

These 1: Die Führungskraft kann nur glaubwürdig, effektiv und nachhaltig Wohlbefinden fördern, wenn sie selbst innerlich komplett davon überzeugt ist.

Hehre Vorhaben oder schöne Worte helfen nichts, wenn sie nicht gelebt werden. Genau deshalb ist unserer Meinung nach Authentizität ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die nachhaltige Verankerung von Wohlbefinden in Teams. Dieser Authentizität wohnen zwei Aspekte inne.

Erstens kann das Bestreben, nachhaltig Wohlbefinden zu fördern, nur gelingen, wenn die Führungskraft selbst innerlich davon überzeugt ist, dass Wohlbefinden die Leistungsfähigkeit des Teams massgeblich beeinflusst. Nur dann kann sie glaubwürdig sein und andere dazu inspirieren, sich mit auf den Weg zu machen. Und nur eine starke innere Überzeugung verschafft ihr das nötige Durchhaltevermögen, anfänglichen Einwänden zu trotzen und die Massnahmen situativ anzupassen, anstatt schnell wieder aufzugeben. Insbesondere in Organisationsstrukturen, in denen New Work oder moderne Leadership-Prinzipien nicht oder nur wenig gelebt werden, ist dieser Gegenwind nicht zu unterschätzen.

Ebenso wichtig wie diese innere Überzeugung ist überdies, dass die Führungskraft selbst ihrem eigenen Wohlbefinden Aufmerksamkeit schenkt. Sie sollte sich mit sozialen Aspekten (Freundschaften, Familie, Verbundenheit mit anderen Menschen), biologischen Aspekten (Ernährung, Bewegung und Schlaf) und psychologischen Aspekten (Selbstwirksamkeit, Selbstbewusstsein, Resilienz) für ihr eigenes Wohlbefinden sorgen. Dabei spielt es weniger eine Rolle, mit welchen Aspekten dieses biopsychosozialen Modells sich eine Führungskraft persönlich stärker befasst. Denn dies ist sowieso individuell unterschiedlich – sowohl im Was (welcher Bereich oder welche Bereiche) wie auch in der Intensität (betreibe ich täglich oder wöchentlich Sport?). Wesentlich ist allein schon die schlichte Auseinandersetzung mit dem eigenen Wohlbefinden und dem damit einhergehenden Aufbau von Kompetenzen und Erfahrungswerten in diesem Bereich. Diesen Aspekt des Self-Leadership erachten wir heutzutage als eine der Kernkompetenzen von Führungskräften, die bewusst und achtsam entwickelt und gepflegt werden will. Nur so kann sie ein Vorbild sein, das andere inspiriert.

74 % der Befragten aus unserer Umfrage sprechen wöchentlich mit ihren Teammitgliedern über ihr Wohlbefinden. Und 40 % der Befragten wären bereit, bis zu drei Stunden pro Woche Zeit für Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen.

(Ergebnis aus Umfrage)

These 2: Nachhaltigkeit wird erreicht durch das Schaffen von Zeit-Räumen, gute Rituale, regelmässige kleine Schritte und dadurch, dass eine Förderung des Wohlbefindens ein «normaler» Arbeitsanteil ist.

Um Wohlbefinden nachhaltig in Teams zu verankern, ist eine gewisse Wiederholung von fördernden Massnahmen auf der Zeitachse nötig («sonst schläft das ein»). Hilfreich hierbei sind Rituale, also nach vorgegebenen Regeln ablaufende, feierlich-festliche Handlungen, die Gruppen vereinen und helfen, deren harmonisches Funktionieren zu gewährleisten, indem sie Ordnungen von Bedeutung, Zweck sowie Wert schaffen und aufrechterhalten.

Rituale, wie zum Beispiel aktiv und bewusst mit Überzeugung ausgeführte Check-ins bei jeder Sitzung können dazu führen, dass Teammitglieder Freude und Leichtigkeit erleben und sich mehr öffnen, was über Dauer zu mehr Vertrauen führt.

Um das Wohlbefinden nachhaltig zu verankern, ist es zudem zentral, die Aktivitäten und Verhaltensweisen zur Förderung des Wohlbefindens genauso wichtig zu nehmen wie die «normalen» inhaltlichen Aufgaben. Dies bedeutet, dem Wohlbefinden echte Arbeitszeit und Sichtbarkeit in Meetings zu gewähren, anstatt zu erwarten, dass sich die Teammitglieder «schnell noch am Abend zusätzlich zum bereits überfüllten Pflichtenheft» der Pflege des Wohlbefindens widmen.

Wir haben überdies festgestellt, dass «Wohlbefinden» im Team kein Zustand ist, auf den man einmal hinarbeitet und der dann auf ewig Bestand hat. Vielmehr ist es ein ständiges erneutes Einschwingen, das Suchen und Wiederfinden einer Balance im Wohlbefinden eines Teams. Dies bedeutet auch, dass das Wohlbefinden vorübergehend weniger ausgeprägt sein kann. Als Leader:innen akzeptieren wir das und sehen es als unsere Aufgabe, dies bewusst im Fokus zu behalten, der Balance an Wohlbefinden entsprechende Aufmerksamkeit zu widmen und entsprechende situative Massnahmen zu ergreifen oder Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen, damit das Team wieder in eine gesunde Balance des Wohlbefindens finden kann.

Für eine erfolgreiche Umsetzung ist es nicht nur wichtig, entsprechende Massnahmen anzuwenden, sondern auch, dass sie eine bestimmte «Beschaffenheit» aufweisen. Damit meinen wir, dass Massnahmen (Methoden, Rituale, Tools etc.) niederschwellig, leicht adaptierbar und integrierbar sein sollten. Denn es braucht viele kleine Schritte über einen gewissen Zeitraum hinweg, um ein glaubwürdiges, von allen gelebtes Wohlbefinden aufzubauen. Wohlbefinden «verordnen» funktioniert nicht.

<<Ich setze auf Vertrauen und klare, offene, wertschätzende Kommunikation. Es muss auch Raum für Fehler geben.>>

(Zitat aus Umfrage)

Jetzt aber mal ganz konkret: Wie können wir als Leader:innen in unseren Teams nachhaltig Wohlbefinden fördern und somit ihre Leistungsfähigkeit erhalten?

Als Lösungsansatz bieten wir zwei Tools an, die als niederschwellige Begleiter dienen können: die Self-Leadership-Sun und die Wohlfühlschleife.

[Download Self-Leadership-Sun](#)
[Download Wohlfühl-Schleife](#)



Abb 1: Self-Leadership-Sun (eigene Darstellung)

Die Self-Leadership-Sun – dein Wegweiser zu einem stärkeren, authentischeren und inspirieren-deren Selbst

Self-Leadership ist eine Voraussetzung für gute Führungstätigkeit und insbesondere wichtig, um glaubhaft zu vermitteln, dass die Investition eines Teams in Aufbau und Pflege von Wohlbefinden zum Erhalt oder der Steigerung der Leistungsfähigkeit dient. Die Self-Leadership-Sun ist ein Framework, mit dem Leader:innen ihr Verhalten in Bezug auf ihr eigenes Wohlbefinden bewusst reflektieren und gestalten können. Gleich der Strahlkraft der Sonne strömt das Bewusstsein über das eigene Wohlbefinden von innen nach aussen und ermöglicht Authentizität.

Wir haben uns dabei am biopsychosozialen Modell orientiert und drei Haupt-Reflexionsbereiche des Wohlbefindens verankert. «Hand» als Äquivalent für «bio», «Kopf» als Äquivalent für «psycho» und «Herz» als Äquivalent für «sozial».

Anhand der Self-Leadership-Sun können Leader:innen entspannt darüber reflektieren, in welchen der drei Bereiche sie ihr Wohlbefinden steigern oder stützen können. Dazu überlegen sie sich kleine Schritte in einem oder mehreren der drei Bereiche anhand der weiter unten aufgeführten Reflexionsfragen und formulieren für sich ein Handlungsziel. Dieses ist aktiv formuliert und vorwärtsgerichtet. Beispiel: Ab heute trinke ich jeden Tag 1,5 Liter Wasser.

Zusätzlich formulieren sie für sich jeweils in diesem Bereich noch einen Glaubenssatz. Ein Glaubenssatz ist in der Gegenwartsform, positiv und sehr kurz formuliert. Positive Beispiele: «Ich bin gesund» oder «Ich lebe gesund».

Negative Beispiele: «Ich bleibe gesund» oder «Ich werde nicht krank». Wichtig sind kleine Schritte, die auch wirklich gemacht werden.

Diese Self-Leadership-Sun können die Leader:innen je nach Bedarf wieder hervorholen und neu überdenken. Helfen können dabei zum Beispiel die nachfolgenden Reflexionsfragen.

Kopf

Umfasst alle intellektuellen, mentalen und psychologischen Aspekte von Wissensaufbau über Reflexionsfähigkeit bis zur mentalen Stärkung.

Mögliche Reflexionsfragen:

Welche Aktivitäten nähren meine Seele? Wie kann ich täglich Momente der Ruhe und Besinnung schaffen? Welche Gedankenmuster oder Glaubenssätze belasten mich? Welche spirituellen oder philosophischen Überzeugungen leiten mich? Welche positiven Aspekte sehe ich in meiner aktuellen Lebenssituation? Was habe ich kürzlich Neues gelernt und wie hat es mich beeinflusst? Welche Themen oder Bereiche interessieren mich besonders? Welche Ziele habe ich für meine persönliche Weiterentwicklung?

Herz

Umfasst alle emotionalen Aspekte, das Gefühl von Verbundenheit, Zugehörigkeit und Autonomie.

Mögliche Reflexionsfragen:

Welche Beziehungen in meinem Leben sind besonders unterstützend und bereichernd? Wie kann ich negative Gedanken in positive umwandeln? Wie fühle ich mich emotional in diesem Moment? Wofür bin ich heute dankbar? Was macht mir Freude und gibt mir Kraft? Wie gut kann ich meine eigenen Bedürfnisse und Wünsche erkennen und artikulieren? In welchen Bereichen meines Lebens fühle ich mich am meisten autonom? Wo fühle ich mich eingeschränkt oder fremdbestimmt? Welche Rolle spielen Selbstfürsorge und Selbstliebe in meiner Autonomiestärkung? Wie balanciere ich zwischen Kooperation mit anderen und dem Bewahren meiner Selbstständigkeit?

Hand

Umfasst alle biologischen, körperlichen und praktischen Aspekte wie Bewegung, Ernährung, Schlaf und das Tun (Umsetzen von Dingen).

Mögliche Reflexionsfragen:

Wie oft bewege ich mich regelmässig und welche Art von Bewegung bevorzuge ich? Welche körperlichen Aktivitäten bereiten mir Freude und motivieren mich? Wie ausgewogen und nahrhaft ist meine derzeitige Ernährung? Wie oft esse ich aus emotionalen Gründen oder aus Langeweile? Wie viele Stunden schlafe ich durchschnittlich pro Nacht und wie fühle ich mich damit? Welche Faktoren stören meinen Schlaf und wie kann ich sie minimieren? Welche Prioritäten setze ich in meinem täglichen Leben und wie halte ich sie ein? Wie reflektiere ich über meine Fortschritte und passe meine Strategien an? Welche Unterstützung oder Ressourcen benötige ich, um meine Pläne besser umsetzen zu können? Wie feiere ich meine Erfolge und welche Belohnungen setze ich mir für erreichte Ziele?



Abb 2: Wohlfühl-Schleife (eigene Darstellung)

Die Wohlfühl-Schleife – Rituale zur Förderung eines nachhaltigen Wohlbefindens für leistungsfähige Teams

Wohlbefinden ist kein Zustand, auf den ein Team einmal hinarbeitet und der dann langfristig so bestehen bleibt. Wohlbefinden in Teams ist eher eine fließende Befindlichkeit, die mal mehr, mal weniger stark ausgeprägt ist. Sechs Aspekte können dabei als Themenschwerpunkte immer wieder reflektiert werden:

Wertschätzung: Kultur der Wertschätzung fördern und das Engagement der Mitarbeitenden steigern

Wertschätzung spielt eine entscheidende Rolle für das Wohlbefinden in Teams, da sie das Gefühl der Zugehörigkeit und Anerkennung stärkt. Wenn Teammitglieder sich wertgeschätzt fühlen, steigt ihre Motivation und Zufriedenheit, was zu einer positiven Arbeitsatmosphäre und besseren Leistungen führt.

Mögliche Reflexionsfragen für Führungskräfte:

Wie steht es um die Kultur der Wertschätzung in meinem Team / in meiner Organisation? Inwiefern leben wir aktive Wertschätzung? Inwiefern zeigen wir uns gegenseitig Wertschätzung (im individuellen Austausch, in Teamsitzungen oder gar in grösseren Veranstaltungen)? Inwieweit kennen und leben wir die fünf Sprachen der Wertschätzung (Anerkennung zeigen, sich Zeit nehmen und volle Aufmerksamkeit widmen, freiwillige Hilfsbereitschaft, sich beschenken und angemessener Körperkontakt)?

Kommunikation: Informationsaustausch sicherstellen und alle auf denselben Stand bringen

Eine offene und transparente Kommunikation ist essenziell für das Wohlbefinden in Teams, weil sie Missverständnisse reduziert und ein klares Verständnis der gemeinsamen Ziele fördert. Regelmässiger Informationsaustausch bringt alle Teammitglieder auf den gleichen Wissensstand und bezieht alle ein, was die Zusammenarbeit und das Engagement steigert.

Mögliche Reflexionsfragen für Führungskräfte:

Wie stellen wir den Informationsaustausch sicher? Wie transparent bin ich in meinen Entscheidungen und in der Kommunikation mit dem Team? Wie transparent kommunizieren wir? Was legen wir offen und wie formulieren wir dies? Wie sind die Redeanteile in Sitzungen verteilt? Leben wir ehrlich das Motto «es gibt keine dummen Fragen»?

Feedback: Gibt die Möglichkeit, Leistungen zu optimieren und Verbesserungsvorschläge einzubringen

Konstruktives Feedback ist ein wichtiger Faktor für das Wohlbefinden in Teams, da es die Möglichkeit bietet, Leistungen zu reflektieren und kontinuierlich zu verbessern. Es ist die Basis, um eine Kultur des Lernens entstehen zu lassen und damit die Leistungsfähigkeit zu erhöhen.

Mögliche Reflexionsfragen für Führungskräfte:

Inwieweit fragen wir im Team einzeln aktiv nach Feedback? Inwiefern leben wir aktives Feedbackgeben und Feedbacknehmen? Greifen wir Feedback auf und lassen es in nächste Schritte einfließen? Wie häufig und in welcher Form bitte ich als Leader:in mein Team um Feedback? Welche Massnahmen ergreife ich als Leader:in, um die Anregungen und das Feedback meines Teams umzusetzen?

Reflexion: Ermöglicht persönliches Wachstum und identifiziert Lernmöglichkeiten

Dank regelmässiger Reflexion können Teammitglieder ihre Vorgehensweisen, Erfolge und Herausforderungen analysieren und daraus lernen. Dies stärkt das Vertrauen und die Offenheit im Team und ermöglicht das persönliche wie auch das gemeinschaftliche Wachstum.

Mögliche Reflexionsfragen für Führungskräfte:

Inwiefern nehmen wir uns regelmässig (monatlich, quartalsweise, nach jedem Projektabschluss) bewusst Zeit für einen Rückblick? Wie lernen wir aus Erfahrungen, Experimenten, Fehlern – und wie stellen wir diesen Lernschatz zur Verfügung?

Teambuilding: Bringt Teams näher zusammen und fördert Vertrauen

Teambuilding-Aktivitäten sind wichtig für das Wohlbefinden in Teams, da sie das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken und Vertrauen aufbauen. Durch gemeinsame Erlebnisse und Herausforderungen lernen die Teammitglieder einander besser kennen und entwickeln ein stärkeres Verständnis füreinander. Dies fördert nicht nur die Zusammenarbeit, sondern auch die Motivation und Zufriedenheit im Team, was zu einer positiveren und produktiveren Arbeitsumgebung führt.

Mögliche Reflexionsfragen für Führungskräfte:

Wie gut kennen wir die individuellen Stärken und Schwächen voneinander? Wie klar, verständlich und inspirierend formulieren wir unsere Zielsetzungen als Team? Inwieweit kenne ich die Motivationsfaktoren meiner Teammitglieder – und die Teammitglieder voneinander? Wie sieht der Gestaltungsraum aus Sicht des Teams aus? Inwiefern gestalten wir bewusst und aktiv unsere Kollaboration?

Entwicklung: Wissen im Team und persönliche Entwicklung fördern

Wenn Teammitglieder die Möglichkeit haben, ihre Fähigkeiten kontinuierlich zu erweitern und sich neuen Herausforderungen zu stellen, fühlen sie sich wertgeschätzt und motiviert. Eine Kultur der kontinuierlichen Entwicklung stärkt das Vertrauen und die Zufriedenheit im Team, was letztlich zu einer höheren Leistungsfähigkeit und Innovationskraft führt.

Mögliche Reflexionsfragen für Führungskräfte:

Unterstütze ich mein Team bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen? Inwiefern biete ich ausreichend Zeit und Ressourcen für kontinuierliches Lernen? Welche Mechanismen habe ich implementiert, um den Wissensaustausch im Team zu fördern? Wie identifiziere und nutze ich die vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse erfahrener Teammitglieder, um weniger erfahrene Kolleg:innen zu unterstützen?

Wir verstehen die Aufrechterhaltung des Wohlbefindens als Prozess, als kontinuierliches Bestreben, eine für das Team stimmige Balance zu halten. Diese Balance kann je nach Phase, Vorhaben oder breiterem Unternehmenskontext anders aussehen – und je nachdem kann auch das eine oder andere Thema mehr oder weniger relevant sein. Erreicht wird diese Balance, indem Rituale aus diesen sechs Themenbereichen vom Team gelebt, weiterentwickelt, angepasst und fallen gelassen – oder wieder aufgegriffen – werden.

Leader:innen können sich das Plakat der Wohlfühlschleife ins Büro hängen, als Bildschirmhintergrund einrichten oder es sich auf ihre eigene Weise einfach zur Verfügung halten. Somit können sie regelmässig bewusst darauf schauen und reflektieren, wo sie mit ihrem Team stehen, aus einem Bereich ein Ritual auswählen und im Team ausprobieren oder sich spezifisch vor Team-Meetings Inspiration holen, um das Wohlbefinden zu stärken oder wieder einschwingen zu lassen.

[Download Plakat](#)

Zeit-Räume für nachhaltiges Wohlbefinden schaffen

Die beiden Tools in Kombination angewendet, ermöglichen es uns Leader:innen, im eigenen Einflussbereich und auch ohne grosse Budgets und Förderprogramme die nötigen Zeit-Räume für Wohlbefinden zu schaffen.

Dazu mit der Self-Leadership-Sun eine innere Überzeugung zum Wohlbefinden und ihren Benefits für die Leistungsfähigkeit gewinnen. Dann anhand der Wohlfühlschleife reflektieren, welche Themen und Rituale im gegenwärtigen Moment für das Team passend wären und Rituale ausprobieren. Dabei die gewählten Rituale am besten mit einer Haltung der inneren Leichtigkeit einführen, z. B. als Test für zwei Monate, und danach Feedback abholen. Dann mit dem

Team das Ritual reflektieren: Was hat es bewirkt, was ist anders, worauf sind wir neugierig geworden, was sollte man fallen lassen? Dank der gesammelten Antworten können Leader:innen, oder besser gleich die Teammitglieder, das Ritual anpassen oder neue Rituale auswählen.

Wenn dieses Vorgehen regelmässig wiederholt wird und die Teammitglieder Zeit und Gestaltungsraum dafür erhalten, werden Wohlbefinden und damit Leistungsfähigkeit nachhaltig gestützt. Denn Wohlbefinden nachhaltig steigern zu wollen (ob in Teams oder für sich selbst), ist eine Summe von vielen kleinen Schritten. Nach dem Motto: Dranbleiben ist alles. Nachhaltig erfolgreich sind Leader:innen mit der Steigerung von Wohlbefinden, wenn sie es zwar ständig aufmerksam im Fokus haben, jedoch flexibel und situativ in der Wahl der Rituale sind. Dabei sind insbesondere passende niederschwellige Rituale, keine starren Routinen, wesentlich. Mitarbeitende rasch mitgestalten zu lassen, ist ebenso erfolgsentscheidend wie als Vorbild voranzugehen. Und zu guter Letzt lohnt es sich, mit kleinen Schritten zu beginnen, bei denen man sich als Leader:in selbst wohlfühlt und dieses Thema mit einer gewissen Leichtigkeit und Freude einführen kann.

Liebe Leaderin, lieber Leader: Probiere es doch gleich aus!

Quellen

International Research Symposium on Management, Rajarata University, Sri Lanka (2022): The BANI World. [Video ab 5:34]. <https://www.youtube.com/watch?v=stBdyNBwfpU>

Goller, I., Laufer, T. (2023): Psychologische Sicherheit in Unternehmen. Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren. Springer Fachmedien, Reihe «essentials», 2. Auflage.

Outside In Live with Guest Amy Edmondson (2020): Creating Psychological Safety at Work. <https://www.youtube.com/watch?v=SkFohYhlaSQ>

Studyflix (o.J.): Was bedeutet Nachhaltigkeit? Nachhaltigkeit im Brundtland-Report 1987. <https://studyflix.de/erdkunde/was-bedeutet-nachhaltigkeit-5639>

Bernatzeder, P. (2018): Erfolgsfaktor Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Ein Praxisleitfaden für das Management psychischer Gesundheit. Springer-Verlag, 1. Auflage.

Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006): Locus of control at work: a meta-analysis. In: Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27(8), S. 1057–1087.

Chapman, G.; White, P. (2013): Die 5 Sprachen der Mitarbeitermotivation. Francke-Buch GmbH.

Stephenson, B. (2015): Emile Durkheim: Solidarity and Effervescence. In: Stephenson, Barry: Ritual, A Very Short Introduction. <https://doi.org/10.1093/actrade/9780199943524.003.0004>



Von Mitarbeiter:in zu Mitgestalter:in

Wie rollenbasierte Ansätze die Motivation fördern

Georgia Battelli, Pascal Brugger, Susanne Oswald, Milo Peter, Oliver Weibel

Wir alle, die Autor:innen dieses Textes, sind in traditionellen, hierarchisch strukturierten Organisationen tätig. Einige von uns haben die Möglichkeit, innerhalb dieser Strukturen bereits in agileren Setups zu arbeiten, teils sogar mit einer rollenbasierten Arbeitsteilung. Eine vollständig rollenbasierte Organisation, wie sie in holokratischen oder soziokratischen Modellen vorgesehen ist, hat allerdings noch niemand von uns erlebt. Trotz dieser unterschiedlichen Erfahrungshintergründe eint uns das gemeinsame Interesse an diesen fortschrittlichen Organisationsformen der New Work.

In einer global vernetzten Welt, die von rapiden technologischen Veränderungen und dynamischen Marktbedingungen geprägt ist, gewinnen rollenbasierte Ansätze in der Zusammenarbeit an Bedeutung. Als Teamleitende sind wir gefordert, eine Arbeitsumgebung zu gestalten, die nicht nur effizient und produktiv ist, sondern auch die individuellen Talente und Stärken jeder Person optimal einsetzt und entwickelt. Wir sind überzeugt, dass diese Ansätze und Ideen das Potenzial haben, das Engagement, die Motivation und die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden wesentlich zu steigern.

Einige von uns haben bereits erste Schritte in diese Richtung unternommen, Ansätze rollenbasierter Zusammenarbeit einzuführen. Diese Erfahrungen waren aufschlussreich, doch haben sie auch gezeigt, dass die praktische Umsetzung und Aufrechterhaltung solcher Modelle trotz umfangreicher Literatur und Leitfäden herausfordernd und zeitaufwändig bleibt. Was in der Theorie logisch und klar erscheint, erweist sich in der Praxis oft als kompliziert und schwierig umsetzbar.

Doch unter welchen Bedingungen lassen sich Mitarbeitende motivieren, aktive und gestaltende Rollen innerhalb des Teams zu übernehmen? Wie lässt sich dabei eine Kultur der Mitwirkung und Eigenverantwortung etablieren, die jeder Person erlaubt, sich einzubringen, weiterzuentwickeln und daraus Motivation zu schöpfen?

Mit diesem Essay möchten wir aus unserer persönlichen Sichtweise heraus untersuchen, wie wir Ansätze der rollenbasierten Arbeitsweise implementieren und nachhaltig leben können. Wir untersuchen das Potenzial und die Herausforderungen dieser Ansätze, um mögliche neue, effektive Wege für die Motivation und Leistungsförderung in unseren eigenen Organisationen zu erkunden. Denn in einer Zeit, in der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sind, können effektive Ansätze nicht nur die Motivation, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der

Mitarbeitenden erhöhen, sondern auch dazu beitragen, innovative Lösungen zu fördern, Entwicklung voranzutreiben und Mitarbeitende nachhaltiger an das Unternehmen zu binden.

Warum agile Organisationsformen?

Seit über einem Jahrhundert zielt die Wirtschaft auf Effizienz und Produktivität ab. In der heutigen schnelllebigen digitalen Ära ist jedoch zusätzlich eine hohe Anpassungsfähigkeit erforderlich. Dies hat die Komplexität und die Anforderungen an die Dynamik erhöht, was traditionelle starre Hierarchien oft nicht leisten können. In diesem Kontext gewinnen kollegial-selbstorganisierte Führungs- und Rollenmodelle an Bedeutung, da sie schneller auf Veränderungen reagieren können.

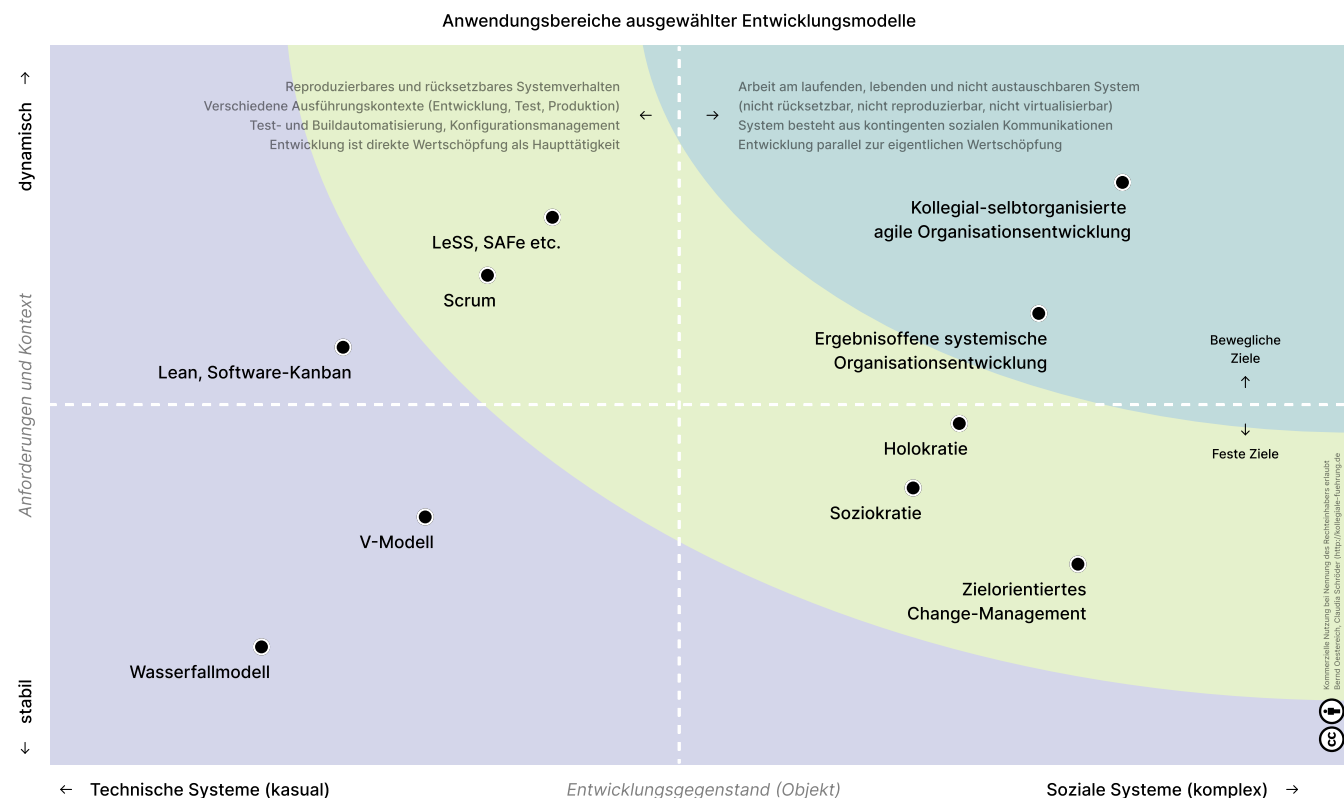


Abb. 1: Anwendungsbereiche ausgewählter Entwicklungsmodelle. (B. Oestereich, C. Schröder)

Die Abbildung zeigt Anwendungsbereiche ausgewählter Entwicklungsmodelle. Diese ordnen sich ein in einem Spektrum zwischen stabilem und dynamischem Umfeld, technischen und sozialen Systemen. Die Wirtschaft hat sich von einem dynamischen, technischen System zu einem dynamischen, sozialen System gewandelt. Dies erfordert Organisationsformen, die flexibel genug sind, um mit der zunehmenden Komplexität umzugehen. Rollenbasierte Arbeitsmodelle bieten eine solche Flexibilität und unterstützen Unternehmen dabei, sich effektiver an neue Herausforderungen anzupassen.

Menschen sind von Natur aus motiviert, sich in Gemeinschaften zu integrieren und sinnvolle Beiträge zu leisten. Die systemische Organisationstheorie zeigt, dass herkömmliche Anweisungen und Belohnungssysteme das Verhalten nicht vorhersehbar ändern können. Vielmehr sollten Veränderungen in Unternehmen die individuellen Fähigkeiten der Menschen anerkennen und geeignete Rahmenbedingungen schaffen, die über extreme Anreize hinausgehen. Agile Organisationsentwicklungen erkennen diese menschlichen Bedürfnisse an und gestalten Arbeitsumgebungen, die sowohl individuell sinnvoll als auch gemeinschaftlich effektiv sind.

Die New-Work-Bewegung nutzt diese Erkenntnisse, um attraktive und sinnstiftende Arbeitsformen zu schaffen, die sowohl die individuelle Wirksamkeit als auch den unternehmerischen Erfolg fördern.

Inwieweit hat die Organisationsform Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden?

Nachdem wir die Bedeutung der agilen Organisationsentwicklung betrachtet haben, stellt sich die Frage: Fördert rollenbasiertes Arbeiten die Motivation der Mitarbeitenden? Und inwieweit beeinflusst die Organisationsform deren Motivation?

Die Organisationsform hat grossen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden, da das Arbeitsumfeld entweder förderlich oder hinderlich für die intrinsische Motivation sein kann. Rollenbasierte Organisationsformen können diese Bedürfnisse besser erfüllen als traditionelle Strukturen, da sie Autonomie durch eigenständige Entscheidungen, Kompetenz durch spezialisierte Aufgaben und soziale Eingebundenheit durch offene Kommunikationskanäle und Teamarbeit fördern.

Modelle als theoretische Grundlage

1943 entwickelte Abraham Maslow die Maslow-Pyramide, ein hierarchisches Stufenmodell der menschlichen Motivation, die bis heute eine der bedeutendsten Theorien der Sozialpsychologie ist. Maslows Modell beschreibt, dass Bedürfnisse von unten nach oben erfüllt werden müssen: von existenziellen Bedürfnissen über Sicherheit, gefolgt vom Bedürfnis nach sozialen Beziehungen und individuellen Bedürfnissen hin zum Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Die ersten vier genannten Stufen umfassen Defizitbedürfnisse, die, sobald Befriedigung eintritt, Raum machen für Wachstumsbedürfnisse auf oberster Stufe.

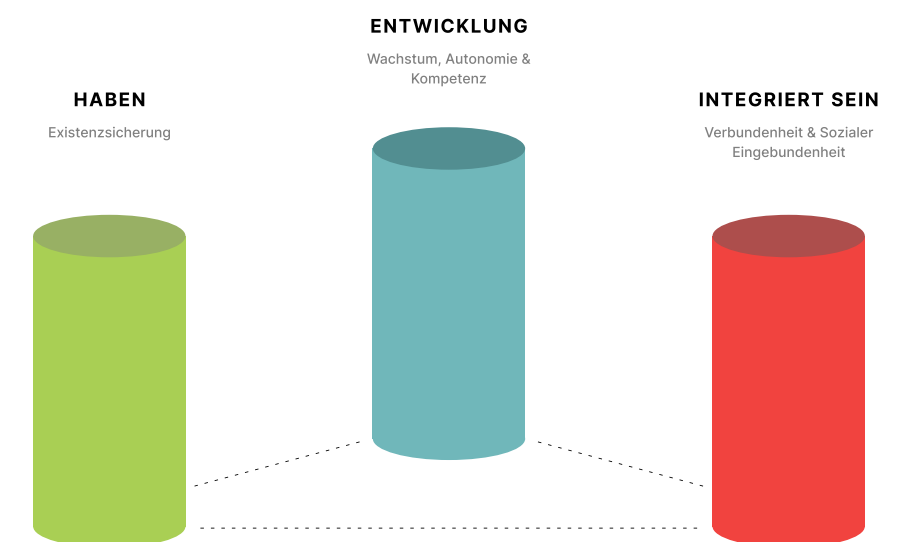


Abb. 2: Säulen des Wohlfühl dreieck (Phönix Institut für ganzheitliche Transformation)

Die ERG-Theorie von Clayton Alderfer gruppiert Maslows Bedürfnishierarchie in drei Gruppen: Existenzbedürfnisse (physiologische und finanzielle Bedürfnisse), Beziehungsbedürfnisse (soziale Bedürfnisse und Wertschätzung) und Wachstumsbedürfnisse (Selbstverwirklichung und Produktivität). Das vom Phönix Institut entwickelte Wohlfühl dreieck zeigt, dass hohe Leistungsfähigkeit entsteht, wenn diese drei Themen im individuellen Gleichgewicht sind.

Rollenbasierte Modelle können helfen, die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden besser zu erfüllen, indem sie abwechslungsreiche und flexible Aufgabenbereiche ermöglichen, was Motivation und Glück steigert.

Dieses Modell wird im weiteren Verlauf unseres Essays dazu dienen, spezifische Ideen, Methoden und Ansätze aus der rollenbasierten Organisationsform zu kategorisieren und zu bewerten. Ziel ist es, einen praxisorientierten Leitfaden zu erstellen, der Teamleader:innen unterstützt, Ansätze einer rollenbasierten Arbeitsweise implementieren zu können.

Haben (Existenzsicherung)

Der Existenzbedarf im Wohlfühl dreieck ist für Einzelpersonen und Unternehmen gleichermassen wichtig. Effektive Teamarbeit und effiziente Projektumsetzung steigern die Zufriedenheit und Motivation. Entlohnung ist entscheidend, aber klar definierte Rollen und berufliche sowie persönliche Entwicklung fördern auch die Existenzsicherung und Motivation. Teams mit Know-how identifizieren sich stärker mit ihrer Arbeit und tragen zum Unternehmenserfolg bei, was Motivation und Zufriedenheit steigert und beiden Seiten zugutekommt.

Die Säule Haben umfasst die Existenz sichernden Elemente von einzelnen Mitarbeitenden. Neben Lohn und Freizeit lässt sich hier auch die Gesundheit verorten. Für die Motivation ist es auch wichtig, dass der Lohn angemessen ist. Mittlerweile ist aber auch eine gute Work-Life-Balance zentral, zu der gehört, dass man der Aufgabe im Geschäft gewachsen ist und sich der physische und psychische Druck der Arbeit nicht zu stark auf das Privatleben auswirkt.

Haben (Existenzsicherung): Persönliche Erfahrungen und Erkenntnisse

In vielen Projekten findet bereits eine rollenbasierte Zusammenarbeit statt, auch wenn dies nicht offiziell als solche deklariert ist. Die Mitarbeitenden übernehmen verschiedene Rollen und Verantwortlichkeiten, um die Projektziele zu erreichen. Gute Anstellungsbedingungen sind hierbei von grosser Bedeutung, da sie die Bereitschaft der Mitarbeitenden fördern, sich in solchen Arbeitsmodellen aktiv einzubringen. Wenn die Bedingungen stimmen, fühlen sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt und sind motiviert, ihre Rollen effektiv auszufüllen. Wir sind uns einig, dass das mittlere Management das Haben am wenigsten stark beeinflussen kann.

Die direkte Verknüpfung der Vergütung mit den spezifischen Rollen kann jedoch eine Herausforderung darstellen, da dies schnell zu einer komplexen Struktur führt. Jede Rolle bringt unterschiedliche Verantwortlichkeiten und Anforderungen mit sich, was die Bewertung und Entlohnung kompliziert macht. Kurzum: Rollen sollten nicht direkt an Vergütung geknüpft sein, da es sonst schnell sehr kompliziert und aufwändig wird. Einzelne Rollen können sich benachteiligt fühlen. Rollen müssten gewichtet werden, was Einfluss auf die Wertschätzung hätte.

Ein grosser Vorteil des rollenbasierten Arbeitens ist, dass sie die Flexibilität der Mitarbeitenden erhöht. Wenn sich Arbeitszeiten und -modelle einfacher an die individuellen Bedürfnisse anpassen, führt das zu einer besseren Work-Life-Balance. Darüber hinaus kann die Aufteilung der Verantwortlichkeiten auf mehrere Schultern die Arbeitsbelastung für Einzelne reduzieren. Dies

fördert nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, sondern steigert auch die Effizienz und Effektivität des Teams insgesamt.

Entwicklung (Wachstum)

Die persönliche Entwicklung und Verwirklichung sind entscheidend für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, die oft intrinsisch motiviert sind, sich weiterzuentwickeln. Rollenbasierte Arbeitsweisen ermöglichen individuelle und situationsangepasste Entwicklung, indem Mitarbeitende zusätzliche, sinnvolle Aufgaben übernehmen können. Wichtig ist, dass diese Rollen mit genügend Zeit, Gestaltungsspielraum und Unterstützung ausgestattet sind und dass Mitarbeitende sich möglichst freiwillig dafür melden können. Teamleitende sollten die Kompetenz und den Handlungsspielraum für diese Rollen vollständig übertragen und die Vergabe der Rollen nach Fähigkeiten und Vorlieben der Mitarbeitenden gestalten, um deren Motivation proaktiv zu fördern. Rollen können je nach Aufgabenbereich auch zeitlich begrenzt sein, was auch die Möglichkeit bietet, in eine Rolle hineinzuschnuppern oder je nach Phase sich auch bewusst für eine andere Rolle zu entscheiden.

Entwicklung (Wachstum): Persönliche Erfahrungen und Erkenntnisse

Um ein selbstbestimmtes und selbstorganisiertes Arbeiten zu ermöglichen, sind eine klare Strategie, eine überzeugende Vision, ein gemeinsamer Purpose sowie konkrete Ziele und Leitplanken unerlässlich. Nur so können Mitarbeitende in ihren Rollen selbstständige Entscheidungen treffen, die zu den Unternehmenszielen passen. Mitarbeitende sollten verstehen, dass das Unternehmen die Weiterentwicklung fördert und anerkennt.

Rollenbasiertes Arbeiten bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich selbstbestimmt und gemäss ihren Vorlieben einzubringen und weiterzuentwickeln sowie neue Bereiche und Aufgaben kennenzulernen, was die Vernetzung und den Austausch innerhalb des Unternehmens fördert. Hierfür benötigen sie jedoch den notwendigen Freiraum.

Neue Rollen können dazu beitragen, bisher unentdeckte Kompetenzen und Fähigkeiten einzelner Mitarbeitenden aufzudecken und diese bis hin zur Selbstverwirklichung zu fördern. Veränderungen können dabei in kleinen Schritten erfolgen, was den Übergang erleichtert. Um neue Rollen zugänglich zu machen, können Coaching-Programme helfen. Diese unterstützen die Mitarbeitenden dabei, sich in ihren neuen Rollen zurechtzufinden und notwendige Fähigkeiten zu entwickeln.

Das Know-how und die Fachverantwortung können auf verschiedene Personen verteilt werden, was jedoch zusätzlichen Aufwand für Schulungen und Abgleiche bedeutet. Wenn das Unternehmen durchdacht plant und seine Mitarbeitenden kontinuierlich unterstützt, kann das helfen, die Vorteile des rollenbasierten Arbeitens voll zu entfalten.

Integriert sein (Verbundenheit)

Im Zentrum des Wohlfühl dreiecks steht die Verbundenheit, die für Teamintegration und gegenseitiges Vertrauen sorgt. Ohne diese Verbundenheit führt Zusammenarbeit zu einer hierarchischen, aufgabenorientierten Struktur, die bei Komplexität versagt. Arbeitsformen wie Homeoffice und hybride Arbeitsmodelle benötigen eine verbindende Kraft, die durch einen klaren

Purpose entsteht. Ein klarer Purpose fördert Identifikation, Motivation und den Zusammenhalt im Team. Ein Purpose, klar kommuniziert und verstanden, inspiriert Mitarbeitende, ihre Rollen als Teil eines grösseren Ganzen zu sehen, und fördert die gewünschte Eigenverantwortung. Er stärkt den Teamgeist, da alle auf dasselbe Ziel hinarbeiten, was zu höherer Zufriedenheit und Motivation führt. Purpose ergänzt Mission, Vision und Werte, indem er die Sinnsuche und Daseinsberechtigung des Unternehmens betont. Insgesamt ist der Purpose ein effektives Mittel zur Förderung von Verbundenheit und Motivation in Teams oder Gruppen, insbesondere in agilen Arbeitsumgebungen.

Integriert sein (Verbundenheit): Persönliche Erfahrungen und Erkenntnisse

Um ein selbstbestimmtes und selbstorganisiertes Arbeiten zu ermöglichen, sind einige Grundvoraussetzungen unerlässlich. Diese umfassen etablierte Grundwerte, eine gelebte Fehler- und Feedbackkultur sowie gegenseitige Wertschätzung unter den Mitarbeitenden. Ein klar definierter Purpose ist essenziell, damit alle dieselben Werte leben und verfolgen können.

Teamentwicklung sollte breit abgestützt sein und nicht nur in der Verantwortung der Führungskräfte und der HR-Abteilung liegen. Durch die Einbindung aller Mitarbeitenden in die Teamentwicklung erhöht sich das Zusammengehörigkeitsgefühl und die gemeinschaftlich getragene Verantwortung.

Ein grösseres Wir-Gefühl entsteht durch gemeinsames Scheitern und Vorankommen. Wenn Teams gemeinsam Herausforderungen meistern und aus Fehlern lernen, erhöht sich das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Resilienz des Teams. Die bessere Identifikation mit der Organisation lässt sich durch den sogenannten IKEA-Effekt erreichen: Mitarbeitende, die aktiv an der Gestaltung ihres Arbeitsumfeldes beteiligt sind, fühlen sich stärker mit ihrem Unternehmen verbunden. Diese Möglichkeit zur Mitgestaltung fördert das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Die Arbeit wird durch mehr Abwechslung attraktiver, was die Motivation der Mitarbeitenden steigert. Durch die Übernahme verschiedener Rollen und Aufgaben können sie ihre Fähigkeiten erweitern und neue Kompetenzen entwickeln. Dies führt zu höherer Zufriedenheit und macht die Mitarbeitenden sichtbarer innerhalb des Unternehmens, wodurch sich ihre beruflichen Entwicklungschancen verbessern.

Ideen zur Förderung von rollenbasiertem Arbeiten

Wie gelingt es uns als Teamleitenden nun in einer hierarchisch strukturierten Organisation mit Ansätzen aus der rollenbasierten Zusammenarbeit die drei Säulen individuell zu befüllen und so die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern? Nachfolgend haben wir Ansätze und Tools zusammengestellt, die im Rahmen deiner Organisation umgesetzt werden können.

Rubrik Haben

Verantwortung übernehmen

Mehrere Teammitglieder können einen Bereich intern vertreten. Diese können den Teamlead entlasten und so gleichzeitig den Flaschenhals reduzieren.

«Einzelne Personen können mehr Präsenz einnehmen und erfahren Wertschätzung für die zusätzliche Verantwortung. Zudem ergibt sich dadurch mehr Flexibilität im Team.» – Milo

Co-Leadership-Modell

Belastende Rollen können im rollenbasierten Arbeitsmodell aufgeteilt werden. Das kann bis hin zu Co-Leitung gehen. In einer Co-Leitung verteilen sich die Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf mehrere Schultern. Das hat auch Einfluss auf das Haben, das ebenfalls auf mehrere Köpfe verteilt wird.

«Wir haben eine Co-Leitung zu dritt. Was ich am meisten schätze, ist der Austausch bei Herausforderungen und Entscheidungen.» – Georgia

Rubrik Entwicklung

Purpose-Turnier

Eine spielerische Methode, um mit beliebig grossen Gruppen nach dem Sinn zu suchen (Neue Narrative).

«Wir haben das im Team umgesetzt und konnten ohne externe Hilfe innerhalb eines Tages gemeinsam einen Purpose entwickeln.» – Tolles Tool.» – Susanne

Know-How-Datenbank

Wir machen Weiterbildung sichtbar, indem wir spannende Kurse, Weiterbildungsangebote und Konferenzen in unserem firmeninternen Wiki und Intranet teilen. Ausserdem gibt es unterschiedliche kleinere Weiterbildungsformate.

«Bei uns haben wir verschiedene interne und externe Formate, teilweise über den Mittag, teilweise ganztägige Angebote. Kalenderformate machen Angebote sichtbar.» – Milo

Brownbag-Session

In diesem monatlichen Format können Erfahrungen, Projekterfolge oder Teilerfolge, aber auch Misserfolge im Team geteilt und daraus resultierende Learnings vermittelt werden. *«Durch das Teilen von Erfolgen und Misserfolgen werden die Mitarbeitenden nahbarer und es wird eine gesunde Fehlerkultur gelebt.» – Milo*

Skills-Map/Teamcards

Soft und Hard Skills sollen im Team geteilt werden. Dazu kann die Entwicklung einer Skills-Map oder von Teamcards helfen. Teamcards gleichen Quartettkarten: Pro Karte sind die drei wichtigsten Soft und Hard Skills sowie eine individuelle Superpower eines Teammitglieds gelistet.

«Teamcards mit Soft Skills, Hard Skills und Superpower haben bei uns im Team auch versteckte Fähigkeiten und Vorlieben jeder Mitarbeitenden Person transparent gemacht. Wir nehmen unsere Karten regelmässig wieder zur Hand.» – Pascal

Coaching/Sparringspartnerschaft

Soll eine Person eine neue Rolle übernehmen, kann gleich definiert werden, ob und welche Form der Unterstützung sie benötigt. Eine Coach:in oder ein:e Sparringspartner:in könnte eine Person sein, die die Rolle bereits kennt und unterstützen kann. Die Unterstützung kann sich gemäss Bedarf gestalten: Coachingsitzungen, Vier-Augen-Kontrolle, Austausch und Trainings sind hier nur einige Beispiele.

«Zu wissen, dass man im Zweifelsfall nicht allein dasteht, sondern eine bereits definierte Person bekannt ist, die einen unterstützen kann, nimmt den Mitarbeitenden die Angst, neue Rollen zu übernehmen.» – Oliver

Rubrik Integriert sein

Feedback-Speeddating

Gute Zusammenarbeit braucht regelmässiges Feedback. Diese Methode hilft dabei, dass alle sich im Team austauschen können. Das ist gerade dann sinnvoll, wenn man sich nicht regelmässig sieht, weil man an verschiedenen Standorten, in Teilzeit oder im Homeoffice arbeitet.

«Wir würfeln unsere Mitarbeitenden regelmässig frei zusammen und lassen sie sich austauschen über verschiedene Themen. Das fördert das Kennenlernen und den Austausch untereinander.» – Susanne

Teamgestaltungs-Aufgaben

Mitarbeitende werden stärker in teamgestaltende Aufgaben von übergeordneten Zusatzaufgaben innerhalb des Teams oder der Organisation miteinbezogen.

«Bei uns sind es Culture Coaches aus dem Business, die Workshops zur Kultur leiten. Dadurch, dass diese Themen nicht nur vom HR oder der Führung kommen, nehmen die Mitarbeitenden diese Workshops gut an.» – Pascal

Agile Produktentwicklung

Indem Mitarbeitende agil, rollenbasiert und interdisziplinär arbeiten, können sie bewusst Ressourcen für Innovation einplanen.

«Durch das rollenbasierte Arbeiten hatten wir die Möglichkeit für Innovationen. Wir haben dadurch ein neues Produkt entwickelt.» – Oliver

Segelboot-Retrospektive

Beim Einsetzen dieser Methode nimmt das Team / die Gruppe die Rolle der Besatzung eines Segelboots auf dem Weg zu seinem Ziel ein. Was bringt Wind in die Segel? Was bremst das Schiff? Diese Metapher hilft, um den besten Weg für die Zukunft zu finden und *pain points* herauszufiltern.

«Mein Team hat diese Methode ehrlich und spielerisch angewandt. Sehr wichtig und eine Voraussetzung dazu ist, einen Safe Space zu schaffen.» – Georgia

Das Motivationsradar – unser Ansatz zur Mitarbeitendenmotivation

Wir haben die verschiedenen Aspekte der Mitarbeitendenmotivation systematisch erfasst und gemeinsam in der Gruppe einen Motivationsradar entwickelt. Dieses Tool bildet die Essenz unserer gemeinsamen Erfahrungen und der vielfältigen Ansätze ab, die wir im Laufe der Zeit kennengelernt und ausprobiert haben. Inspiriert von den Säulen des Wohlfühl dreiecks bietet das Motivationsradar eine strukturierte Übersicht, die es ermöglicht, die unterschiedlichen Massnahmen nach ihrer Umsetzbarkeit von «einfach» bis «aufwändig» sowie nach den spezifischen Säulen des Wohlfühl dreiecks – Haben, Entwicklung und Integriert sein – zu ordnen.

Das Motivationsradar dient als praktisches Instrument, um schnell zu erkennen, welche motivationalen Ideen und Hacks in unserem Arbeitsumfeld am effektivsten implementiert werden können. Es ermöglicht eine klare Visualisierung der verschiedenen Initiativen und zeigt auf, wie diese spezifisch zur Steigerung der Motivation und Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden beitragen.

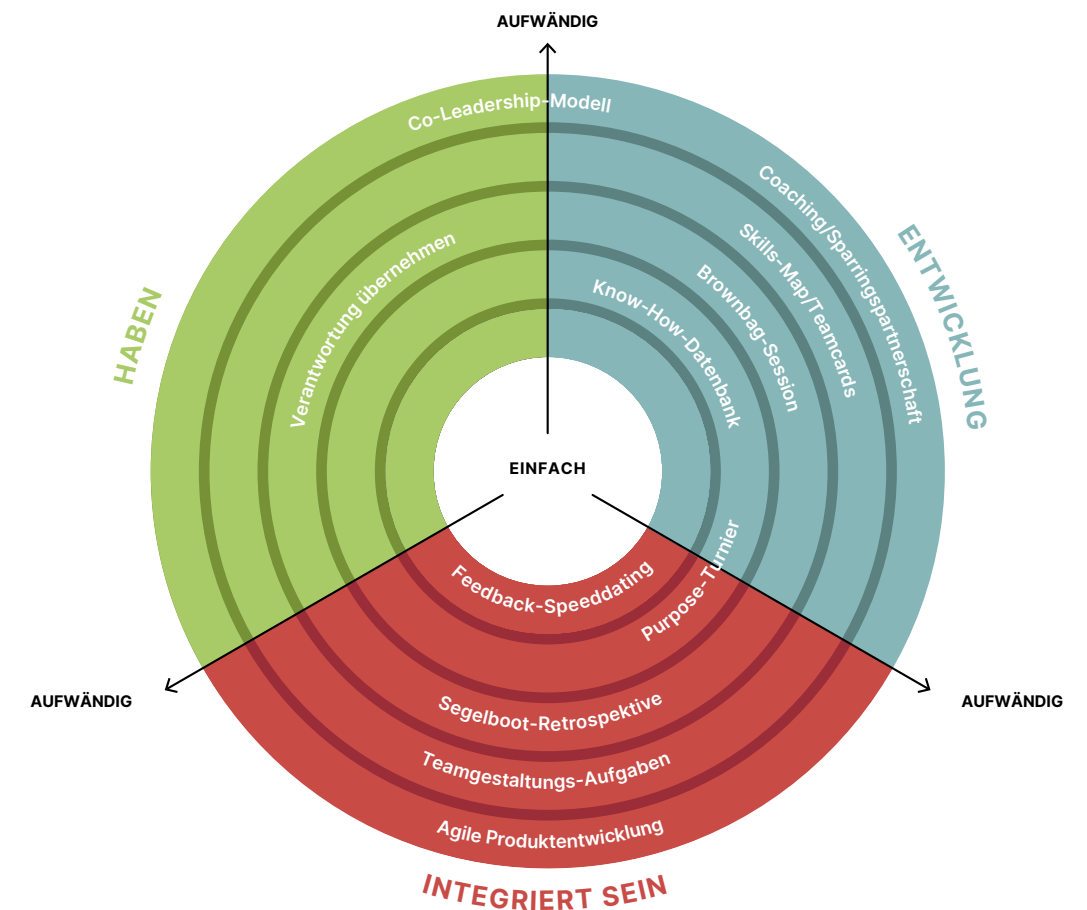


Abb. 3: Das Motivationsradar (eigene Darstellung)

Fazit

Nach den vergangenen Wochen und Erfahrungen sind wir überzeugt, dass Flexibilität und individuelle Anpassungsfähigkeit bei rollenbasiertem Arbeiten zentrale Vorteile sind. Durch die Übernahme unterschiedlicher Rollen können Mitarbeitende ihre Fähigkeiten erweitern und neue Kompetenzen entdecken, was zu höherer Zufriedenheit, besserer Vernetzung und einer höheren Motivation führt. Ein zentraler Punkt ist, dass die Vergütung nicht direkt an die Rollen geknüpft werden sollte, um eine unnötige Komplexität und mögliche Benachteiligungen zu vermeiden.

Das rollenbasierte Arbeiten fördert selbstbestimmtes und selbstorganisiertes Handeln, wobei klare Strategien, Visionen, ein gemeinsamer Purpose sowie konkrete Ziele und Leitplanken essenziell sind. Diese Rahmenbedingungen ermöglichen es den Mitarbeitenden, eigenständig Entscheidungen zu treffen, die im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen. Zudem sind etablierte Grundwerte, eine gelebte Fehler- und Feedbackkultur sowie gegenseitige Wertschätzung unerlässlich.

Die Integration aller Mitarbeitenden in die Teamentwicklung fördert ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl und verteilt die Verantwortlichkeiten. Gemeinsames Scheitern und Vorankommen stärkt das Team, steigert die Resilienz und erhöht Engagement und Zufriedenheit. Mitarbeitende werden besser wahrgenommen, da sie durch rollenbasierte Ansätze in vielfältigen Zusammenstellungen arbeiten.

Insgesamt bietet das rollenbasierte Arbeiten zahlreiche Vorteile, wenn es durch eine durchdachte Planung und kontinuierliche Unterstützung begleitet wird, was die Motivation und Effektivität der Mitarbeitenden nachhaltig steigert.

«Uns helfen rollenbasierte Ansätze, damit sich Mitarbeitende besser gemäss ihren Fähigkeiten und Vorlieben einbringen und entwickeln können. Das wirkt sich sehr positiv auf die Motivation der einzelnen Teammitglieder aus.»
– Pascal

«Mich hat überrascht, wie einfach ein rollenbasiertes Arbeiten in Projekten umgesetzt werden kann. Informationsfluss und Effizienz steigern sich dadurch enorm, was zu einer höheren Motivation führt.» – Oliver

«Bisher hatte ich immer grossen Respekt vor diesem Thema. Das klang nach viel Theorie und grosser Anstrengung. Ich fand es total spannend, uns im CAS auszutauschen. Und ich war erstaunt darüber, wie viel man eigentlich schon in einer Art «Rolle» arbeitet und das lebt. Nein, man braucht keine grossen Theorien, man braucht Mut. Auf gehts, lasst uns alle ein bisschen mutiger sein!»
– Susanne

«Als ich die verschiedenen Aspekte der rollenbasierten Organisationsformen betrachtete, erkannte ich für mich das grösste Potenzial darin, Mitarbeitenden stärker einzubinden und sie aktiv an der Gestaltung und Weiterentwicklung des Teams und der Organisation teilhaben zu lassen.» – Milo

«Sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen war sehr spannend – besonders interessant fand ich die Herausforderungen aber auch Chancen in den unterschiedlichen Kontexten der Unternehmungen. Für den transparenten Austausch bin ich meiner Gruppe sehr dankbar. Ich werde viele rollenbasierte Ansätze weiterverfolgen und in mein Team tragen.» – Georgia

Quellen

Oestereich, B., Schröder, C. (2019): Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. Franz Vahlen Verlag.

Furman, B., Ahola, T. (2020): Es ist nie zu spät erfolgreich zu sein. Ein lösungsfokussiertes Programm für Coaching von Organisationen, Teams und Einzelpersonen. Carl Auer Verlag.

Neue Narrative. Das Magazin für neues Arbeiten. Nr. 14 (April 2022). NN Publishing GmbH.

Neue Narrative. Das Magazin für neues Arbeiten. Nr. 15 (August 2022). NN Publishing GmbH.

Zenklusen, B.; Pascha, H. (2024): Vorlesungsunterlagen. Phönix Institut für ganzheitliche Transformation.

Lindinger, C. (2024): Vorlesungsunterlagen. Skillsgarden.

ERG-Theorie. In: Wikipedia. <https://de.wikipedia.org/wiki/ERG-Theorie>

Erdmann, D. (2023): Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan. In: Blog Hubspot. <https://blog.hubspot.de/sales/selbstbestimmungstheorie>

