

# personal

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis

# SCHWEIZ

[www.personal-schweiz.ch](http://www.personal-schweiz.ch)

## Arbeitszeitreglement

Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer setzen vermehrt auf flexible Arbeitszeiten. **S. 14**

## Mobbing

Trotz einer zunehmenden Sensibilisierung häufen sich die Fälle. Das sind die Konsequenzen. **S. 28**

## TeamStreaming

Veränderte Strukturen und neue Prozesse führen ins Chaos? Dieser Workshop hilft. **S. 35**



## «Offene Kommunikation ist zentral»

Dr. Nicole Vögeli Galli  
zum Arzzeugnis und  
Vertrauensarzt. **S.6**



## TeamStreaming

# Manchmal braucht es neue Wege

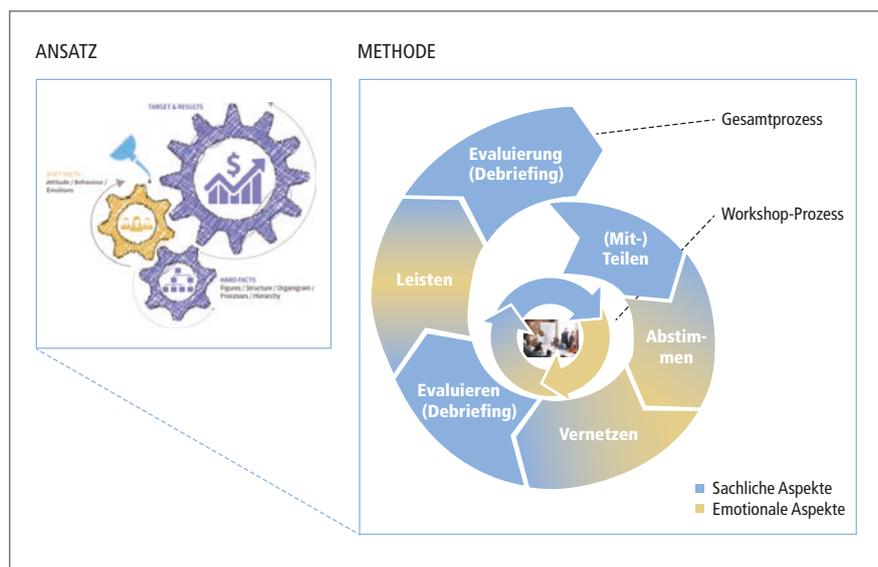
Wunschdenken oder Realität? Die TeamStreaming-Methode verspricht, die Performance und die finanziellen Ergebnisse durch mutige Führungskräfte und offene Mitarbeitende zu fördern. Ein Praxiseinblick und zwei Interviews.

Von Kristina Casali

Das allgemein vorherrschende Gefühl von Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit kennen alle heutzutage. In der Arbeitswelt stehen nicht nur Leader und Manager, sondern auch Mitarbeitende vor grossen Herausforderungen. Wie sollen sie der neuen Arbeitswelt erfolgreich begegnen? Dazu gibt es unzählige Studien und Insellösungen, die erfahrungsgemäss nur zu kurzfristigem Erfolg führen. Die angestrebte langfristige Produktivitätssteigerung bleibt dabei oft auf der Strecke. Heute sind integrative Ansätze gefragt: Nur die Kombination von betriebswirtschaftlich «harten» und menschlich «weichen» Aspekten führt zum Ziel. Führungskräfte und Mitarbeitende müssen gleichzeitig die menschliche und die unternehmerische Wertschöpfung in den Mittelpunkt stellen.

### Quadratur des Kreises: TeamStreaming in der Praxis

Ein 15-köpfiges Team eines IT-Unternehmens stand 2016 vor einer grundlegenden strategischen Neuausrichtung mit bedeutenden Diversifizierungsmassnahmen. Die Neuausrichtung ging mit Verschiebungen von Mitarbeitenden und Stellenprozentenerhöhungen bei einem hohen Anteil von Teilzeit- sowie externen Mitarbeitenden einher. Daraus entstand ein erheblicher Führungsaufwand, den es deutlich zu reduzieren galt, um die ambitionierten Vertriebsziele zu erreichen. Vorgesetzte und Mitarbeitende standen vor grossen Herausforderungen: Neuausrichtung meistern, Vertriebsziele erreichen und Gesamteffizienz steigern. Viel Zeit stand auch nicht zur Verfügung. Wie konnte diese Quadratur des Kreises gelingen?



Betriebswirtschaftlich «harte» und menschlich «weiche» Aspekte führen zum Ziel

### Kurzer, aber intensiver Workshop

Dafür wurde die TeamStreaming-Methode angewendet und das Team dadurch in kurzer Zeit zu einer höheren Produktivität animiert. Bis es aber so weit war, mussten sich Team und Führungskräfte sowohl mit ihren Emotionen als auch mit den betriebswirtschaftlichen Zielen und Aspekten des Unternehmens auseinandersetzen. Bereits in der Eröffnungsphase führte der CEO die Mitarbeitenden sachlich stringent und gleichzeitig emotional in die Geschäftsziele und das übergeordnete Teamziel ein. Dies machte er, indem er seine emotionale Vision mit den Geschäftszielen verknüpfte und begründete. Dem Team half dies später, eine gemeinsame Vision zu erarbeiten und die operative Lösung anzugehen. In den folgenden Phasen wurden negative Emotionen mittels der Affektlogik adressiert und zugunsten der Zielerreichung transformiert (Details dazu im Interview mit Regina Böttner).

### Selbstsabotage vermeiden, wirtschaftliche Ziele verfolgen

Das Rezept lag darin, eine «harte» betriebswirtschaftliche Zielformulierung mit einer menschenorientierten Team-Coaching-Methode zu kombinieren, die auf Erkenntnissen der neurowissenschaftlichen Forschung basiert. Eingebunden wurden dabei die Erkenntnisse der psychologischen Ökonomie, die auf die Betriebswirtschaftslehre übertragen wurden, und die Affektlogik von Luc Ciompi, die sich auf Emotionen als Ursprung von Gedanken und Handlungen stützt. Letztere wurde für eine konstruktive und ergebnisorientierte Verhaltensausrichtung angewendet. Das Ziel war es, potenziell destruktive Dynamiken zu identifizieren, die auf Teamebene zu Selbstsabotage führen: Die bekanntesten Beispiele dafür sind Group-Thinking oder die bewusste Ausblendung wichtiger Einwände wegen allgemeiner Überforderung. Ausgangspunkt und Ende



des Team-Ausrichtungsprozesses waren strikt betriebswirtschaftliche wie finanzielle und strategische Ziele. Beim 15-köpfigen Team aus der IT-Branche zeigte sich, dass der Schlüssel zum Erfolg nicht nur in der Förderung der Eigenverantwortung der Beteiligten lag, sondern auch im selbstständigen Umsetzen der neuen Ausrichtung im Geschäftsalltag (vgl. Interview mit Regina Böttner).

## Hat die traditionelle Hierarchie ausgedient?

Im genannten Praxisbeispiel wurden die Agilität des Teams sowie die Verfolgung wichtiger Innovations- und Finanzergebnisse gefördert. Die traditionelle hierarchische Organisationspyramide half den

Führungskräften dafür aber nicht weiter. Vielmehr mussten sie die traditionelle mit der umgekehrten und kundenorientierten Pyramide kombinieren. Dadurch entstand eine netzwerkartige Zusammenarbeit, die nach dem Motto «Together Everybody Achieves More» funktionierte. Jeder wurde in seiner Rolle, Funktion und Arbeitsweise gefördert und trug dadurch selbstständig zur Erreichung betriebswirtschaftlicher Aspekte wie KPIs und Geschäftsziele bei. Die TeamStreaming-Methode hebt die Autorität vorhandener Hierarchien aber nicht auf, sondern respektiert sie und zieht das Nützliche daraus. Daneben sollen auch kritische Meinungen ihren Platz finden. Das Resultat? Die Hierarchie wird respektiert, und gleichzeitig werden Fachkompetenz und Eigenverantwortung der

Mitarbeitenden gestärkt. Genau das wird in Zukunft wichtig sein (vgl. Interview mit Frank Hentsch).

Werden es Führungskräfte schaffen, alles unter einen Hut zu bringen und die Herausforderungen der VUCA-Welt erfolgreich zu meistern? Eines ist bereits heute klar: Wie die aktuellste Interviewstudie zur Zukunft der Arbeit des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen zeigt, ist das Bewusstsein für den Wandel der Arbeitswelt vorhanden und Ideen existieren. Nun existiert auch eine Methode, welche diese Ideen unterstützt. Was jetzt «nur» noch gefragt wird, sind mutige Führungspersonen, die bereit sind, neuartigen Methoden einzusetzen.



**Dr. Frank Hentsch,**  
Leiter Finanzen und  
Unternehmensentwicklung,  
Verband Schweizer  
Elektrizitätsunternehmen VSE

*Herr Hentsch, Sie haben bereits Erfahrungen mit der TeamStreaming-Methode von Kristina Casali gesammelt. Funktioniert es so leicht, ein Team in 1,5 Tagen neu auszurichten, damit alle am selben Strick ziehen?*

**Frank Hentsch:** Ja, wenn die Voraussetzungen stimmen und sich die Beteiligten auf den Prozess einlassen und die Notwendigkeit einer Veränderung akzeptiert wurde.

*Die traditionelle hierarchische Organisationspyramide wird infrage gestellt. Beim TeamStreaming-Ansatz wird diese mit der umgekehrten, kundenorientierten Pyramide kombiniert. Wie zeigt sich dies genau im Arbeitsalltag?*

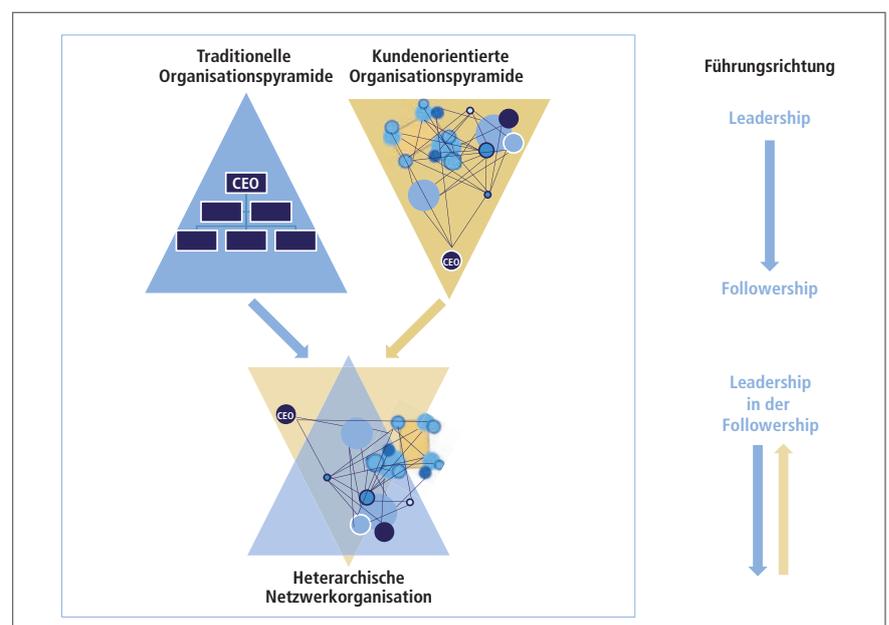
Die umgekehrte, kundenorientierte Pyramide stellt den Kunden an der Spitze statt den CEO. Meiner Erfahrung nach lässt sich Komplexität nur in neuen offenen Systemen managen. D.h., in der Praxis ist nur die Kombination sinnvoll. Diese Zusammenführung von traditioneller Führung und neuen agilen Ansätzen macht das TeamStreaming so erfolgreich.

*Was sind für Sie die Erfolgsfaktoren der Zukunft, wenn es um die Erreichung der KPIs geht? Sollte mehr auf menschliche und weniger auf betriebswirtschaftliche Aspekte geachtet werden?*

Es stellt sich eher die Frage, ob wir den KPI eine konkrete Bedeutung für die Mitarbeitenden verleihen können. Zahlen ohne emotionalen Kontext bleiben Zahlen. Zahlen, die einen persönlichen Bezug haben, sind Erfolgsindikatoren, die eine Bedeutung für die Mitarbeitenden haben.

*Welche Eigenschaften müssen Führungspersonen und Angestellte mitbringen, um in der VUCA-Welt erfolgreich zu bestehen?*

Sie müssen vor allem den Unterschied zwischen kompliziert – im Sinne von vielen Einflussfaktoren, aber linearen Abhängigkeiten – und komplex – im Sinne von Einflussfaktoren mit nichtlinearen Abhängigkeiten – verstehen, um effektiv führen zu können. Komplizierte Aufgaben erfordern Entscheide auf der Basis von Analysen; komplexe Aufgaben hingegen Freiheit, Neues zu probieren.



Die Kundenorientierung wird mit der traditionellen Hierarchie kombiniert.



Komplexe Probleme brauchen integrative Ansätze wie die TeamStreaming-Methode.



**Regina Böttner,**  
ehem. Manager  
Customer Care After  
Sales & Billing, UPC

*Frau Böttner, Sie waren im Jahr 2013 als Führungsperson in die Neuausrichtung eines Ihrer Teams im Bereich After Sales & Billing involviert. Warum haben Sie sich für die TeamStreaming-Methode entschieden, um Ihr 15-köpfiges Team auf die neue Situation einzustellen?*

**Regina Böttner:** Für mich steht der Mensch im Vordergrund. Da die Methode eine Kombination von menschlichen Aspekten sowie strukturierten, sachlichen und zielorientierten Faktoren beinhaltet, habe ich mich für diese Methode entschieden. Sobald die Mitarbeiter in einem Neuausrichtungsprozess nicht von Anfang an als wichtigster Bestandteil des Prozesses integriert werden, sind die Probleme programmiert. In solchen Situationen werden die KPIs nicht mehr erreicht.

*1 bis 1,5 Tage sind sehr kurz, um ein Team neu auszurichten. Reicht eine so kurze Zeit wirklich aus, um eine*

*Änderung zu bewirken, die langfristig anhält?*

Ja, die Zeit ist eng bemessen, reicht aber tatsächlich aus. Die Methode verhilft dazu, die negativen Einstellungen in neutrale bis sogar positive Einstellungen umzuwandeln. Die Nachhaltigkeit bedingt ausserdem, dass das Erarbeitete in den Geschäftsalltag tatsächlich und eigenverantwortlich integriert wird.

*Bei der TeamStreaming-Methode wird die Eigenverantwortung der Beteiligten gefördert, sodass sie die Änderungen autonom im Geschäftsalltag umsetzen. Hat das sofort nach dem Workshop funktioniert oder gab es Stolpersteine und wenn ja, welche?*  
Das Vorleben ist ein wichtiger Teil, dann funktioniert es auch. Ein Hinweis zum Beispiel auf einen erarbeiteten Flipchart reicht bereits aus, die wichtigen Punkte abzurufen. Die Hindernisse liegen bei ständigen Veränderungen meistens in der Kommunikation.

*Negative Emotionen der Team-Mitglieder gegenüber der Veränderung wurden während des Workshops besprochen und gelöst, sodass sich alle im Team für die Zielerreichung*

*einsetzen. Das klingt einfacher, als es wahrscheinlich war. Wie ist dies gelungen?*

Manchmal können Kleinigkeiten Grosses bewirken. Die Leistung und die Gesamtproduktivität von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu erhöhen, gelingt während einem grossen Veränderungsprozess nur dann, wenn man auf emotionale und menschliche Aspekte eingeht. In unserem Fall ist es gelungen, weil TeamStreaming ein Modell bietet, das mit dem Menschen arbeitet und die Handlungen individuell an die zu verändernde Situation anpasst. Somit werden Ängste, die mit den Veränderungen des Arbeitsplatzes und des Arbeitsinhaltes einhergehen, auf «Neutral» gesetzt. Wichtig ist, den Mitarbeitenden den Raum zu geben und ohne Angst vor offener Kommunikation für sie da zu sein. So kann man 95 Prozent der Mitarbeitenden auch für Neues begeistern und somit auch schwierigste Situationen meistern.



**Autorin**

**Kristina Casali, Lic. Oec.** HSG und HR-Business-Partner bei der NZZ Mediengruppe, ist eine umfassende HR-Expertin, individueller Team-Coach und Business Developer.