

# personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



## Zukunft des Personalmanagements

### «HR gehört in den Driver's Seat»

Alexander Beck, HR-Transformationsspezialist, im Experten-Interview

#### Arbeitsrecht

##### Präventives Konfliktmanagement

Welche Pflichten und Rechte haben Arbeitgeber bei Konflikten am Arbeitsplatz? [S. 10](#)

#### HR-Servicekatalog

##### Prozess-Dschungel beseitigen

Erfahren Sie, mit welchen Schritten Sie erfolgreich zu Ihren Happy-Prozessen gelangen. [S. 22](#)

#### Debatte

##### Dresscode am Arbeitsplatz

Strikte Vorgaben oder locker und leger unterwegs? Welche Kleidung ist bei der Arbeit angemessen? [S. 26](#)

## Zukunft des Personalmanagements – wohin geht die Reise?

# «HR gehört in den Driver's Seat»

HR sieht sich immer wieder mit Vorwürfen verschiedener Anspruchsgruppen konfrontiert: Es sei zu behäbig, zu wenig strategisch und wenig innovativ. Aber welchen Wertebeitrag kann und soll ein modernes HR leisten? Diese Frage haben wir Alexander Beck, Geschäftsführer von Beck Human Resources Consulting, gestellt. Im Interview spricht der HR-Transformationspezialist über das HR-eigene Rollenselbstverständnis, unternehmerisches Denken und die Skills, welche Personaler\*innen zukünftig benötigen werden.

*Interview geführt von Dave Husi*

**Herr Beck, beginnen wir mit einer provokativen Frage: Wie wichtig ist HR fürs Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 10?**

Natürlich bin ich mit meiner Unternehmens- und HR-Vergangenheit sowie Berufsbiografie etwas befangen. Aufgrund der zunehmenden Dynamik in der Arbeitswelt und den gesellschaftlichen Umwälzungen ist es je nach Unternehmens- resp. Businessmodell auf der Skala eine 8, also sehr wichtig und zentral.

**Und inwieweit bekommt HR eine seiner Relevanz angemessene Wertschätzung?**

Ich denke, dass es nicht nur eine Frage der Wertschätzung ist, sondern wie sich das HR-Management selbst mit seinem Leistungsausweis und konkreten Mehrwert im Unternehmen positioniert. Oft erlebe ich bei meinen Kunden, dass es ein ständiger Kampf ist, sich bei der Geschäftsleitung und Linie entsprechendes Gehör zu verschaffen. Dabei muss HR in Vorleistung gehen und mit den strategisch relevanten Themen auf Basis von Fakten und Zahlen eine Positionierung erarbeiten. Wenn sich das HR-Management dann noch mit Präsenz als Sparringspartner positioniert, ist die entsprechende Wertschätzung eine Konsequenz. Hier hapert es allerdings in vielen HR-Abteilungen. Die HR-Profis sind für meinen Geschmack zu weit weg vom Business, und die CEOs und CFOs holt man nur mit «weichen Themen» nicht ab.

**Wie nehmen Sie generell das «Standing» von HR im Unternehmen wahr?** In meinen Projekten mit HR-Leitenden und Unternehmungen treffe ich sehr

unterschiedliche Ausgangslagen an. Von «Mit-Treiber und Gestalter» der Unternehmensentwicklung mit einer breiten Akzeptanz bis zum «Anhängsel» in einer Stabstelle, ohne Wirkung und rein administrativ ausführend. Und wenn ich als Dozent von HR-Weiterbildungen höre, dass HR sich immer beweisen muss, stimmt dies. Doch viele sehen sich eher als vom Unternehmen Getriebene statt als solche, die das Heft selbst in die Hand nehmen und proaktiv die relevanten HR-Themen bestimmen. Das hat etwas mit der fehlenden strategischen Positionierung zu tun.

klar und das HR-Management oft ein Spielball von situativen Anforderungen und damit einem entsprechenden Rollenverständnis, das von Feuer löschen und Problemlöser bis hin zum Unternehmensentwickler für strategische Fragen geht.

**Sehen Sie HR häufiger als reinen Dienstleister, oder agiert es auch als Entscheidungsträger?**

Bei meinen KMU-Kunden sehe ich nach wie vor ein traditionelles Bild eines HR-Managements, das sich oft in der Dienstleisterrolle positioniert und damit zu stark in eine

## «HR-Generalisten werden auch in Zukunft sehr gefragt sein.»

**Welche Ansprüche kann HR erfüllen? Welche soll es erfüllen?**

Das HR-Management sollte in erster Linie der Unternehmensentwicklung und damit den Führungskräften auf allen Ebenen als fachlicher und persönlicher Sparringspartner zur Verfügung stehen und auf der anderen Seite die Sichtweise und Bedürfnisse der Mitarbeitenden aufnehmen können. Dazu kommt die Aufgabe auf strategischer und konzeptioneller Ebene, projektbezogene Impulse zu setzen und das Unternehmen zusammen mit den Führungskräften weiterzuentwickeln.

**Inwiefern deckt sich das HR-eigene Rollenselbstverständnis mit der Erwartungshaltung von Stakeholdern?**

Dies hängt in erster Linie davon ab, ob das HR-Management überhaupt ein Rollenmodell und Verständnis definiert hat. Leider ist dies in vielen Organisationen nicht

operative Rolle hineinrutscht. Bei einem klar positionierten HR-Management mit strategischerem Unternehmensbezug erlebe ich das HR-Management immer mehr als Treiber und damit Entscheidungsträger für personalrelevante Entwicklungen. Dazu braucht es jedoch eine klar definierte HR-Strategie mit Handlungsfeldern im Rahmen eines HR-Businessmodells, d.h. wer macht was und in welcher Rolle. Ich finde: HR gehört in den Driver's Seat. Denn sonst läuft das HR-Management Gefahr, auf das Abstellgleis zu geraten.

**Woran «scheitern» die Personaler\*innen am häufigsten?**

Diese Thematik muss man differenziert betrachten. Da sie sich als Experten positionieren und meistens in einer Querschnittsfunktion im Unternehmen eingebettet sind, fehlt es den Personalern nach wie vor an unternehmerischem Denken und

## Datenschutzgrundsätze für Arbeitgeber

# Alles verboten, oder doch nicht?

Obwohl seit dem 1. September 2023 in Kraft, ranken sich um das «neue» Datenschutzgesetz noch viele Mythen und falsche Ängste. Arbeitgeber sehen sich deshalb oft mit datenschutzrechtlichen Fragen zum Thema Mitarbeitenden- und Bewerbungsdaten konfrontiert. Aber was gilt denn nun?

Von Florian Müller

### Bearbeitung von Personendaten – im Grundsatz ja bitte!

Entgegen dem europäischen Verständnis von Datenschutz hat das schweizerische Datenschutzgesetz seit jeher die Bearbeitung von Personendaten erlaubt. Der Datenschutz in der Schweiz möchte hauptsächlich die möglichen schädigenden Wirkungen von Datenbearbeitungen verhindern, weshalb Personendatenbearbeitungen erlaubt sind, solange die gesetzlichen Grundsätze eingehalten werden. Diese Grundsätze sind in Art. 6 DSG festgehalten und umfassen insbesondere: (i) Rechtmässigkeit der Bearbeitungen, (ii) Verhältnismässigkeit, (iii) Zweckbindung der Bearbeitungen, (iv) Prinzip der Datenminimierung sowie (v) Richtigkeit der Personendaten. Diese datenschutzrechtlichen Grundsätze gelten auch für besonders schützenswerte Personendaten gemäss Art. 5 lit. c DSG. Auch diese können grundsätzlich ohne Weiteres bearbeitet werden. Art. 328b OR legt überdies fest, dass Arbeitgeber grundsätzlich Daten eines Mitarbeitenden nur bearbeiten dürfen, wenn sie die Eignung für das Arbeitsverhältnis betreffen oder für die Durchführung des Arbeitsvertrags erforderlich sind.

Verletzt eine Bearbeitung von Personendaten eine der vorgenannten Grundsätze, so verletzt der Bearbeiter die Persönlichkeit der betroffenen Personen. Eine solche Bearbeitung ist im Sinne des Gesetzes widerrechtlich, nicht aber verboten. Das Datenschutzgesetz sieht in Art. 31 DSG verschiedene Möglichkeiten vor, wie eine solch grundsätzlich widerrechtliche Bearbeitung von Personendaten «geheilt» werden kann. Infrage kommt hierfür (i) eine gesetzliche Grund-

lage, (ii) ein überwiegendes privates oder öffentliches Interesse sowie (iii) die Einwilligung der betroffenen Person. Für private Unternehmen sind ausserhalb der gesetzlich notwendigen Bearbeitungen (beispielsweise für Unfall- oder Sozialversicherungsmeldungen) vor allem das überwiegende private Interesse sowie die Einwilligung der betroffenen Personen von Bedeutung. Soweit möglich sollte auf die Einwilligung der betroffenen Personen verzichtet werden, da diese jederzeit widerrufen werden kann und in der Praxis die Bearbeiter oft vor Probleme stellt.

### Die wichtigsten Grundsätze in Kürze

Die Rechtmässigkeit von Bearbeitungen verlangt von den Verantwortlichen, dass sie sich an die geltenden Gesetze halten müssen. Dieses Prinzip hat grundsätzlich keine eigenständige Bedeutung, da Gesetze in jedem Fall einzuhalten sind.

Bei der Verhältnismässigkeit haben die Verantwortlichen jeweils zu prüfen, welchen Zweck die Bearbeitung erfüllen soll und ob die Bearbeitung für die Erreichung geeignet und auch erforderlich ist. Hierbei stellt sich jeweils die Frage, ob der Zweck auch mit milderer Mitteln erreicht werden könnte.

Die Zweckbindung schreibt vor, dass für einen bestimmten Zweck gesammelte Personendaten nicht ohne Weiteres für einen anderen Bearbeitungszweck verwendet werden dürfen.

Bei der Datenminimierung geht es im engeren Sinne um die regelmässige Löschung oder Anonymisierung der nicht mehr benötigten Personendaten. Wann

dieser Zeitpunkt eintritt, ist von den Bearbeitern selbst festzulegen und kann von wenigen Wochen oder Monaten bis weit über zehn Jahre liegen. Wichtig ist, zu erwähnen, dass für die Beurteilung nicht nur gesetzliche Aufbewahrungsfristen zu berücksichtigen sind.

### Beispiel Bewerbung

Sendet nun ein\*e Bewerber\*in die Bewerbung an ein Unternehmen, so ist die ordentliche Bearbeitung der Bewerbung erlaubt. Da die Lebensläufe regelmässig besonders schützenswerte Daten beinhalten, sind auch die betriebsinternen Sichtungen, Besprechungen und gar die Speicherung in der Cloud erlaubt. Einerseits ist dies zur Vorprüfung der Eignung auf die Arbeitsstelle notwendig und von Art. 328b OR gedeckt, und andererseits darf für diese Bearbeitungen von einer stillschweigenden Einwilligung ausgegangen werden.

Florian Müller vertieft diese Themen in seinem Referat im Rahmen des **WEKA Praxis-Forum HR und Datenschutz 2024** am 5. September 2024 in Zürich.

Weitere Informationen und Anmeldung unter: [www.praxisseminare.ch](http://www.praxisseminare.ch)



**Florian Müller** berät als erfahrener Technologie-Anwalt und ausgebildeter Informatiker Unternehmen in den Bereichen IT, Datenschutz, Immaterialgüterrecht (IP) sowie weiteren wirtschaftsrechtlichen

Bereichen. Er ist aktuell als Senior Associate bei der LEXcellence AG tätig und unterrichtet an der FHNW sowie HSLU im Bereich IT- und Datenschutzrecht.

## Präventives Konfliktmanagement und Fürsorgepflicht

# Was tun bei Konflikten am Arbeitsplatz?

Im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses lassen sich – ähnlich einer Beziehung – Konflikte nie ganz vermeiden. Doch welche (präventiven) Pflichten und Rechte haben Arbeitgeber bei Konflikten am Arbeitsplatz?

Von Marc Ph. Prinz und Jeannine Dehmelt

### Konflikte am Arbeitsplatz

Am Arbeitsplatz kann es sowohl zu Konflikten zwischen Mitarbeitenden als auch mit den Vorgesetzten kommen. Dabei kann es sich um kleinere Auseinandersetzungen bis hin zu eigentlichem Mobbing bzw. sog. Bossing, (sexueller) Belästigung oder Diskriminierung handeln.

Oftmals liegt Konflikten eine Verletzung der Treuepflicht (Art. 321a OR) zugrunde. Typische Fälle solcher Treuepflichtverletzungen sind widerrechtliches oder ungebührliches Verhalten gegenüber dem Arbeitgeber, dessen Mitarbeitenden oder Kunden, oder die Herabsetzung des Ansehens des Arbeitgebers, die Arbeitsleistung für Dritte und die Verletzung von Geheimhaltungspflichten.

(Eigentliche) Konflikte wirken sich auf jeden Fall sowohl negativ auf die Mitarbeitenden als auch auf den Arbeitgeber aus (schlechtes Arbeitsklima, allfällige gesundheitliche Beeinträchtigungen der Mitarbeitenden, Reputation des Unternehmens, unter anderem aufwendige Gerichtsverfahren etc.). Bereits vor diesem Hintergrund scheint ein (präventives) Konfliktmanagement am Arbeitsplatz jedenfalls sinnvoll und ist in einem gewissen Mass gar Pflicht:

### Fürsorgepflicht der Arbeitgeber und betriebsinternes Konfliktmanagement

Nach Art. 328 OR ist der Arbeitgeber dazu verpflichtet, die Persönlichkeit der Mitarbeitenden zu achten und zu schützen und auf deren Gesundheit gebührend Rücksicht zu nehmen. Dabei hat der



Zu Konflikten am Arbeitsplatz kann es sowohl zwischen Mitarbeitenden wie auch mit Vorgesetzten kommen. Dazu zählen auch Mobbing oder Bossing.

Arbeitgeber zum Schutz von Leben, Gesundheit und persönlicher Integrität der Mitarbeitenden alle notwendigen, nach dem Stand der Technik anwendbaren und zumutbaren Massnahmen zu treffen. Entsprechende Pflichten der Arbeitgeber finden sich auch in Art. 6 des Arbeitsgesetzes (ArG).

Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) hält in seiner Broschüre «Mobbing und andere Belästigungen – Schutz der persönlichen Integrität» dabei zusammengefasst folgende Massnahmen zum Schutz der Mitarbeitenden fest:

- **Sensibilisierung der Mitarbeitenden:** Den Mitarbeitenden muss klar sein, welche Umgangsformen gewünscht sind und welche nicht toleriert werden.
- **Schulung der Führungskräfte:** Die Führungskräfte sollten nicht nur in Bezug auf mögliche Persönlichkeitsverletzungen sensibilisiert werden. Sie sollten auch in Bezug auf einen unterstützen-

den Führungsstil und klare Kommunikation geschult werden, da dies massgeblich die Arbeitsorganisation und das Betriebsklima beeinflusst.

- **Schriftliche Weisung:** Die schriftliche Weisung sollte eine Grundsatzklärung enthalten, die inakzeptable Verhaltensweisen umschreibt und Informationen zum Vorgehen bei Auftreten von Problemen bereithält. Idealerweise werden die Mitarbeitenden bei der Erarbeitung miteinbezogen.
- **Reglement zum Vorgehen bei auftretenden Problemen und/oder Einrichtung einer internen oder externen vertraulichen Anlaufstelle:** In einem solchen Reglement sollten die Handlungsmöglichkeiten, die Unterstützungsangebote und die Pflichten bei Verletzungen der persönlichen Integrität festgehalten werden, ebenso wie die Konsequenzen. Die Vertrauensperson muss einerseits über die notwendige Ausbildung und andererseits Diskretion (Schweigepflicht) verfügen.

**Unzählige Möglichkeiten zur Pensionierung**

# Flexibles Arbeiten rund um das Referenzalter

Durch die Reform AHV 21 wurde die Flexibilität zum Bezug der Altersleistungen deutlich verbessert. Dank der unzähligen Bezugsvarianten haben Mitarbeitende die Möglichkeit, die Pensionierung nach den individuellen Bedürfnissen zu gestalten. Dies stellt Arbeitgebende vor Herausforderungen, die nicht unterschätzt werden sollten.

Von *Beatrix Bock*

## Die Frage zum Pensionierungszeitpunkt

Mit der zusätzlichen Flexibilisierung zum Bezug der Altersleistungen in der AHV sowie in der beruflichen Vorsorge – wir haben darüber bereits berichtet – stellen sich Mitarbeitende spätestens mit 60 die Frage nach dem besten Pensionierungszeitpunkt.



Seit der flexible Bezug der Altersleistungen eine Vielzahl an Möglichkeiten bietet, können die Kombinationsmöglichkeiten nicht mehr gezählt werden. Diese beginnen mit der Aufgabe von Funktionen wie Führungspositionen oder herausfordernden Tätigkeiten bis hin zur Reduktion von Arbeitspensen oder der Erwerbsaufgabe. Im letzteren Fall werden auch gerne Tätigkeiten in einem anderen Betrieb in Aussicht genommen. Faktoren wie die Höhe der AHV-Rentenleistungen, das angesparte Vermögen in der beruflichen Vorsorge mit dem sinkenden Umwandlungssatz oder Steueroptimierungen in viele Richtungen kommen noch hinzu.

Der demografische Wandel führt dazu, vermehrt qualifizierte Arbeitnehmende über das ordentliche Referenzalter hinaus zu beschäftigen und Hand für flexible Arbeitsmodelle zu bieten. Die Herausforderungen zum flexiblen Arbeiten rund um das Referenzalter sind im Auge zu behalten, wenn in den nächsten Jahren Pensionierungen im Betrieb anstehen.

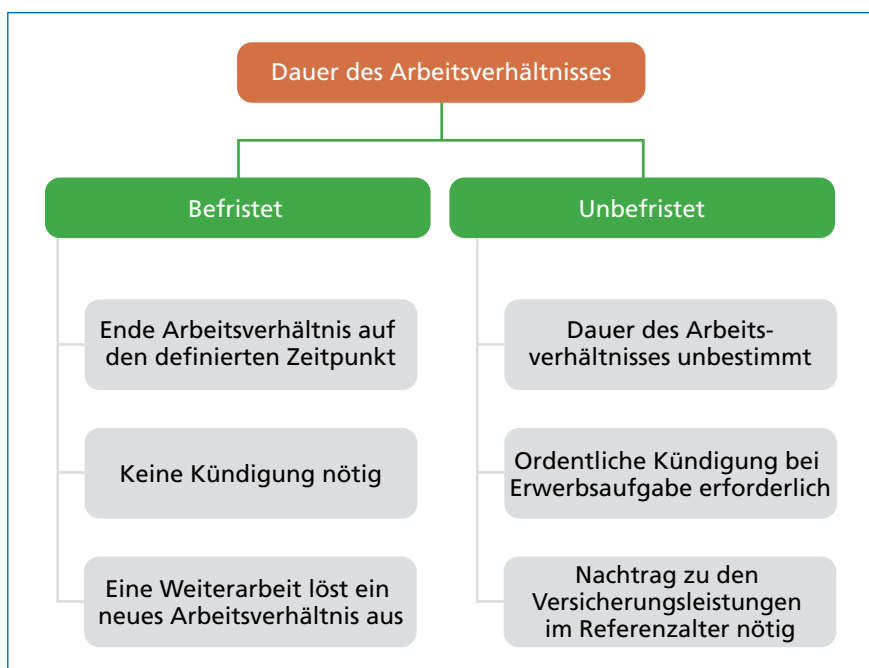
**Dauer des Arbeitsverhältnisses**  
Zuerst sollte die Dauer des Arbeitsverhältnisses geklärt werden. Arbeitsverträge können befristet oder unbefristet sein.

### Befristetes Arbeitsverhältnis

Es kann sich um ein befristetes Arbeitsverhältnis handeln, welches einen fix definierten Zeitpunkt hat. In diesem Fall ist keine Kündigung erforderlich, und das Arbeitsverhältnis endet automatisch. Eine Weiterarbeit kann mündlich oder schriftlich vereinbart werden, wobei geklärt werden muss, wie dieses nach Erreichen des Referenzalters aussehen soll. Dieses kann wiederum befristet oder aber auch ohne eine entsprechende Regelung plötzlich unbefristet sein.

### Unbefristetes Arbeitsverhältnis

Bei einem unbefristeten Arbeitsverhältnis braucht es in jedem Fall eine ordentliche Kündigung unter Einhaltung der Kündigungsfrist durch den Mitarbeitenden



## Angstfreies Arbeitsumfeld fördern

# «Dem stimme ich nicht zu»

Das Unternehmenswachstum wird von Ideen und Innovationskraft angetrieben. Es reicht jedoch nicht aus, Toptalente einzustellen. Um einen Mehrwert zu schaffen, müssen die Mitarbeitenden bereit sein, ihre Meinungen zu äussern. Dazu braucht es ein Klima, welches das Hinterfragen des Status quo begrüsst.

Von Marina Pletscher

Seit 2020 ist der Wert des offenen Dialogs besonders deutlich geworden, da sich die Organisationen rasch an neue Gegebenheiten anpassen, in hybriden Arbeitsstrukturen effektiv agieren und mit Unsicherheit umgehen müssen. Diese neuartigen und herausfordernden Umstände stellten die bisherigen Ansätze infrage und verlangten ständige Anpassungen der Vorgehensweisen. Bei einer Gleichung mit so vielen Unbekannten sind eine Diskussion und der Beitrag aller Teammitglieder notwendig, um optimale Lösungen zu finden. Die Mitgestaltung der Zukunft ist jedoch nur möglich, wenn sich alle Beteiligten wohlfühlen und ihre Meinung äussern können – sich dabei psychologisch sicher fühlen.

Psychologische Sicherheit bei der Arbeit bezieht sich auf die Wahrnehmung, Ideen, Bedenken, Meinungsverschiedenheiten und Fehler mitteilen zu können, ohne abgelehnt, ignoriert oder bestraft zu werden. Das Konstrukt der psychologischen Sicherheit erlebte in den 1990er-Jahren eine Renaissance, und seither haben zahlreiche wissenschaftliche Studien und Praxisbeispiele seine entscheidende Rolle für Teamleistung, Innovation und Lernen bestätigt. Doch obwohl die Bedeutung der psychologischen Sicherheit für den Teamerfolg weitgehend anerkannt ist, bleibt die Entwicklung eines wirklich sicheren Umfelds auf allen Organisationsebenen für viele eine Herausforderung.

### Sicher ist sicher

Wegen der zunehmenden Komplexität erfordert ein immer grösserer Teil der heutigen Arbeit kollektive Anstrengungen. Um die Unternehmensziele zu erreichen, müssen die Mitarbeitenden in der Lage



Wenn Teammitglieder das Gefühl haben, dass ihre Meinung geschätzt und nicht bestraft wird, sind sie bereit, Bedenken anzusprechen, Verbesserungen vorzuschlagen und Wissen zu teilen.

sein, in verschiedenen und interdisziplinären Teams zusammenzuarbeiten. Psychologische Sicherheit ermöglicht eine erfolgreiche Kooperation, indem sie ein offenes Gespräch erleichtert. Wenn Teammitglieder das Gefühl haben, dass ihre Meinung geschätzt und nicht bestraft wird, sind sie bereit, Bedenken anzusprechen, Verbesserungen vorzuschlagen und Wissen zu teilen. Dies sind wesentliche Voraussetzungen für eine qualitativ hochwertige Entscheidungsfindung.

Obwohl die psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz viele Vorteile bietet, ist es oft schwierig, sie zu fördern. In einem sozialen Umfeld ist es für Menschen unnatürlich, fehlerhaft oder verletzlich zu erscheinen. Bei der Arbeit wollen die meisten von uns

kompetent und professionell wirken. Es ist ein menschlicher Instinkt, einen guten Eindruck auf andere zu machen. Daher könnte es als riskant empfunden werden, offen die Gedanken zu äussern. Wenn wir denken, dass andersartige Vorschläge und Ideen nicht wirklich willkommen sind, können wir sie für uns behalten, um nicht als inkompetent zu erscheinen.

Ausserdem motiviert die Angst vor dem Scheitern nicht dazu, härter zu arbeiten. Stattdessen verringert sie nach Ansicht von Neurowissenschaftlern die Fähigkeit, Informationen zu verarbeiten, zu lernen, kreative Ideen zu entwickeln und Probleme effektiv zu lösen. Daher liegt es im Interesse sowohl von Unternehmen als auch von Mitarbeitern, die psychologische

**Boundaryless HR**

# Ein neues HR-Rollenmodell für die nächste Evolutionsstufe

Nach agiler HR kommt Boundaryless HR: Personalkompetenzen und HR-Expertise sind zunehmend in allen Bereichen der Organisation gefragt. Doch wie kann HR dies ermöglichen, und was bedeutet es für das neue Selbstverständnis von HR? Ein Gedankenexperiment mit viel Potenzial für die Praxis.

Von *Monika Rohrer*

Auch wenn sich einige Firmen bewusst von New Work und Agilität abwenden: Starre Strukturen und Kontrollsysteme bringen uns nicht näher zu den dringend erforderlichen Lösungen für die unternehmerischen und gesellschaftlichen Problemstellungen. Die Stolpersteine: organisationale Strukturen, Rollen und nicht zuletzt die Kultur, welche den Wandel zu wenig effektiv unterstützen.

- **Struktur:** Die klassische Top-down Hierarchie ist auf Stabilität ausgerichtet. Organisationen stehen aber vor der Herausforderung, komplexe Sachverhalte sowie die zunehmende Dynamik an externen Risiken und Krisen nachhaltig zu managen.
- **Rollen:** Da die Expertise in spezifischen Bereichen angesiedelt ist, konzentriert sie sich häufig ausschliesslich auf diese. Dies führt oft zu zunehmenden Schnittstellenproblemen, wie sich in der Praxis zeigt.
- **Kultur:** Anreizsysteme, die auf einzelne Bereiche ausgerichtet sind, fördern «Gärtli-Denken» und «Fingerpointing», was organisationales Lernen und Kooperation verhindert.

Fazit: Es braucht demnach auf all diesen Ebenen Konzepte, die gezielter organisationsübergreifend Wirkung entfalten können. Was heisst dies nun für HR?

## Neue Ansätze sind gefragt

Das Mantra ist nicht neu: HR muss aus der Nabelschau hinaus und näher ans Business rücken. Die Zeit ist reif: Business- und People-Themen waren noch nie so eng miteinander verwoben wie aktuell, und auf Top-Level ist die Bedeu-



*Boundaryless HR integriert HR-Rollen und -Kompetenzen in den Betrieb, indem Silos innerhalb der HR-Abteilung und zwischen anderen Abteilungen aufgebrochen werden.*

tung von Personalkompetenzen für die Organisation zunehmend im Fokus. So sind knapp 80% der Führungskräfte global der Meinung, dass das Unternehmen die Verantwortung hat, Werte für die Mitarbeitenden als Menschen und die Gesellschaft im Allgemeinen zu schaffen.<sup>1</sup> HR spielt eine Schlüsselrolle, um die dafür erforderlichen Kompetenzen in der Organisation sicherzustellen. Angesichts der oben erwähnten Hindernisse ist dies mit herkömmlichen Rollenmodellen jedoch nur bedingt zu bewältigen.

## Boundaryless HR – kein Selbstzweck

Bereits agile HR-Modelle schlagen vor, Transformationsexpertise in der HR-Abteilung anzusiedeln, HR-Spezialisten jedoch in die Business-Teams zu integrieren.<sup>2</sup> Während agile HR sich darauf konzentriert, mittels agiler Methoden flexiblere, anpassungsfähigere und schnel-

lere Personalprozesse zu schaffen, zielt Boundaryless HR darauf ab, die traditionellen Grenzen und Silos innerhalb der Personalabteilung und zwischen den Abteilungen zu überwinden (siehe Box). Von der Struktur her denkt dieser Ansatz das agile Prinzip konsequent weiter: HR-Kompetenzen werden so integriert, dass die herkömmliche HR-Abteilung praktisch abgeschafft wird. Stattdessen entstehen funktionsübergreifende Teams, die sowohl intern als auch extern mit Kundinnen und Stakeholdern zusammenarbeiten. Klingt utopisch? Nicht unbedingt, wenn man diese Entwicklung evolutionär statt revolutionär betrachtet.

## Evolution: neue HR-Rollen

Für eine effektive funktionsübergreifende Zusammenarbeit ist ein HR-Rollenmodell erforderlich, das sich aus der Logik des Geschäftsmodells der Organisation und den dafür notwendigen Kompetenzen ableitet. HR agiert dabei organisationsübergreifend als Coach oder «Co-Creator», um gemeinsam mit den Geschäfts-

### DEFINITION «BOUNDARYLESS HR»

Boundaryless HR integriert HR-Rollen und -Kompetenzen in den Betrieb, indem Silos innerhalb der HR-Abteilung und zwischen anderen Abteilungen aufgebrochen werden. Der Ansatz betont die Bedeutung von «People Outcome», also die langfristigen Auswirkungen von Personalmanagement-Aktivitäten auf Mitarbeitende und Organisation. Im Fokus stehen hierbei Zusammenarbeit sowie Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Bereichen des Unternehmens.<sup>1</sup>

## Horizontale vs. vertikale Kommunikation

# Powerplay: Kommunikative Dynamiken am Arbeitsplatz

Frauenquoten sind hilfreich, Aufklärungen zu Gender-Bias wichtig und Diskussionen um Chancengleichheit sinnvoll. Doch all das nützt wenig, wenn ein Thema bei Unternehmen weitgehend unbeachtet bleibt: die unterschiedlichen Kommunikationsstile von Männern und Frauen.

Diese sprachliche Diskrepanz führt oft zu Missverständnissen, Spannungen und Ineffizienz in der Zusammenarbeit. Es ist Zeit, diesem Problem die nötige Aufmerksamkeit zu schenken.

*Von Salvatore Princi und Slavica Sovilj*

Anna sitzt im wöchentlichen Teammeeting und präsentiert als Projektleiterin ihre Ideen für das neue Projekt. Sie fördert den offenen Austausch und ermutigt ihr Team, Meinungen einzubringen. Kaum beginnt die Diskussion, als ihr Chef, Herr Schmid, sie unterbricht: «Wir müssen uns hier auf die Fakten konzentrieren», sagt er bestimmt. Etwas irritiert versucht Anna, den offenen Austausch wieder aufzunehmen: «Das ist ein interessanter Punkt, Herr Schmid. Vielleicht könnten wir das mit den Ideen des Teams kombinieren?»

Doch Herr Schmid unterbricht sie erneut: «Wir haben keine Zeit für endlose Diskussionen. Wir müssen uns auf einen klaren Plan einigen.» Anna fühlt sich übergangen und kämpft mit Frustration. Sie versucht erneut, die Diskussion zu beleben: «Ich denke, wenn wir alle Perspektiven berücksichtigen, könnten wir eine umfassendere Lösung finden.» Doch Herr Schmid fällt ihr wieder ins Wort: «Keine Zeit-dafür.» Die Atmosphäre im Raum ist angespannt und Anna sichtlich gelähmt.

### Horizontale und vertikale Kommunikation

Was in diesem Beispiel stattfindet, hat weder etwas mit Frauenfeindlichkeit noch mit Gender-Bias zu tun. Es geht vielmehr um den Zusammenprall zweier Kommunikationsstile, die nicht unterschiedlicher sein könnten: horizontale und vertikale Kommunikation.

Das Verständnis dieser Unterschiede ist grundlegend, um die Dynamiken am Ar-

beitsplatz und besonders bei Konflikten effektiv zu managen. Horizontale Kommunikation ist geprägt durch Zugehörigkeit und Gleichheit, fördert einen offenen Austausch und gleichwertige Beiträge. In diesem System sind mehrheitlich Frauen zu finden, jedoch nicht ausschliesslich.

Vertikale Kommunikation hingegen ist durch Rangordnung und Revierverhalten gekennzeichnet, oft geprägt durch formellere Strukturen und Autoritätsdynamiken. Für vertikale Kommunikatoren sind Machtbotschaften ein wesentlicher Bestandteil ihres kommunikativen Rituals. Wer dieses Bedürfnis ignoriert, stösst auf Widerstand. In diesem vertikalen System sind vor allem Männer vertreten, doch auch hier gibt es Ausnahmen. Die Geschlechterzuordnungen sind nicht absolut, sondern zeigen lediglich Tendenzen in der Arbeitswelt.

### Kommunikation als Reflex verstehen

Weibliche Führungskräfte, die häufig einen kooperativen und offenen Kommunikationsstil pflegen, werden oft durch dominanteren und direkteren Kommunikationsstile ihrer männlichen Kollegen ausgebremst. Das geschieht meist nicht aus Böswilligkeit oder Frauenfeindlichkeit, sondern aufgrund eines «Übersetzungsfehlers». Die beiden Kommunikationsstile – horizontal und vertikal – sind buchstäblich wie Fremdsprachen füreinander. Jeder spricht in der Weise, die ihm am selbstverständlichsten erscheint, und das geschieht meist reflexartig und nicht



*Vertikale Kommunikation ist durch Rangordnung und Revierverhalten gekennzeichnet.*

strategisch. Wir kommunizieren, wie wir sozialisiert wurden, was bedeutet, dass unsere Kommunikationsweise für die meisten von uns eher intuitiv als bewusst gewählt ist.

### Mehr Handlungsoptionen zum Selbstschutz schaffen

Die Vielfalt verbaler Attacken, denen Frauen oft ausgesetzt sind, reicht von direkten persönlichen Angriffen, sexistischen Bemerkungen und Herabsetzungen bis hin zu subtileren Formen von Diskriminierung. In der Regel reagieren weibliche Fach- und Führungskräfte auf solche Angriffe mit typisch horizontalen Reflexen, was oft wirkungslos bleibt. Hier sind einige klassische Beispiele, die für Horizontale im vertikalen Konflikt herausfordernd sind:



## New Work, Future Skills und Healthy Leadership

# «Ein Plädoyer für Selbstverantwortung, Freiheit und Sinn»

Aktuelle Studien zu Trends in der Arbeitswelt listen jene Themen auf, die Organisationen gegenwärtig beschäftigen, ganz zuoberst stehen Fachkräftemangel, künstliche Intelligenz und Zunahme psychischer Erkrankungen. Wir haben Prof. Dr. Andrea Belliger, Expertin für digitale Transformation und New Work, getroffen und mit ihr über diese Themen und Ansätze fürs HR gesprochen.

*Interview geführt von Dave Husi*

### *Frau Belliger, es gibt zahlreiche Studien zum Wandel der Arbeitswelt. Welche Trends sind gegenwärtig erkennbar?*

Ganz zuoberst steht der Umgang mit dem Arbeitskräftemangel. Unternehmen sehen sich mit grosser Dringlichkeit gezwungen, Strategien zur Bindung und Gewinnung von Talenten zu entwickeln. Dabei setzen sie auf New-Work-Ansätze, um als Arbeitgeberin attraktiv zu bleiben.

### *Was genau verstehen Sie unter New Work?*

New Work ist ein Ansatz, der Flexibilität, Autonomie und eine sinnstiftende Tätigkeit in den Mittelpunkt stellt. Es geht darum, Arbeit so zu gestalten, dass sie den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Menschen entspricht. New Work hört sich zwar hip an, ist aber tatsächlich gar nicht neu. Geprägt in den späten 70er-Jahren durch den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann, entstand New Work als Antwort auf die damalige Krise in der amerikanischen Automobilindustrie und den Beginn der Automatisierung. Es gab immer weniger Jobs für Menschen, und die New-Work-Bewegung hat das zum Anlass genommen, das System unserer Erwerbsarbeit kritisch zu hinterfragen.

### *Lässt sich diese doch etwas utopische Philosophie auf heutige Unternehmen übertragen?*

Absolut. Bergmanns Vision von Arbeit als etwas, das über das blosses Geldverdienen hinausgeht, ist heute relevanter denn je. Er sah Arbeit als «milde Krankheit», die man im besten Fall mit etwas Leiden aushält bis zur Pensionierung und

im schlechteren Fall mit Burn-out und Erschöpfungsdepression bezahlt. Stattdessen forderte er eine Arbeit, die mit persönlichen Wünschen und Fähigkeiten im Einklang steht – ein Plädoyer für Selbstverantwortung, Freiheit, Sinn, soziale Teilhabe und Verantwortung für das grosse Ganze. Wir würden heute vielleicht von gesundem Wachstum oder Sustainability sprechen. Diese Ideen sind der Ursprung von «New Work», und sie adressieren weit über Homeoffice, schicke Open-Space-Büros oder M365 hinaus ein sehr vielschichtiges Thema. Interessant ist die historische Parallele zu heutigen Herausforderungen, wie der Bedrohung unser Jobs durch KI, und die Tatsache, dass wir uns heute ganz ähnliche Fragen wie damals stellen.

kennen. Zudem stellt sich in diesem Zusammenhang immer drängender die Frage nach der Zukunft unserer Jobs und den Kompetenzen, die wir künftig in unseren Unternehmen benötigen.

### *Womit wir beim Thema «Future Skills» gelandet wären. Ist das mehr als ein Hype-Begriff?*

Auch wenn der Begriff «Future Skills» ein gewisses Hype-Potenzial hat, so ist die Thematik doch grundlegend wichtig, und es lohnt sich, etwas genauer hinzuschauen. Gefragt sind nämlich Kompetenzen, die weit über digitale Fähigkeiten wie cleveres Prompting hinausgehen. Im Bericht des Weltwirtschaftsforums über die Zukunft der Arbeitsplätze werden Schlüsselqualifikationen genannt, die in

## «Gefragt sind Kompetenzen, die weit über digitale Fähigkeiten hinausgehen.»

### *Sprechen wir über das Trendthema Nr. 1, das uns alle umtreibt: Künstliche Intelligenz ...*

KI war schon in den Vorjahren ein Trendthema, dieses Jahr sehen wir aus den Future-Work-Studien aber einerseits eine explodierende Nutzung von generativer KI durch Mitarbeitende und einen signifikanten Anstieg von Fachkräften, die erworbene KI-Fähigkeiten zu ihren Profilen z.B. auf LinkedIn hinzufügen. Auf der anderen Seite ist aber auch die vor allem von Führungspersonen geäusserte Besorgnis spürbar, dass ihre Unternehmen keine klare Vision und Strategie für die Implementierung von KI haben, obwohl sie die Notwendigkeit der Technologie er-

den kommenden Jahren unverzichtbar sein werden. Diese Fähigkeiten sind nicht nur für die individuelle Karriereentwicklung entscheidend, sondern auch für die Widerstandsfähigkeit und Innovation von Unternehmen.

### *Können Sie diese Fähigkeiten etwas genauer benennen?*

Als Zukunftskompetenzen oder humane Fähigkeiten werden Kompetenzen bezeichnet, die interessanterweise weit über technische und digitale Fähigkeiten hinausgehen. Dazu gehören zum Beispiel kreatives Denken und Problemlösefähigkeit, kognitive Flexibilität, kritisches Denken und reflektiertes Entscheiden.

## Wettbewerb

# Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Was gehört bei einer Arbeitslosigkeit NICHT zur Schadenminderungspflicht?

- Zumutbare Arbeit annehmen
- Aktive Stellensuche
- Täglich mindestens 10 Bewerbungen verschicken

Was trifft auf vertikale Kommunikation (VK) zu?

- VK ist geprägt durch Zugehörigkeit und Gleichheit.
- VK ist durch Rangordnung und Revierverhalten gekennzeichnet.
- VK fördert einen offenen Austausch und gleichwertige Beiträge.

Wie nennt man das Konzept, das HR-Rollen und -Kompetenzen in den Betrieb integriert, indem Silos innerhalb der HR-Abteilung und zwischen anderen Abteilungen aufgebrochen werden?

- HR Unlimited
- HR Powerplay
- Boundaryless HR

Gewinnen sie eine virtuelle Teilnahme am WEKA Praxis-Forum HR und Datenschutz 2024 im Wert von CHF 790.-

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf [www.personal-schweiz.ch](http://www.personal-schweiz.ch) am Wettbewerb teil!



Alternativ gelangen Sie via QR-Code direkt zum Fragebogen. Öffnen Sie dazu die Foto-App auf Ihrem Smartphone und fokussieren Sie den Code. Die eingeblendete Adresse führt direkt zum Gewinnspiel.

Lösungen und Gewinner werden in der Ausgabe September 2024 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahmeschluss: 12.7.2024. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

## Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe Juni 2024:

Wie viele Erwerbstätige in der Schweiz sind gemäss Job-Stress-Index (2022) emotional erschöpft?  
30,3%

Was trifft auf resiliente Individuen zu?

Sie können effektiver mit stressvollen Situationen umgehen.

Wie sollte ein Arbeitsumfeld gestaltet sein, dass gesunde Leistung möglich ist?

Die Arbeit soll das Bedürfnis nach Gemeinschaft der Mitarbeitenden erfüllen.

Die Gewinnerin der Ausgabe Juni 2024 heisst Cornelia Grill. Herzliche Gratulation!

**WEKA Praxis-Forum  
HR und Datenschutz 2024**

**AUCH BUCHBAR ALS  
LIVE WEB CONFERENCE**

**Donnerstag, 5. September 2024 – Zentrum für Weiterbildung, Zürich**



## Beitragen zum Erfolg des Ganzen

# Eigenregie am Arbeitsplatz

Erst recht in einer Zeit eingreifender Veränderungen tragen engagierte Mitarbeitende wesentlich dazu bei, dass Unternehmen erfolgreich bleiben. Wo Mitarbeitende stimuliert werden, Prozesse selbstverantwortlich mitzugestalten, Ideen einzubringen, Probleme sachlich, loyal und lösungsorientiert auf den Tisch zu legen, fördert dies nicht nur deren Entwicklung, Resilienz und Arbeitszufriedenheit, sondern auch unternehmerischen Erfolg.

Von Dr. Sibylle Tobler

**E**igenregie am Arbeitsplatz heisst, sich für positive Veränderung einzusetzen – ohne Realitäten auszublenden. Es heisst, Initiative zu übernehmen – in jeder Funktion, auch ohne Führungsverantwortung. Etwa: bei einem Sachproblem Verbesserungsvorschläge einbringen. Den Mut aufbringen, Veränderung anzuregen, wenn im Team gejamert wird. Gangbare Wege finden, wenn nicht kompetent geführt wird. Durch eigenes Verhalten dazu beitragen, dass jeder am Morgen gerne zur Arbeit kommen kann.

### Warum ist Eigenregie am Arbeitsplatz wichtig?

Mitarbeitende, die initiativ sind und sich mit langem Atem für Positives einsetzen, stärken ihre Selbstwirksamkeit, das Gefühl, den Verlauf der Dinge mitbeeinflussen zu können. Stress wird reduziert. Arbeitszufriedenheit nimmt zu, das Arbeitsklima wird positiv beeinflusst. Die Organisation hat nicht nur engagierte, zufriedene Mitarbeitende, weniger Krankheitsausfälle und Fluktuation. Solche Mitarbeitende ermöglichen wesentlich, unternehmerische Ziele besser zu erreichen. Und das Image des Unternehmens wird gestärkt. Eigenregie ist aber nicht immer gegeben – sei es, weil Mitarbeitende dies nicht auf natürliche Weise leben, sei es, weil Eigenregie von Führungsseite nicht gefördert wird.

Immer mehr Menschen sind am Arbeitsplatz gestresst und/oder unzufrieden. Entweder weil sie in diesem «Modus» durchs Leben ziehen. Oder weil dies durch die Situation am Arbeitsplatz ausgelöst wird. Manche fühlen sich überfordert oder verunsichert. Andere fühlen sich nicht ge-



*Verharrende Menschen scheuen die Verantwortung und übernehmen keine Eigenregie.*

fragt, nicht gehört, nicht wertgeschätzt. Manche fühlen sich als Opfer zu vieler oder nicht nachvollziehbarer Veränderungen, inkompetenter Führung oder unsicherer werdender Zeiten. Andere haben hohe Erwartungen, ohne sich zu engagieren. Je nach Persönlichkeit reagieren sie mit Frustration, (innerer) Kündigung, Resignation oder Erschöpfung. Eigenregie gerät so aus dem Blickfeld.

Doch auch der Führungsstil einer Person kann Eigenregie untergraben, etwa, indem unpassend kommuniziert wird, unrealistische Ziele gesetzt werden, Druck gemacht, Stress verbreitet und nicht auf reale Probleme eingegangen wird, Mitarbeitende sich selbst überlassen werden oder nicht auf Rückendeckung zählen können.

### Vom Verharren ins Aufbrechen und Gestalten

Es gibt «Aufbrechende», d.h. Menschen, die auf natürliche Weise Regie übernehmen oder dazu stimuliert werden können. Und es gibt «Verharrende», Menschen, die keine Regie übernehmen, Verantwortung scheuen. Schliesslich gibt es Menschen, die Regie übernehmen, aber festlaufen – sei es, weil sie sich in einem Team von Verharrenden unbeliebt machen, sei es, dass es der Führungsstil ihrer Vorgesetzten nicht zulässt.

Bei «Verharren» und «Aufbrechen» handelt es sich um zwei unterschiedliche Kreisläufe in Denken, Fühlen und Verhalten. «Verharrende» fokussieren auf den Status quo, auf Umstände, die sich erst

## KI – die einmalige Chance für HR, sich zu positionieren!

Dass HR nicht bei allen gleich beliebt ist, ist bekannt. Wir erinnern uns an Medienbeiträge, worin in mehr oder weniger fundierter Weise die Leistung von HR sehr kritisch, wenn nicht gänzlich negativ bewertet wurde. Bei ZGP haben wir das zum Anlass genommen, uns dem Thema zu widmen.

Um der Aufgabe der kritischen Beleuchtung gerecht zu werden, akzeptieren wir hier einmal, dass der Beitrag von HR nicht den Erwartungen entspricht. Dafür stehen zwei Treiber im Vordergrund: Einerseits führen nicht hinreichend geklärte Aufgaben und Kompetenzen unweigerlich zu einem Erwartungs-Gap und dieser wiederum zu Unzufriedenheit im Unternehmen. Der andere Treiber betrifft jedoch HR selbst: Oft steht der Vorwurf im Raum, HR habe unzureichende Kenntnisse der Unternehmensvorgänge, und mehr noch, ein mangelndes Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge überhaupt.

Somit sind das die wichtigsten Hebel, um das Potenzial von HR nutzen zu können:

- **Klare Rollen und Verantwortlichkeiten:** Eine klare Definition der HR-Rolle und deren strategische Einbindung in die Unternehmensziele sind essenziell. Dafür muss sich auch das Management interessieren.
- **Upskilling und Weiterbildung:** HR-Professionals müssen sich kontinuierlich weiterbilden, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Dies beinhaltet nicht nur Fachwissen, sondern auch das umfassende Verständnis für Unternehmensstrategien.
- **Ein zentrales Feld ist die Weiterentwicklung der HR-Ausbildung:** Die Ausbildungsinhalte für HR-Professionals müssen an die neuen Herausforderungen angepasst werden.
- **Technologische Transformation:** HR muss in den technologischen Veränderungen Sparringspartner sein. Der Erwerb technologischer Kompetenzen ist somit für HR unabdingbar.

### Fazit

Gerade mit den aktuell rasanten technologischen Entwicklungen rund um KI ergeben sich für HR einmalige Möglichkeiten zur Positionierung. Dafür muss HR selbst die Ownership übernehmen und aktiv werden.

**Dr. Barbara Aeschlimann** ist Geschäftsführerin und Vorstand ZGP mit langjähriger HR- und Führungserfahrung.



### BUCHTIPPS

#### Wissen vertiefen

Eigenregie steht in einer Wechselwirkung mit Veränderungskompetenz.



#### Neuanfänge – Veränderung wagen und gewinnen

Sibylle Tobler

Klett-Cotta, 6. Auflage 2023



#### Veränderungskompetenz fördern. Für Professionals in Führung, Beratung und Therapie.

Sibylle Tobler

Kohlhammer, 1. Auflage 2021

So machte die Abteilungsleitende in einer Teamsitzung besprechbar, was die Motivation sacken liess, wo die Probleme liegen und was helfen würde, die Veränderungen mitzutragen. Sie stimulierte das Team, Ideen und Lösungen zu entwickeln. Es kam zu einer lebhaften Diskussion mit konkreten Schritten zur Veränderung. Sie sagt: «Es ist, als hätte ich ein neues Team!» Wer Regie übernimmt, erfährt, dass sich Dinge verändern – oft überraschend und oft positiv. Das stärkt das Vertrauen, dass man Situationen nicht einfach ausgeliefert ist.

### ... in jeder Funktion

Auf allen Hierarchiestufen und in allen Funktionen kann jede und jeder Eigenregie entwickeln und bei anderen fördern. Eigenregie wird so zum Teil der Organisationskultur.

**Endverantwortliche Führungskräfte** fördern Eigenregie, indem sie Strategien klar kommunizieren und zugleich den Mitarbeitenden Raum geben, den Weg, wie diese Strategien umgesetzt werden, mitzugestalten. Mitarbeitende spüren sofort, ob sie gefragt sind, ihnen auf Augenhöhe begegnet wird und Anliegen und Lösungsvorschläge aufgenommen werden.

**Mittleres Kader/Teamleader** fördern Eigenregie, indem sie ihrerseits die Unternehmensstrategie klar kommunizieren, erläutern, daraus ein gemeinsames Projekt machen und dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit möglichst gut machen können. Sie geben Druck und Stress nicht weiter. Aufgrund eigener innerer Stabilität sind sie in der Lage, Mitarbeitenden Raum zu geben – im Wissen darum, dass sie blitzschnell intervenieren können. Sie nehmen Anliegen und Probleme auf, fördern die Lösungsfindung. Sie haben den Mut, dem Senior Management zu kommunizieren, wenn sich Strategien nicht so umsetzen lassen wie gewünscht, und kommen dann selbst mit Vorschlägen.

**HR-Professionals** haben Einblick in die Organisationskultur. Sie sehen, wie Führung und Mitarbeitende «ticken». Sie fördern Eigenregie, indem sie mit Mitarbeitenden «laut denken», wie diese

konstruktiv und loyal vorgehen können, um konkrete Lösungen für konkrete Probleme zu ermöglichen. Sie fördern Eigenregie proaktiv, indem sie etwa in einer Veranstaltung das Thema aufnehmen.

**Selbststeuernde Teams und individuelle Mitarbeitende:** Man kann jederzeit und in jeder Funktion Eigenregie übernehmen! Das eigene Verhalten beeinflusst immer die Umgebung, auch «bottom-up». Jeder und jede kann am eigenen Platz, in der eigenen Funktion genau hinschauen, klären, wie eine wünschenswerte Situation aussehen würde und welche Schritte in diese Richtung unternommen werden können. So erzählt das Teammitglied: «Ich habe die Kollegin auf ihr Jammern angesprochen; ich habe einfach beschrieben, wie ich das erfahre. Sie fiel aus allen Wolken; es war ihr nicht bewusst, wie sie wirkte. Es kam zu Veränderung. Und zur Beruhigung im Team.»

Eigenregie aller ermöglicht Erfolg des Ganzen.



**Dr. Sibylle Tobler** arbeitet seit 1995 mit Menschen in Veränderungsprozessen, hat zu dieser Thematik promoviert und vier Bücher publiziert. Sie ist in eigener Firma als Referentin und Beraterin tätig. [www.sibylletobler.com](http://www.sibylletobler.com)