



Universität
Zürich^{UZH}

Wandel der Unternehmenskultur durch Teamentwicklung: Erfahrungen & Evaluationsergebnisse aus einem Pilotbetrieb

Georg Bauer & Désirée Füllemann

Abteilung für Public & Organizational Health
Institut für Epidemiologie, Biostatistik und Prävention der Universität Zürich

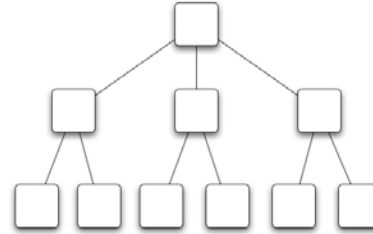
Nationale Tagung für betriebliches Gesundheitsmanagement 2016
Universität Zürich, 24. August 2016



Programm

- Ansatz der **Teamentwicklung** zur Kulturveränderung
- **Gesundheit** im Betrieb **messen**
- **Partizipative Verbesserung** der Arbeitssituation und des Teamklimas
- **Praxisbeispiel:** Evaluation einer betriebsweiten Teamentwicklung
- Diskussion: **Chancen und Risiken** der Teamentwicklung

**Mitarbeiterbefragungen
Gesamtbetrieb**



Controlling

➤ **Teament-
wicklung**



Dialog

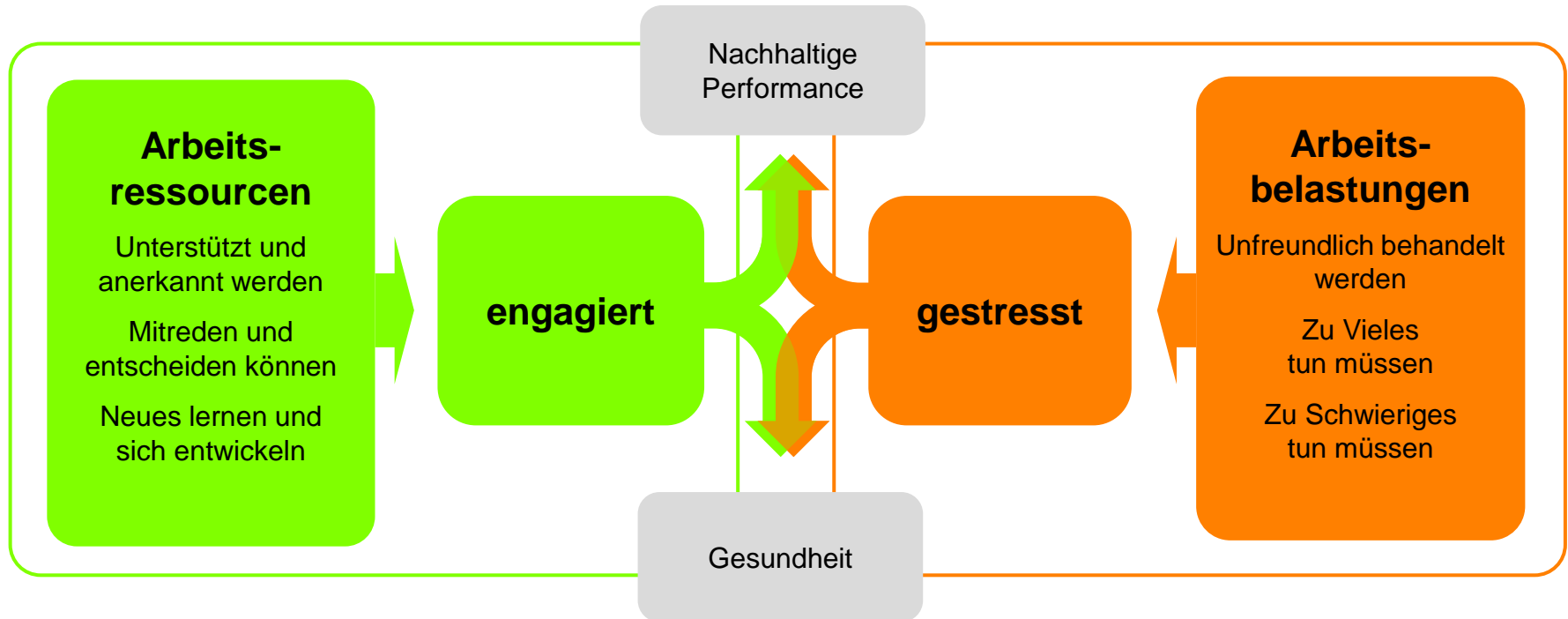
- Perspektiven-
abgleich
- Situationsgerechte
Lösungen
- Vernetzung

**Individuelle Online
Selbstmanagement-Tools**

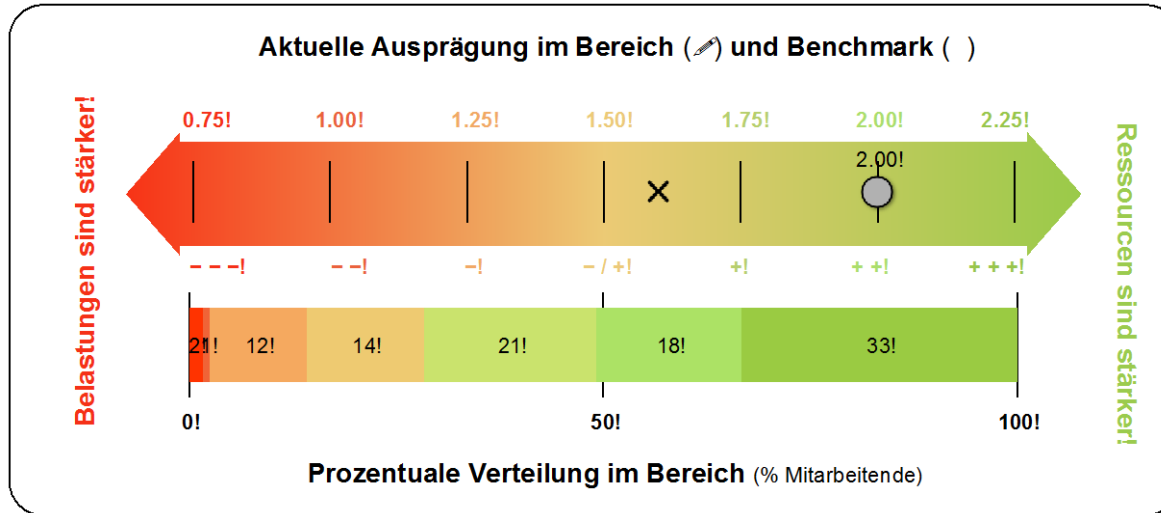


Selbststeuerung

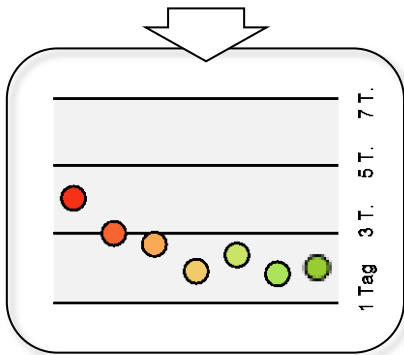
Wirkmodell zu Arbeit und Gesundheit



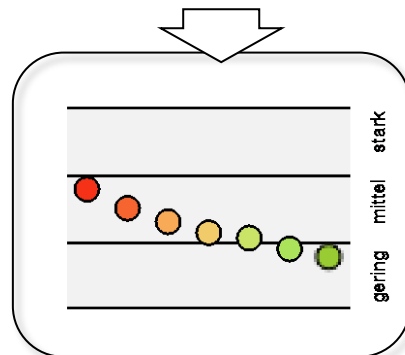
Gesundheitsindex - Zusammenhänge



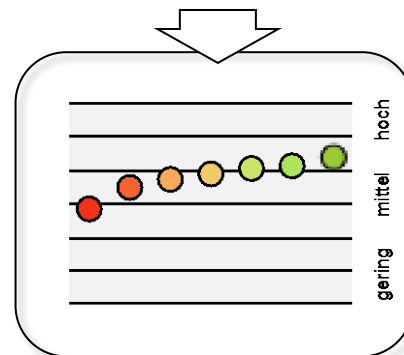
Sind die **Ressourcen** stärker als die **Belastungen**...



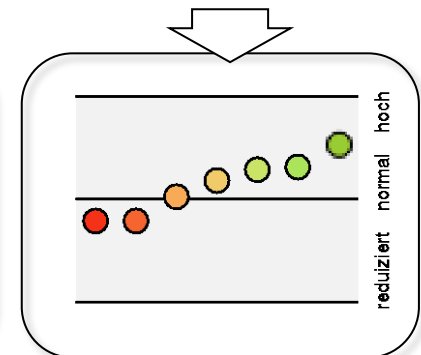
...sinkt die Absenzdauer
(-1.5 Tage / halbes Jahr)



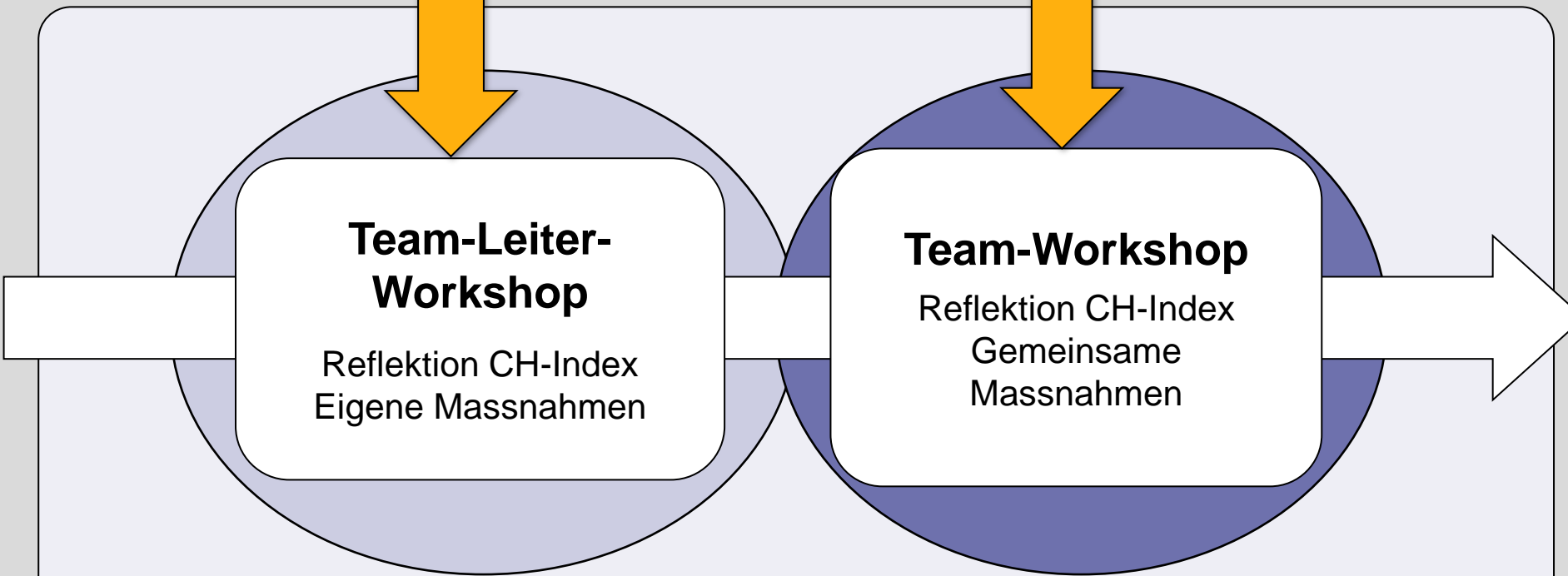
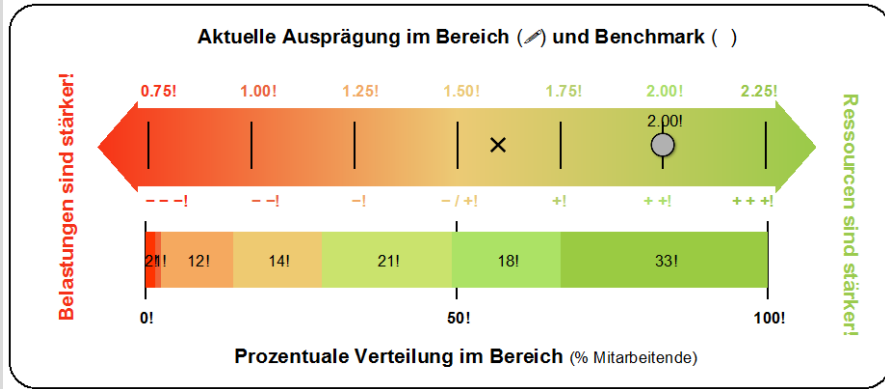
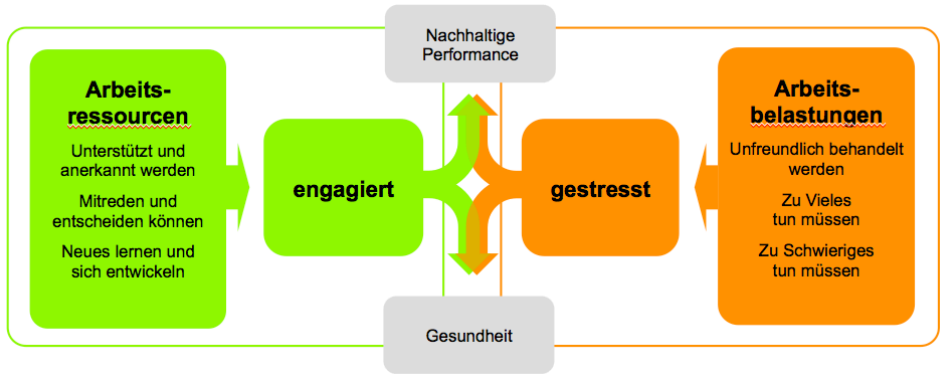
...verringert sich die
Erschöpfung bei der Arbeit



...erhöht sich das
Arbeitsengagement



...steigt die
Arbeitsleistung (+10%)



Teamentwicklung



2. Team-Vision (Wunderfrage)

Stellen Sie sich vor, heute Nacht geschieht **ein Wunder...**

alle **Belastungen** während der Arbeit sind **verschwunden**,
einfach so!

Und die **Ressourcen** bei der Arbeit sind noch **viel grösser geworden!**

Weil ihr geschlafen habt, habt ihr aber
nicht mitbekommen, dass dieses Wunder passiert ist.

Wenn ihr nun am Morgen aufwacht,
woran würdet ihr ganz konkret am Arbeitsplatz bemerken,
dass dieses Wunder passiert ist?



4. Belastungen umformulieren und konkretisieren

Beispiel



**Überstunden: Arbeiten, ausserhalb
der Arbeitszeiten**

Belastung _____

Team **AZ** _____

| Konkreter Wunschzustand | Brainstorming Lösungsvorschläge | | |
|---|---------------------------------|------|-------------|
| | ICH | TEAM | UNTERNEHMEN |
| <p>Umformulierung: Wie sollte es denn sein? Alle Aufgaben können während der üblichen Arbeitszeiten erledigt werden.</p> <p>Konkretisierung - fragen Sie sich: Wann speziell? Weshalb? , auch bei Quartalszahlenrückmeldungen</p> | | | |



6. Brainstorming für Massnahmen

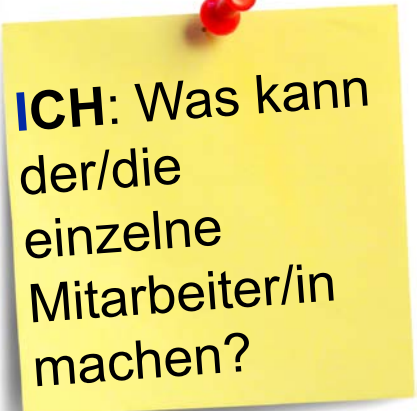
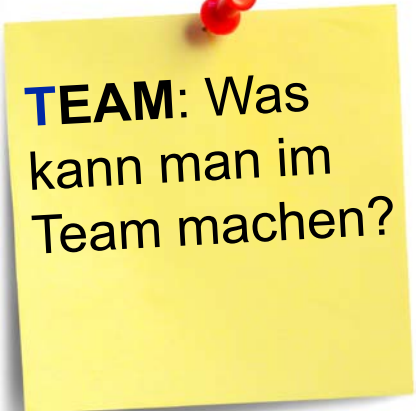
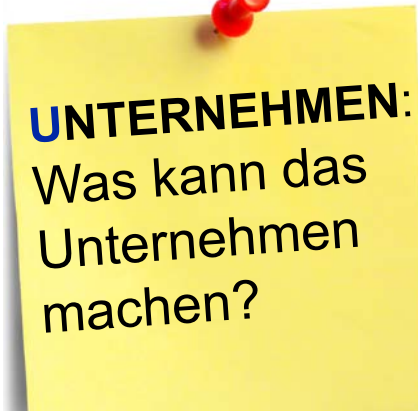
Führen Sie das Brainstorming für die Belastungen und die Ressourcen durch und schreiben Sie Ihre Ideen in die dafür vorgesehene Spalte.




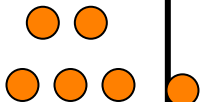
Überstunden: Dringende Arbeiten,
ausserhalb der üblichen Arbeitszeiten

Team AZ

Belastung

| Konkreter Wunschzustand | Brainstorming Lösungsvorschläge | | |
|---|--|---|--|
| <p>Alle Aufgaben können während der üblichen Arbeitszeiten erledigt werden. Auch bei Quartalszahlenrückmeldungen</p> | <p style="text-align: center;">ICH</p>  <p>ICH: Was kann der/die einzelne Mitarbeiter/in machen?</p> | <p style="text-align: center;">TEAM</p>  <p>TEAM: Was kann man im Team machen?</p> | <p style="text-align: center;">UNTERNEHMEN</p>  <p>UNTERNEHMEN: Was kann das Unternehmen machen?</p> |

Ressource: Teamgeist

| Konkrete Massnahme | Ziel- gruppe | Verantw. Person | Wann | Rang |
|--|-----------------|--------------------|--------------|--|
| Auch ich nehme mir Zeit, wenn eine Arbeitskollegin mit einem Anliegen zu mir kommt. Ich höre ihr zu und versuche ihr zu helfen / sie zu unterstützen. | BZ | Jeder selber | Ab Juni 2016 | 2  |
| Gemeinsames Mittagessen alle 2 Wochen. Alternierend übernimmt eine Person die Organisation des Mittagessens. Sie fragt nach, wer beim Mittagessen mit dabei ist und organisiert ein Restaurant. Nach 3 Monaten wird die Organisation einer nächsten Person übergeben | BZ | Chefin XY | Ab Juni 2016 | 1  |

Wie weiter nach dem Team-Workshop?

- **Massnahmen-Umsetzungsphase**
- Nach ca. 6 Monaten: **Qualitative Evaluation**
 - Verbesserungen seit dem Team-Workshop?
 - Wirksamkeit der Massnahmen beurteilen
 - Allenfalls neue Massnahmen formulieren



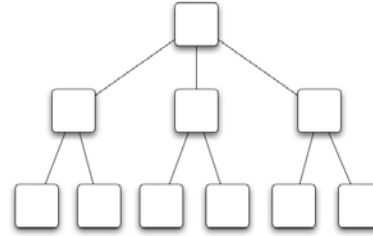


Grundprinzipien der Teamentwicklung

- **Ressourcen- und Lösungsorientierung:**
Fokus auf Belastungen UND RESSOURCEN, Probleme werden umformuliert
- **Partizipation und Perspektivenübernahme:**
Fördern von Eigenverantwortung und Selbstständigkeit, Perspektivenabgleich für besseres Verständnis
- **Gemeinsames Verständnis und Legitimität:**
Gesundheit als legitimes Thema

→ **Nachhaltigkeit durch Kompetenzentwicklung**

**Mitarbeiterbefragungen
Gesamtbetrieb**



Controlling

➤ **Teamentwicklung**



Dialog

- Perspektivenabgleich
- Situationsgerechte Lösungen
- Vernetzung

**Individuelle Online
Selbstmanagement-Tools**



Selbststeuerung



Praxisbeispiel einer Gemeindeverwaltung: Evaluation einer betriebsweiten Teamentwicklung

Qualität der Umsetzung & Zufriedenheit mit Output

- Sehr hohe Zufriedenheit mit der Zusammensetzung der Workshop-Teilnehmenden:
Gruppen A: 100% | B: 94% [*Zustimmung (eher ja/ ja)*]
- Der Teamworkshop wurde in beiden Gruppen insgesamt positiv beurteilt:
Gruppen A: 6.03 | B: 5.06 [*Skala von 1 = sehr negativ bis 7 = sehr positiv*]
- Hohe Zufriedenheit mit den entwickelten Massnahmen:
Gruppen A: 6.29 | B: 5.68
[*Skala von 1 = gar nicht zufrieden bis 7 = sehr zufrieden*]

Ergebniserwartung bezüglich Arbeit und Team



Mittelwerte Gruppen:

| | nein, gar nicht | | | | | | | ja, sehr | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------|------|
| | O ₁ | O ₂ | O ₃ | O ₄ | O ₅ | O ₆ | O ₇ | A: | B: |
| Denken Sie, dass sich der Workshop positiv auf Ihre Arbeitstätigkeit auswirken wird? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 6.06 | 5.05 |
| Denken Sie, dass sich der Workshop positiv auf Ihr Team auswirken wird? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 6.08 | 5.52 |

Unterschiedliche Ergebniserwartung in den beiden Gruppen zeigte sich auch im retrospektiven Urteil über die **Wirksamkeit des Projekts** nach dessen Abschluss:

→ Gruppe A beurteilte Wirksamkeit deutlich **positiver** als Gruppe B

Veränderungen in Gruppen A & B über die Zeit

| | Gruppe A | Gruppe B |
|----------------|---|---|
| $\Delta t1-t2$ | Signifikante Δ in:  ↓ Belastungen (insb. Zeitdruck, Arbeitsorganisation) ↑ CH-Index ↑ Leistung (Team) | Signifikante Δ in: ↑ Leistung (Team) |
| $\Delta t1-t3$ | Signifikante Δ in: ↑ Energie bei der Arbeit ↑ Leistung (Team) | Signifikante Δ in:  ↑ Teamkultur (insb. Bewusstsein für A+G, Reden über A+G) |



= Führungs- und Teamentwicklung



Fazit zum Praxisbeispiel

Unterschiede in Ausgangslage, Prozess und Ergebnis der Teamentwicklung in den beiden Gruppen:

- Gruppe A war höher belastet zu Beginn des Projekts & konnte die **Belastungen** signifikant reduzieren
- Gruppe B war geringer belastet, ist aber mit einem geringeren **Bewusstsein für Arbeit + Gesundheit** ins Projekt gestartet; konnte Bewusstsein erhöhen und heute wird mehr über diese Themen gesprochen



Veränderungen seit dem Team-Workshop

- Besserer Dialog und offenere Kommunikation insgesamt und seitens GL
- Unterstützung von Seiten GL für das Thema ist spürbar
- Gegenseitiges Verständnis und Unterstützung ist positiv (z.B. für bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben)
- Anregung einer Diskussion zum Thema Arbeit und Gesundheit
- Höhere Partizipation von allen
- Wertschätzende Rückmeldung von den Mitarbeitenden
- Zuversichtliche und motivierende Stimmung



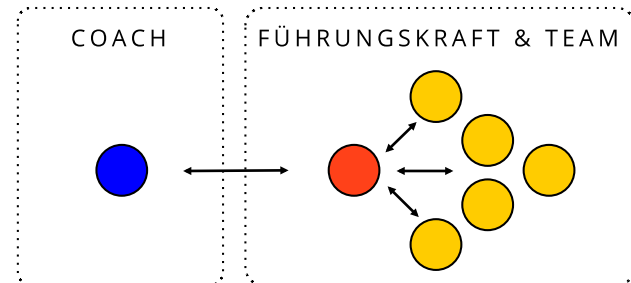
Was wollen die Führungskräfte weiterhin dazu beitragen, damit der Prozess gut weiter läuft?

- Nähe zum Mitarbeitenden, miteinander im Dialog sein
- Vertrauen schaffen, Interesse zeigen
- Aufmerksam sein und Mitarbeitende gezielt abholen
- Zeit haben
- Abteilungsanlässe fördern, WIR-Gefühl im Team stärken
- Negatives angehen

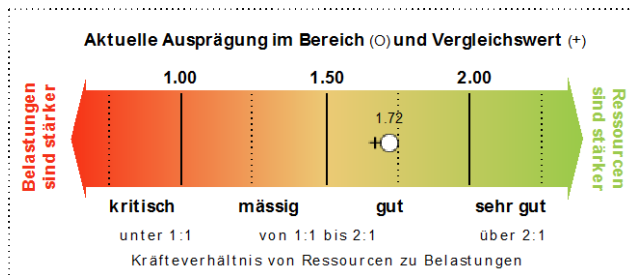
Modul Einstieg



Modul Training



Modul Team-Monitor



Modul Team-Entwicklung



Fokus: Arbeitsbedingungen & Teamklima

Online e-Coach Führungskräfte

Projektpartner



Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Kommission für Technologie und
Innovation KTI



UniversitätsSpital
Zürich

Partner



Universität
Zürich ^{UZH}

Health | IS

ETH zürich



University of St.Gallen

Corporate Health
Solutions **CHS GmbH**

Ein Spin-Off der Universität Zürich



Chancen & Risiken: Diskussion in Kleingruppen

Szenario: Sie starten eine gesundheitsorientierte Teamentwicklung im eigenen Team bzw. Betrieb

Gruppe A: Welche **Chancen** sehen Sie?

Gruppe B: Welche **Risiken** sehen Sie?

Sammeln im Plenum



Danke für Ihr Interesse!

Bei Fragen und Interesse melden Sie sich bei:

georg.bauer@uzh.ch