

Vom starken Ich zum
noch stärkeren Wir!



Mini-Barcamp Nationale BGM-Tagung 2026/Barbara Josef/5-9 AG

Prolog

Frithjof Bergmann

NEUE ARBEIT,
NEUE KULTUR



Begriffsprägung New Work: 1984

R.I.P. New Work – vom starken Ich zum noch stärkeren Wir

< 2020

> 2020

Ziel: Sinnvolle Deals mit Mehrwerten
für Organisation und Individuum
statt Pendelbewegung,
je nach Arbeitsmarktentwicklung

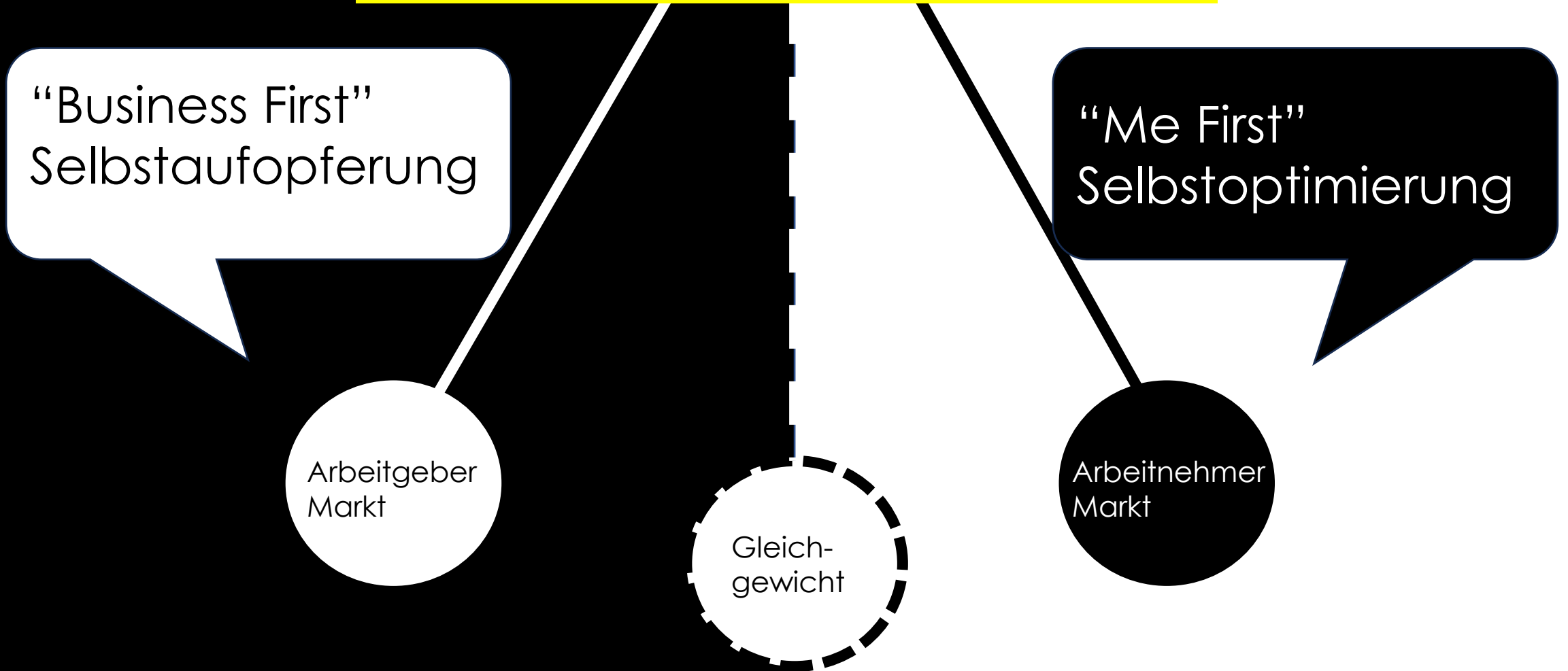
“Business First”
Selbstaufopferung

Arbeitgeber
Markt

“Me First”
Selbstoptimierung

Arbeitnehmer
Markt

Gleich-
gewicht

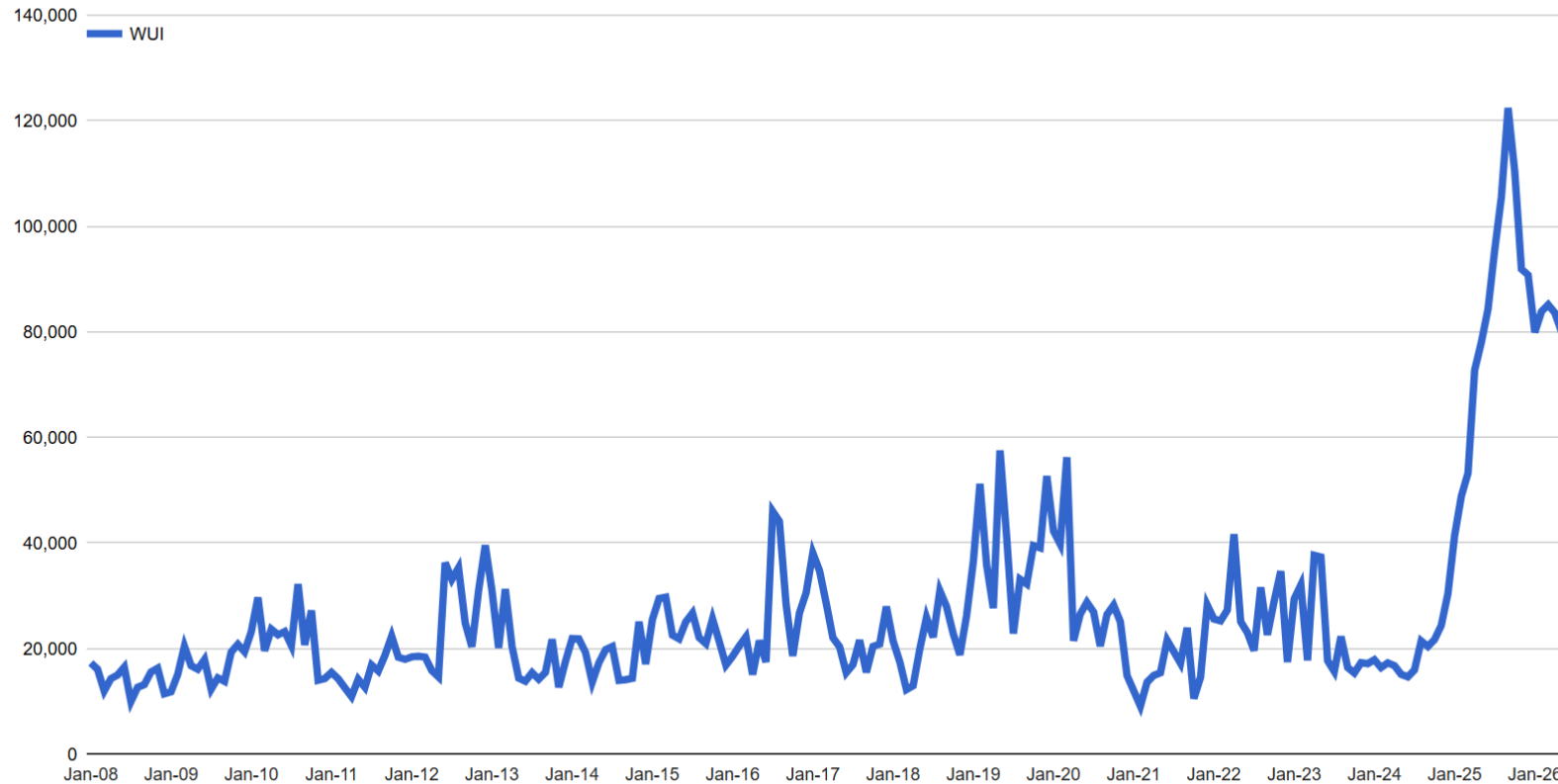


Leben und Arbeiten in ungewissen Zeiten

World Uncertainty Index (WUI): Global

Index. GDP weighted average. January 2008 to May 2026

[Print](#) [Excel](#) [Copy](#)



Note: The WUI is computed by counting the percent of word "uncertain" (or its variant) in the Economist Intelligence Unit country reports. The WUI is then rescaled by multiplying by 1,000,000. A higher number means higher uncertainty and vice versa. For example, an index of 200 corresponds to the word uncertainty accounting for 0.02 percent of all words, which—given the EIU reports are on average about 10,000 words long—means about 2 words per report.

Quelle [Home - World Uncertainty Index](#)

«Omnikrise»
Zukunftsinstitut

«permacrises»
Word of the year 2022,
Collins Dictionary

NZZ-KMU-Barometer: Schweizer Firmen sind verunsichert wie seit Pandemiezeiten nicht mehr

Einmal jährlich erhebt die NZZ die Stimmung unter am Swiss Economic Forum teilnehmenden Firmen. Dieses Jahr erwartet eine Mehrheit deutlich eingetrübte Bedingungen und höhere Kosten. Investitionen werden zurückgestellt.

Peter A. Fischer 04.06.2025, 05.30 Uhr 5 Leseminuten

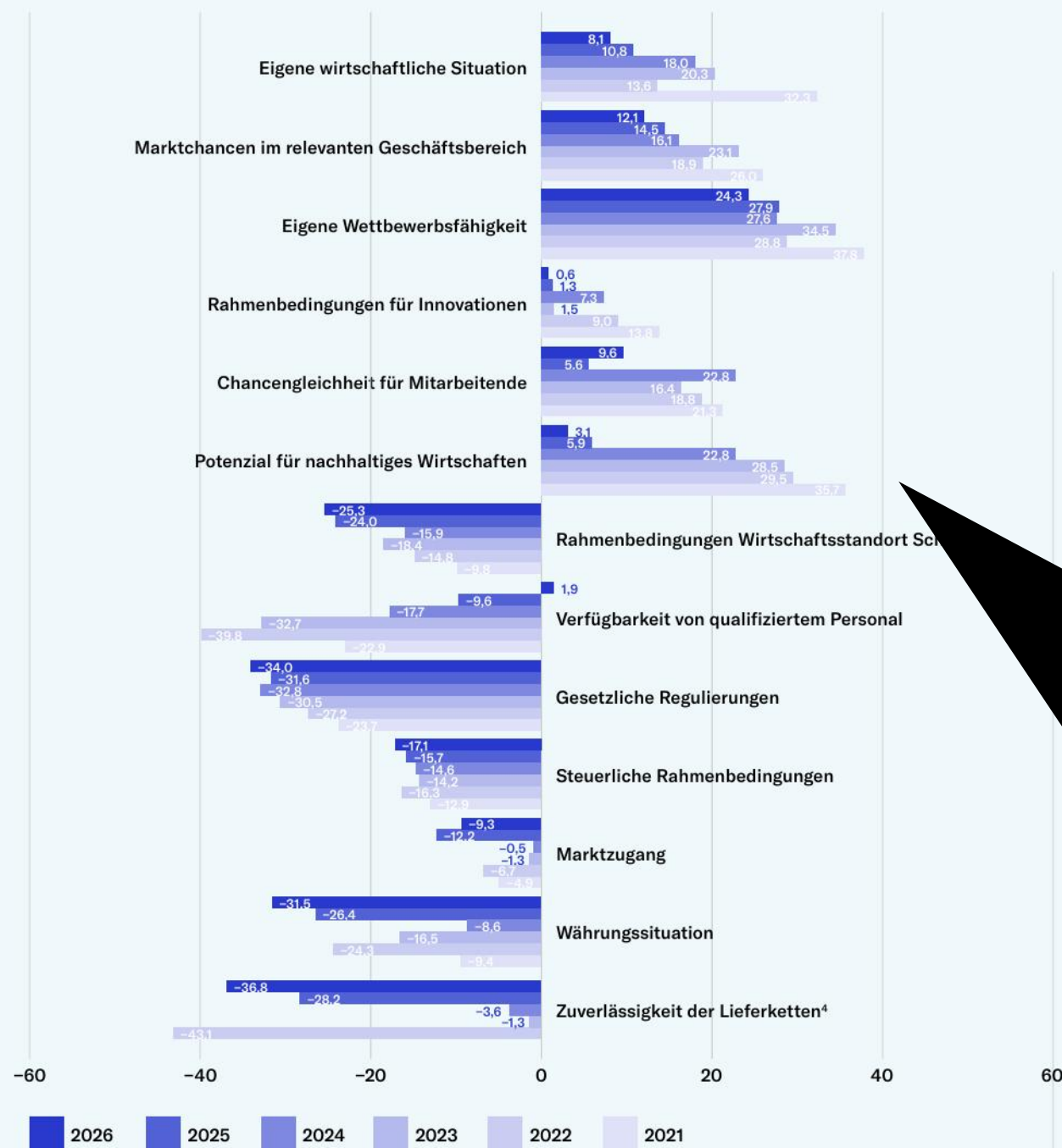


Abbildung 4: Entwicklung der Faktoren des NZZ-KMU-Barometers im Jahresvergleich

Dennoch gehen sie mit ebensolcher Regelmässigkeit davon aus, dass es ihnen wieder gelingen wird, ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftliche Situation zu stärken. Tatsächlich scheint sich dies bei den meisten im Nachhinein auch zu bewahrheiten. Die Fähigkeit, sich gerade auch in schwierigen Zeiten fit zu halten und immer wieder neu zu erfinden, ist allem Anschein nach ein zentraler Pfeiler des schweizerischen Wirtschaftsmodells.

Check-in

Diskutiert zu dritt ein Team-Erlebnis, das euch besonders in Erinnerung geblieben ist.

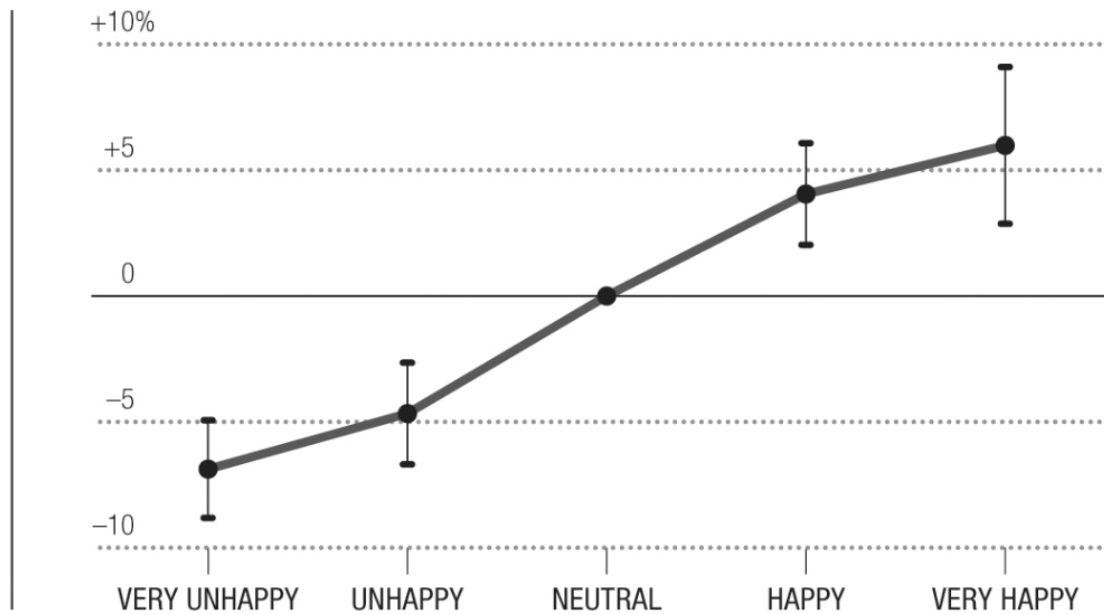
Warum war diese Situation/Entwicklung besonders positiv, bzw. negativ (→ Erfolgs- bzw. Misserfolgsfaktoren)?

Impuls: Starkes Wir?!

So banal, dass man es kaum zu sagen getraut ...

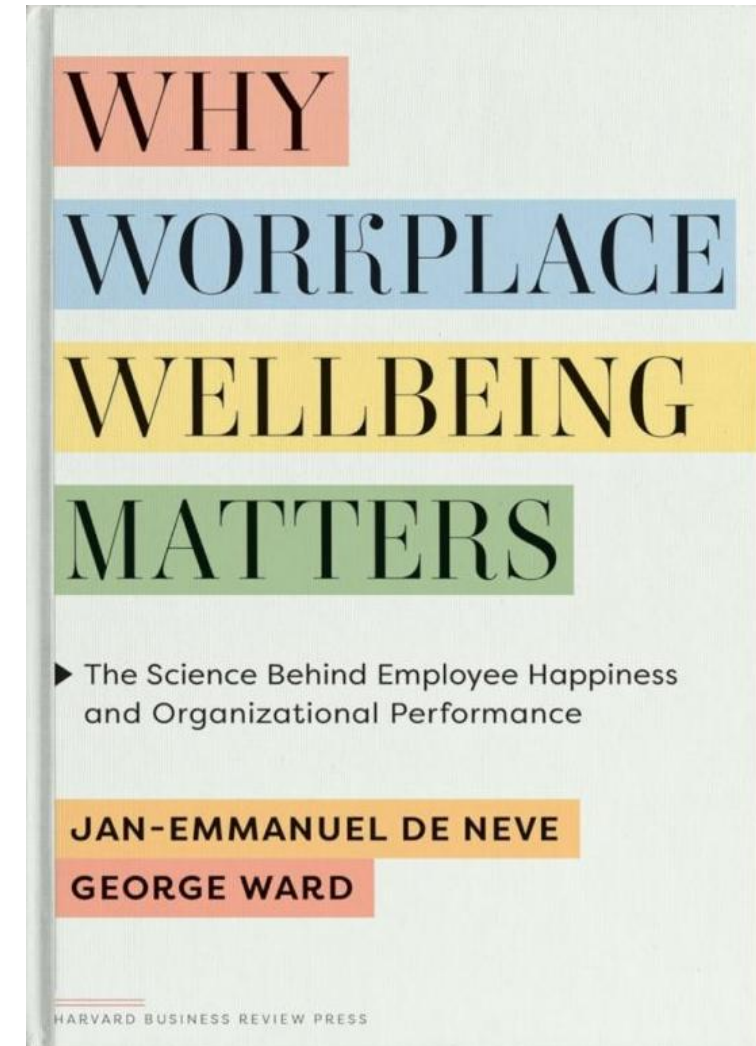
Happier Workers Are More Productive Workers

Effect of worker happiness on sales performance



Note: N = 1,793 workers, followed weekly over a 6-month period. Figure shows the relationship between self-reported happiness and productivity among telesales workers in call centers at a large UK employer.

Source: Clément Bellet, Jan-Emmanuel De Neve, and George Ward, "Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity?," *Management Science* 70, no. 3 (2023): 1656–79.



Average reported levels of workplace relations (on a 1–5 scale), by country

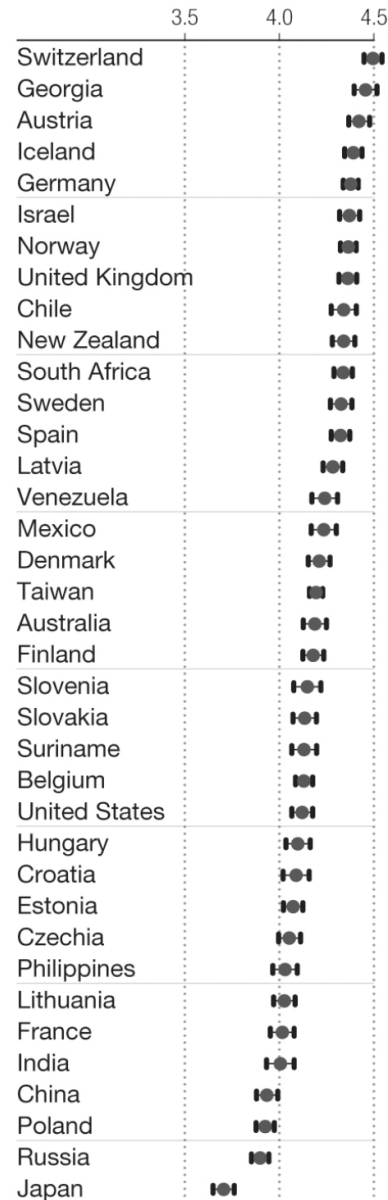
5: Very good
1: Very bad

How would you describe relations at your workplace between . . . ?

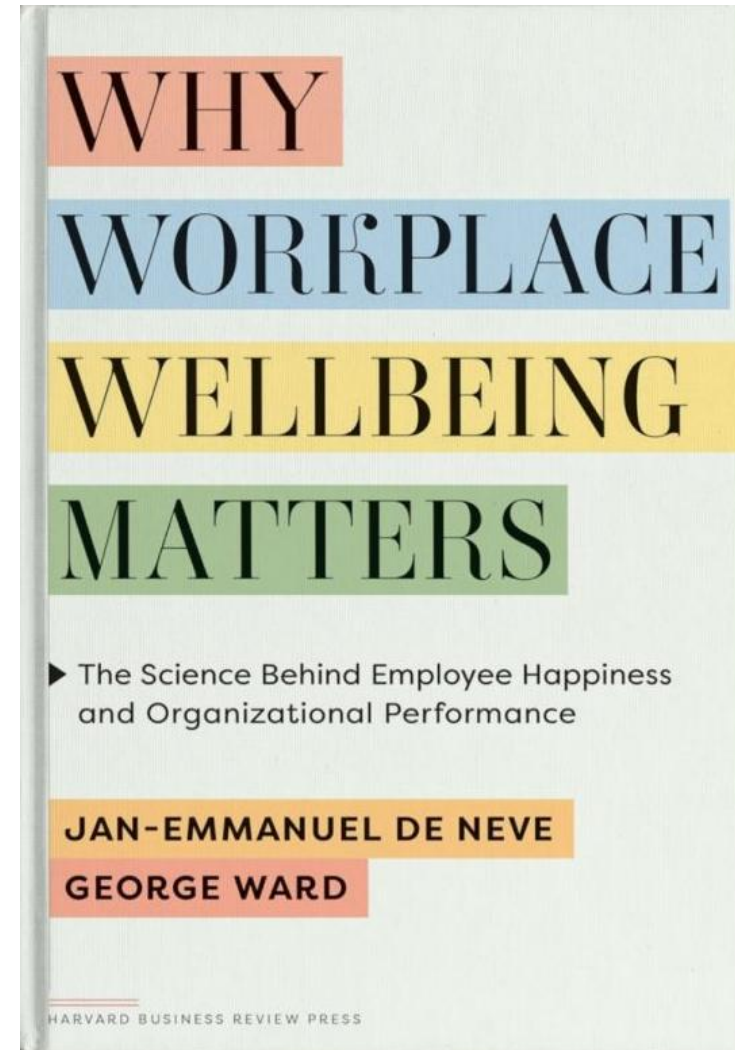
Management and employees



Workmates and colleagues



Arbeitsbeziehungen in der Schweiz - auf starkem Fundament gebaut



'The most surprising finding throughout the process of the book was the extent to which there was still a need to focus in on and hammer home the business case for workplace well-being beyond just a human case.'

- **Kollektive Intelligenz – Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi & Malone (Science, 2010)**
Ein Team hat einen messbaren «c-Faktor», so wie Einzelne einen IQ. Er erklärt rund 40 % der Leistungsunterschiede zwischen Gruppen und hängt kaum vom Durchschnitts- oder Maximal-IQ der Mitglieder ab. Entscheidend sind soziale Sensitivität, gleichmässig verteilte Redezeit und der Frauenanteil.
- **Die Superhühner – William Muir (Purdue) / Margaret Heffernan (TED 2015)**
Über sechs Generationen wurde eine Gruppe aus den je produktivsten Einzelhennen gezüchtet. Die Durchschnittsgruppe wurde gesünder und legte mehr Eier. Von den Superhühnern überlebten drei – die anderen hatten sich zu Tode gepickt. Wer nur Stars sammelt, züchtet Rivalität, nicht Leistung.
- **Stars sind nicht portabel – Boris Groysberg (Harvard, 2004/2008)**
Von über 1'000 untersuchten Star-Analysten brach fast die Hälfte im Jahr nach dem Firmenwechsel ein, viele dauerhaft. Ihre Exzellenz steckte in Kolleginnen, Netzwerken und Systemen. Die Leistung gehörte dem Wir, nicht dem Ich.
- **Too-much-talent effect – Swaab, Schaerer, Anicich, Ronay & Galinsky (2014)**
Im Fussball und Basketball steigt die Teamleistung mit dem Star-Anteil – bis zu einem Kipppunkt bei rund 60 bis 70 %. Danach fällt sie wieder, weil Koordination und Hierarchie zerbrechen. Im Baseball, wo weniger Zusammenspiel nötig ist, gibt es den Effekt nicht.
- **Ein faules Ei – Felps, Mitchell & Byington (2006)**
Ein einziges destruktives Mitglied (Drückeberger, Miesepeter, Grenzverletzer) senkt die Leistung einer Gruppe um 30 bis 40 %. Die anderen kompensieren nicht, sie passen sich nach unten an. Ein Kollektiv ist nur so stark wie sein schlechtestes geduldetes Verhalten.
- **Ringelmann-Effekt vs. Köhler-Effekt – Ringelmann (1913) / Hüffmeier & Hertel (2011)**
Acht Personen am Seil ziehen nur etwa halb so stark wie die Summe ihrer Einzelkräfte – im Wir strengt man sich weniger an. Umgekehrt: Bei Schwimmstaffeln waren die schwächeren Mitglieder in der Staffel schneller als im Einzelrennen. Das Wir macht stark, wenn der eigene Beitrag sichtbar und unverzichtbar ist.

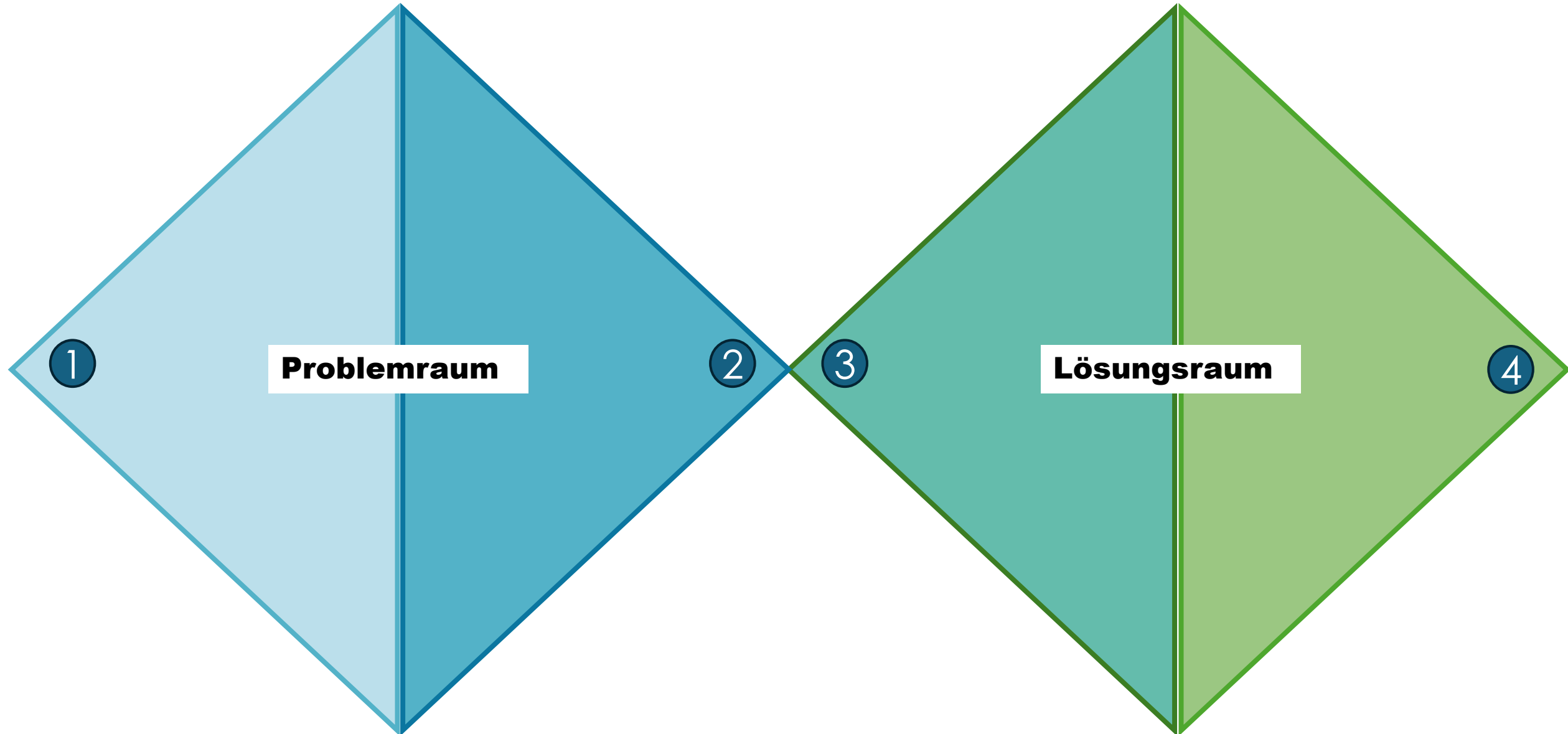
- **Kommunikationsmuster schlagen Inhalt – Alex Pentland (MIT, HBR 2012)**
Mit Sensor-Badges gemessen, erklären Kommunikationsmuster (Energie, Engagement, Austausch nach aussen) rund 35 % der Leistungsunterschiede – so viel wie Intelligenz, Persönlichkeit und Fachwissen zusammen. Wer spricht, wie oft und mit wem, zählt mehr als was gesagt wird.
- **Psychologische Sicherheit – Amy Edmondson (1999) / Google Project Aristotle (2015)**
Die besseren Pflorgeteams meldeten in Edmondsons Studie deutlich mehr Fehler – nicht weil sie mehr machten, sondern weil sie darüber sprachen. Google fand über 180 Teams hinweg: Zusammensetzung war fast egal, psychologische Sicherheit war der Faktor Nummer eins.
- **Konflikt hilft nicht automatisch – De Dreu & Weingart (2003), De Wit et al. (2012)**
Metaanalysen über 100+ Studien: Beziehungskonflikt schadet immer. Aufgabenkonflikt nützt nur bei moderater Intensität und hoher Sicherheit – sonst schadet auch er. «Reibung macht stark» gilt nur mit Bedingungen.
- **Echter Widerspruch vs. Advocatus Diaboli – Charlan Nemeth et al. (2001)**
Gruppen mit einem Mitglied, das wirklich anderer Meinung ist, denken breiter und entscheiden besser. Ein zugewiesener Advocatus Diaboli bringt fast nichts – die Gruppe erkennt das Rollenspiel und immunisiert sich. Dissens wirkt nur, wenn er gemeint ist.
- **Vertrautheit schlägt Erfahrung – Huckman & Pisano (2006) / Huckman, Staats & Upton (2009)**
Über 38'000 Herzoperationen: Die Sterblichkeit sank mit der Erfahrung des Chirurgen im jeweiligen Spital, nicht mit seiner Gesamterfahrung. Bei Software-Teams sagte die gemeinsame Vorgeschichte im Team die Qualität besser voraus als individuelle Erfahrung. Das Wir ist eine Fähigkeit, die man nicht mitnehmen kann.
- **Intermittierende Zusammenarbeit – Bernstein, Shore & Lazer (PNAS, 2018)**
Gruppen, die abwechselnd allein und gemeinsam arbeiteten, fanden im Schnitt so gute Lösungen wie Dauer-Kollaborateure – und dazu die besten Lösungen überhaupt, die sonst nur Einzelne erreichten. Das Wir braucht Pausen vom Wir.

Mini-Barcamp

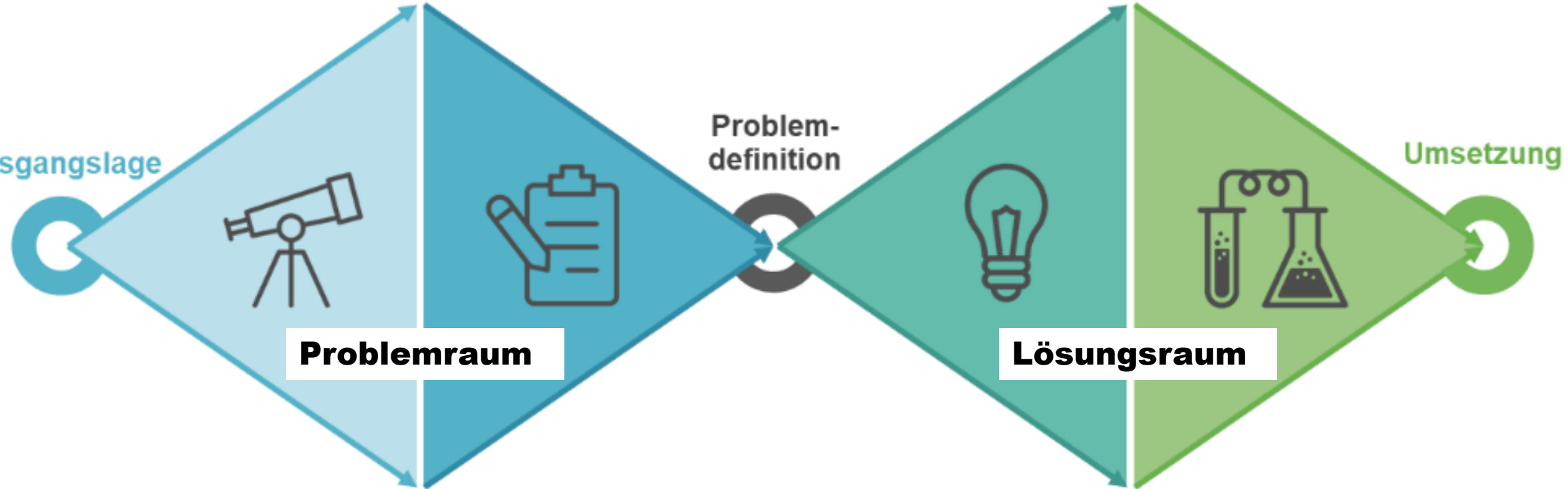


Action Learning

Action Learning mit dem Double Diamond



Ausgangslage

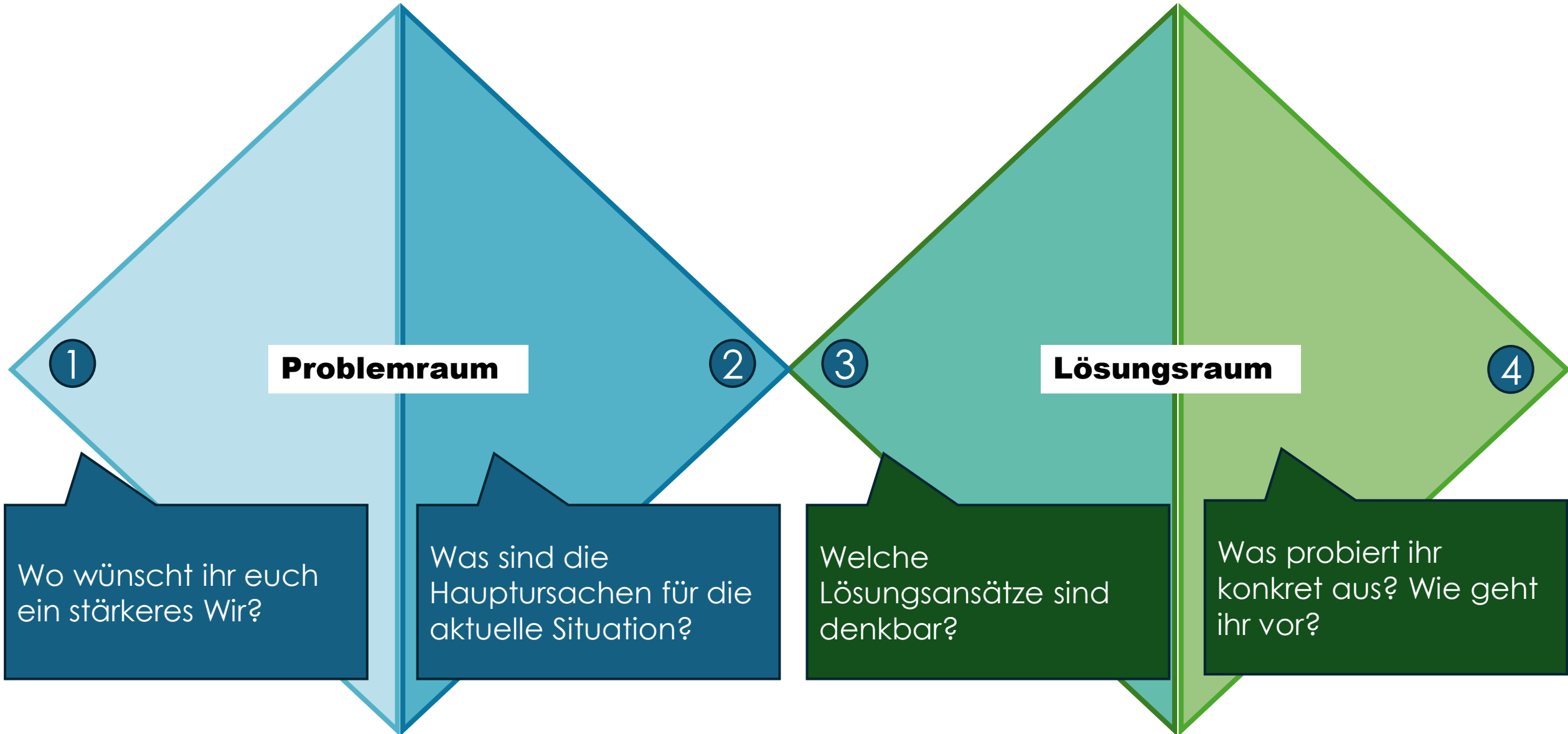


Problemraum

Lösungsraum

Entdecken und Verstehen	Erkenntnisse gewinnen	Ideen generieren	Lösungen entwickeln
– Um was geht es konkret? – Was fordert uns besonders? – Was funktioniert heute nicht (mehr)? – Wo liegen Chancen brach? – Wo und wie hat sich unsere Innen- und/oder Aussenwelt verändert? – Welche Anspruchsgruppe hat welche Anliegen? → Auslegeordnung Thema	– Welche Themen sind besonders relevant für uns, heute und Morgen? – Was sind nichtverhandelbare Anforderungen? – Was ist im Fokus, was nicht? (→ „in scope“/„out of scope“)? – Wo haben wir die grössten Hebel, um Wirkung zu erzielen? → Beschreibung Ziel & Relevanz	– Welche Szenarien, Optionen und Lösungsansätze sind grundsätzlich denkbar? – Wo bestehen Synergien? – Welche neuen Wege können wir beschreiten? – Welche Daten und Erfahrungen stehen uns zur Verfügung, um zu entscheiden, welche brauchen wir noch? → Mögliche Herangehensweise	– Welche Lösungsansätze schaffen die grössten Mehrwerte für uns und unsere Anspruchsgruppen? – Was machen wir in einer ersten Phase, was später? – Wie gehen wir vor? Welche Massnahmen sind sinnvoll? – Wen integrieren wir wie, mit welchem Ziel? → Skizze Vorgehensweise

Action Learning



Abschluss

_wertvolle Erkenntnisse Gruppe

_Ideen für Team-Building

_weitere Gedanken zum starken Wir

Action Learning geht auf den britischen Managementforscher Reg Revans zurück, der in den 1940er-Jahren im Kohlebergbau beobachtete, dass Zechenleiter ihre Probleme besser lösten, wenn sie sich gegenseitig befragten, statt auf Experten zu warten – und daraus einen Ansatz für Führungsentwicklung machte («Action Learning: New Techniques for Management», 1980). Seine Formel $L = P + Q$ besagt, dass Lernen aus vermitteltem Wissen (P) und fragender Einsicht (Q) entsteht, wobei in dynamischen Märkten das Fragen wichtiger wird als das Wissen – ganz ähnlich wie John Dewey schon 1938 in «Experience and Education» das Lernen durch Tun und Reflexion dem reinen Belehren vorzog.

In der Praxis arbeiten Gruppen von vier bis acht Personen aus unterschiedlichen Bereichen an einem echten, drängenden Geschäftsproblem – etwa einem stockenden Produktlaunch oder einer Umstrukturierung –, für das es keine fertige Antwort gibt, und helfen sich vor allem durch Fragen statt durch Ratschläge. Zwischen den Treffen wird tatsächlich gehandelt und die Wirkung zurück in die Gruppe getragen, was Kolbs Lernzyklus (Erfahrung, Reflexion, Abstraktion, Experiment) auf Unternehmensebene abbildet.

Konzerne wie GE, Boeing oder Siemens setzen das Format seit Jahrzehnten in Leadership-Programmen ein, und Studien von Marquardt (2004) sowie Leonard & Marquardt (2010) zeigen, dass es sowohl messbare Geschäftsergebnisse als auch Führungskompetenz und Teamlernen stärkt.