

VON WORK SMART ZU AGILITÄT

JOËL KRAPF



DIE POST 

WAS HEISST WORK SMART?

SMARTES ARBEITEN, DOCH WAS HEISST «SMART»?



Work smart, not hard.



W O R K S M A R T
not hard.

fakeposters.com

WAS HEISST WORK SMART?

«SMART» IST NICHT (ZWINGEND): HOME OFFICE



WAS HEISST WORK SMART?

«SMART» IST: ARBEIT FLEXIBEL ZU GESTALTEN

Wir fördern flexible Arbeitsmodelle in der Schweiz.



Die Mobiliar
Versicherungen & Vorsorge

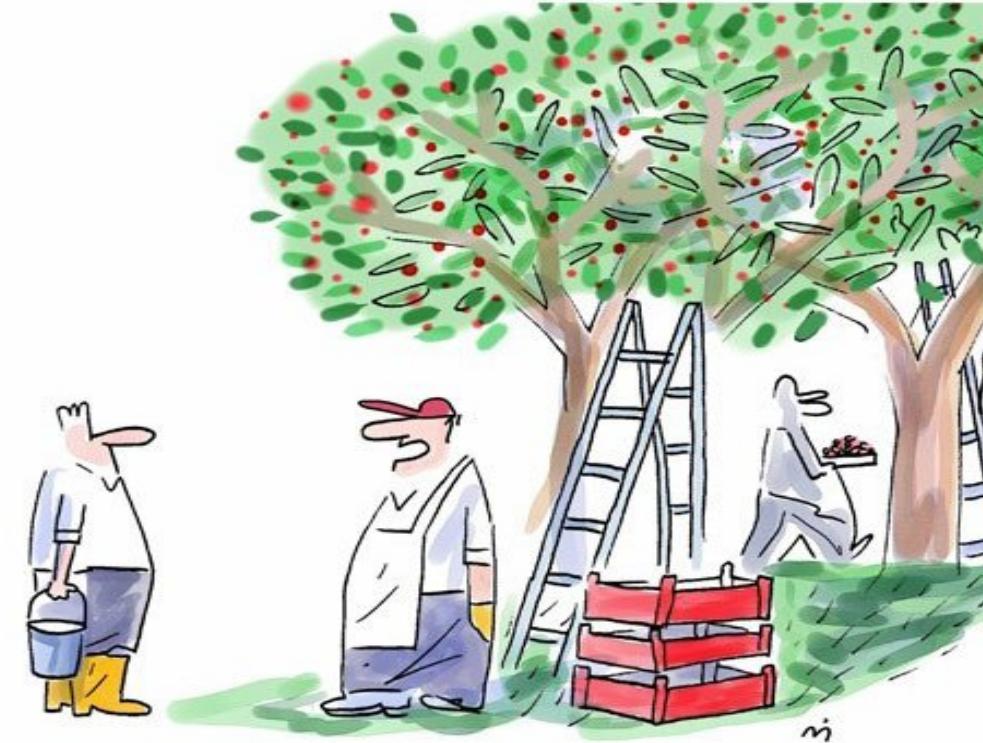


0:02 / 2:16



WAS HEISST WORK SMART?

NICHT DIE ANWESENHEIT ZÄHLT, SONDERN DIE LEISTUNG



Der größte Unterschied zu Ihrem Büro -
job gleich vorneweg : Die bloße
Anwesenheit wird nicht bezahlt.

THEMENÜBERSICHT

1

WORK SMART BEI DER POST – Praxisbeispiel(e)

2

BLICK ZURÜCK NACH VORNE – Lessons Learned

3

GEMEINSAME DISKUSSION – Voneinander lernen

WORK SMART BEI DER POST

EINE STORY IN VIER AKTEN UND HOFFENTLICH VIELEN FORTSETZUNGEN



I. Anfangseuphorie



II. Retardation

III. Aufschwung



IV. Stetige Entwicklung



I. Anfangseuphorie



- Unterschrift Work Smart Charta durch CEO als Signalwirkung
- Umzug an den neuen Hauptsitz mit vielen neuen Möglichkeiten
- Team Workshops und Nutzung zur Skalierung mit Erfolgstories

UNTERSCHRIFT WORK SMART CHARTA DURCH CEO ALS SIGNALWIRKUNG



<http://work-smart-initiative.ch>



9. Juni 2015: Erstunterzeichnung der Charta durch die CEOs von Microsoft Schweiz, Die Mobiliar, Die Schweizerische Post, Swisscom, Witzig The Office Company, SRG SSR sowie der Leiterin Personenverkehr SBB.

Veränderung der Arbeitskultur



Ziele der Work Smart Initiative

- a) **Motivierende Rahmenbedingungen schaffen:** Förderung Motivation durch selbstständige Arbeitsgestaltung
- b) **Arbeitsmarkt besser erschliessen:** Förderung Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen
- c) **Ressourcen und Infrastrukturen smarter nutzen:** Glättung der Auslastung über den Tagesverlauf



Ziele der Work Smart Initiative

- Geeignete **Massnahmen** zur Zielerreichung **umsetzen**
- **Zielerreichung** intern periodisch **erheben** und kommunizieren
- Aktiv **andere Arbeitgeber** zur Förderung flexibler Arbeitsformen einladen

UMZUG AN DEN NEUEN HAUPTSITZ MIT VIELEN NEUEN MÖGLICHKEITEN

QUASI ZEITGLEICH MIT DER UNTERZEICHNUNG DER INITIATIVE



UMZUG AN DEN NEUEN HAUPTSITZ MIT VIELEN NEUEN MÖGLICHKEITEN

SHARED DESK ZUR FÖRDERUNG DES ORTSUNABHÄNGIGEN ARBEITEN



UMZUG AN DEN NEUEN HAUPTSITZ MIT VIELEN NEUEN MÖGLICHKEITEN

SHARED DESK ZUR REDUKTION DES «PRÄSENTISMUS»



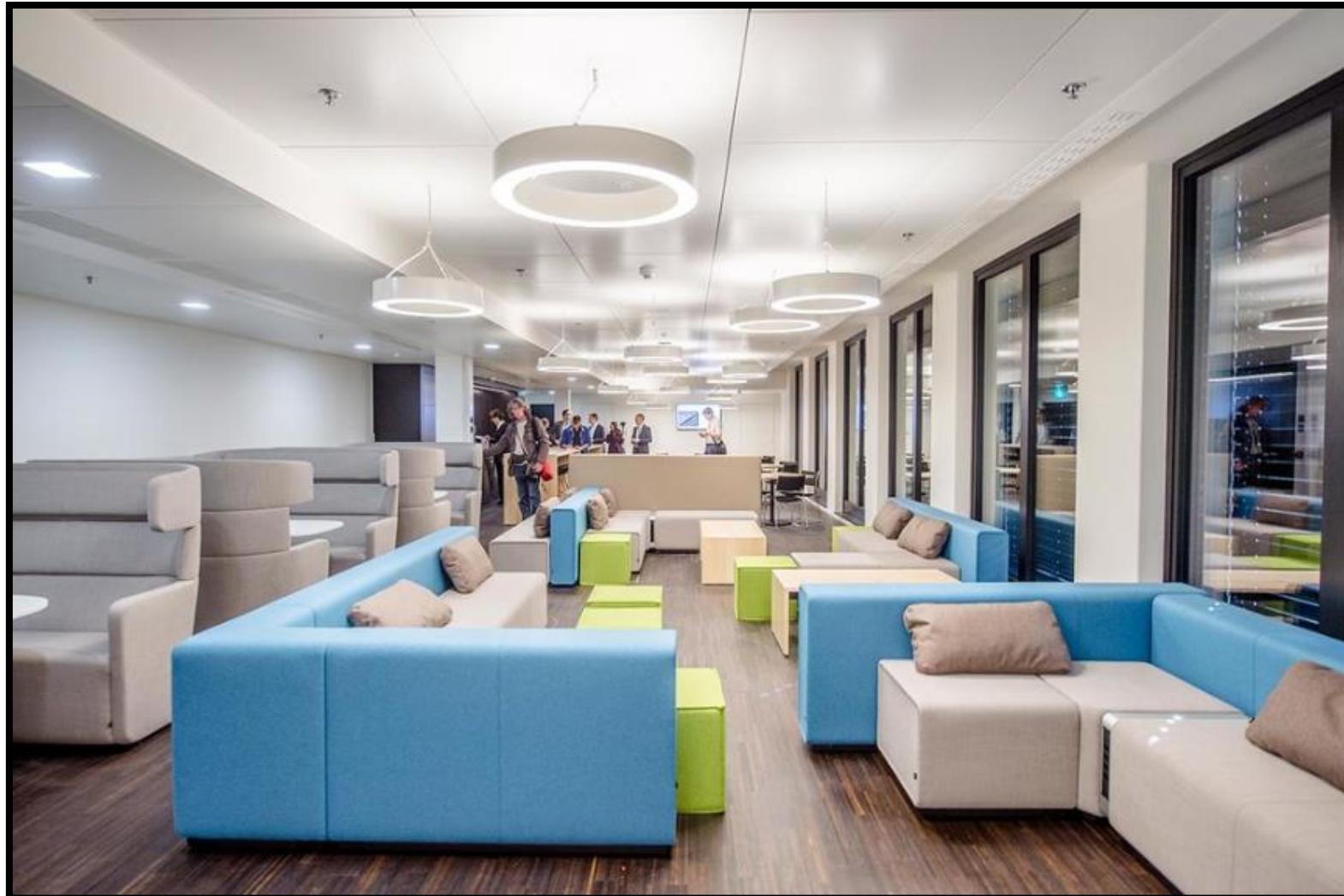
UMZUG AN DEN NEUEN HAUPTSITZ MIT VIELEN NEUEN MÖGLICHKEITEN

SHARED DESK ZUR FÖRDERUNG DES AUSTAUSCHS



UMZUG AN DEN NEUEN HAUPTSITZ MIT VIELEN NEUEN MÖGLICHKEITEN

KAFFEE-LOUNGE FÜR DEN SPONTANEN ODER AD-HOC AUSTAUSCH



UMZUG AN DEN NEUEN HAUPTSITZ MIT VIELEN NEUEN MÖGLICHKEITEN

PIAZZA FÜR DEN SPONTANEN ODER AD-HOC AUSTAUSCH



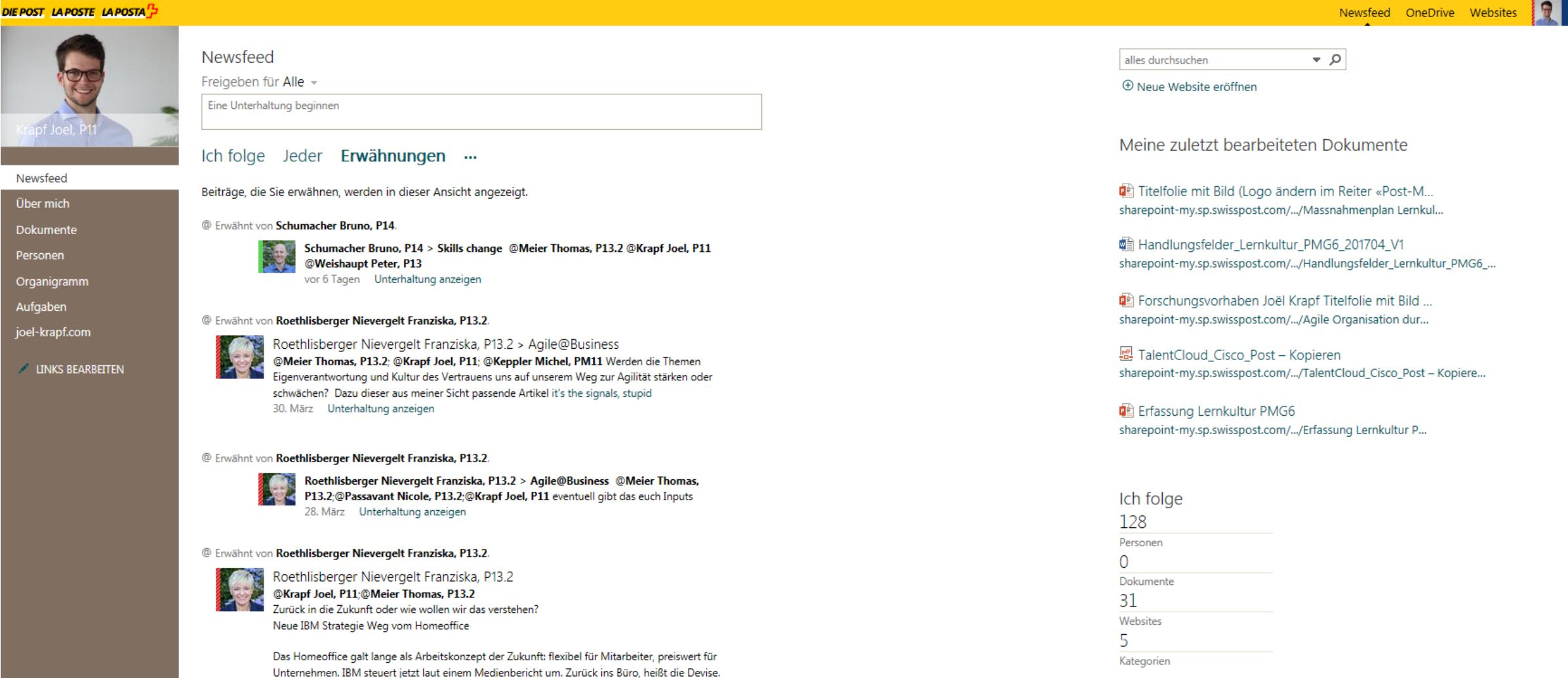
UMZUG AN DEN NEUEN HAUPTSITZ MIT VIELEN NEUEN MÖGLICHKEITEN

AQUARIEN FÜR KONZENTRIERTES ARBEITEN



UMZUG AN DEN NEUEN HAUPTSITZ MIT VIELEN NEUEN MÖGLICHKEITEN

POSTCONNECT: DIE INTERNE KOLLABORATIONSPLATTFORM



The screenshot shows the PostConnect interface with a yellow header bar. The header includes the 'DIE POST LA POSTE LA POSTA' logo, a search bar with 'alles durchsuchen' and a magnifying glass icon, a 'Newsfeed' button, 'OneDrive' and 'Websites' links, and a user profile icon.

Left Sidebar: Shows a profile picture of 'Krapf Joel, P11' and a newsfeed section. The newsfeed lists recent mentions and posts from users like Schumacher Bruno, Roethlisberger Nievergelt Franziska, and Meier Thomas.

Newsfeed Section: Shows a list of recent mentions and posts. For example, a post from Schumacher Bruno (@P14) discusses skills change and agile methods. Another post from Roethlisberger Nievergelt Franziska (@P13.2) discusses Agile@Business and organizational culture.

Right Side: Shows a list of recently edited documents. The list includes 'Titelfolie mit Bild (Logo ändern im Reiter «Post-M...', 'Handlungsfelder_Lernkultur_PMG6_201704_V1', 'Forschungsvorhaben Joël Krapf Titelfolie mit Bild ...', 'TalentCloud_Cisco_Post – Kopieren', and 'Erfassung Lernkultur PMG6'.

Bottom Right Summary: A summary of user activity and document counts.

| | |
|------------|-----|
| Ich folge | 128 |
| Personen | 0 |
| Dokumente | 31 |
| Websites | 5 |
| Kategorien | |

NUTZEN DER ANFANGSEUPHORIE ZUR SKALIERUNG

TEAM WORKSHOPS, BOTSCHAFTER, SUCCESS STORIES



Team Workshops

Unterstützung einer team- und aufgabenspezifischen Umsetzung



Botschafter

Führungskräfte als Vorbilder mit Signalwirkung nutzen



Success Stories

Erfolgreiche Umsetzungen zur Nachahmung verbreiten

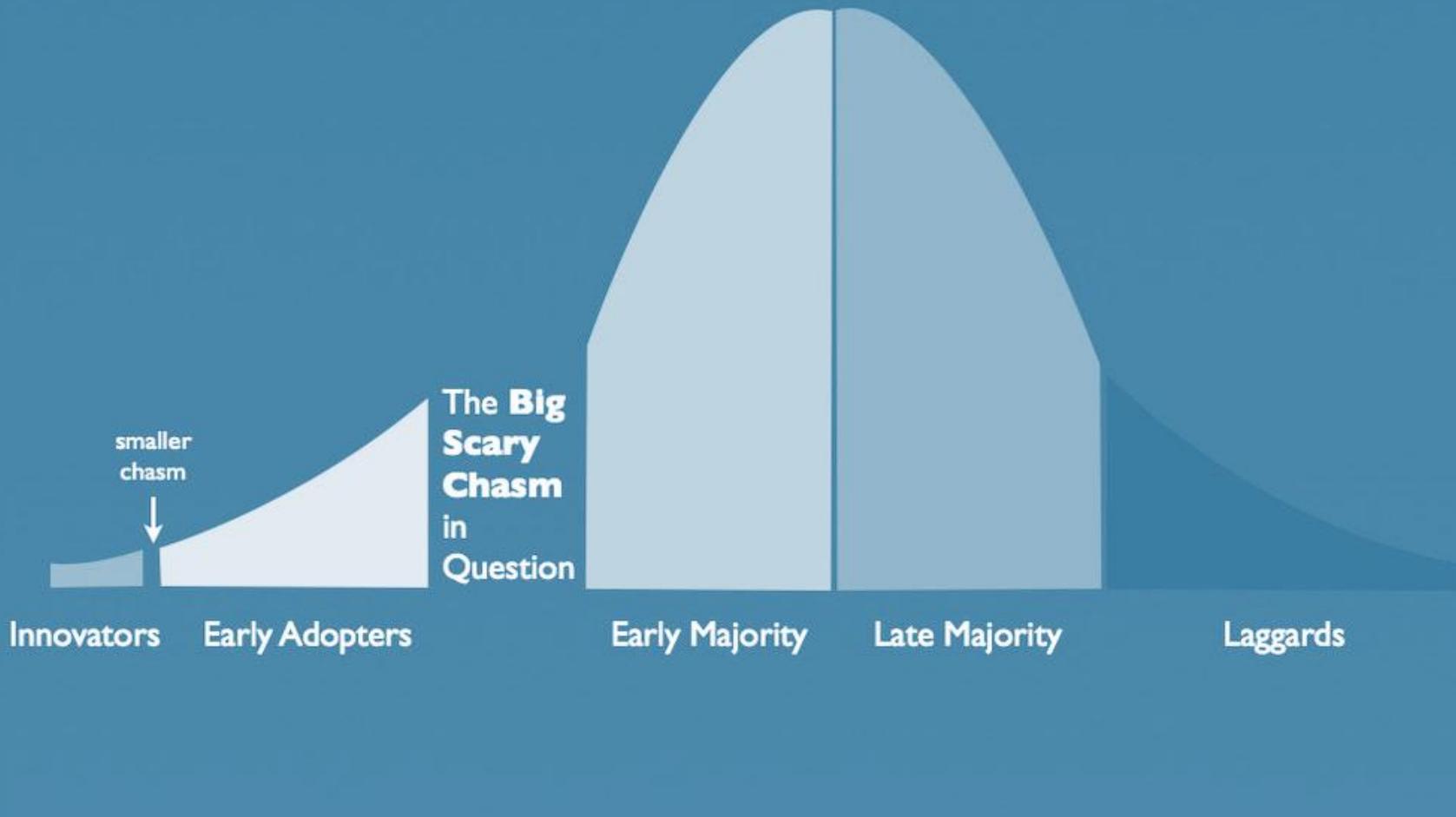
II. Retardation



- Konzeptionelle Arbeiten gewinnen Überhand
- Mutterschaftsurlaub der Themenownerin
- Aufkommen von Agilität als «Konkurrenz»

Crossing the Chasm

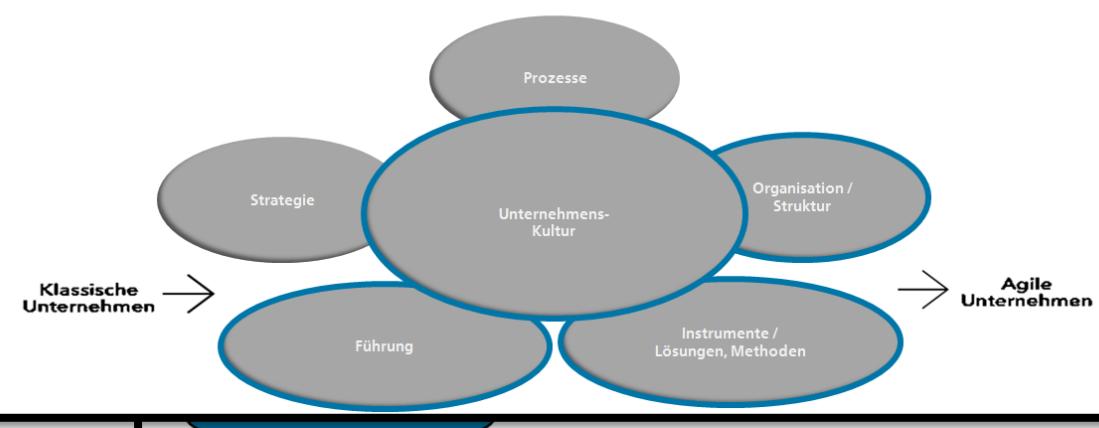
Geoffrey Moore - 1991



KONZEPTIONELLE ARBEITEN GEWINNEN ÜBERHAND

WORK SMART NUTZT SPEZIFISCHE HEBEL IN RICHTUNG AGILER ORGANISATION

Die Aktivitäten Work Smart konzentrieren sich auf die Führung (Führungs- und Arbeitsverhalten), die Instrumente/Lösungen/Methoden (Arbeitsmittel) und die Organisation/Struktur (Arbeitsumfeld). Meistens stehen die Aktivitäten in Wechselbeziehung. So zog z.B. das Arbeiten im papierarmen Büro auch einen intensiveren Einsatz von Software (z.B. OneNote, PostConnect) nach sich.



Aus Gesprächen mit den PE/OE Verantwortlichen und weiteren interessierten Stakeholdern aus den Bereichen wurde ein grosses Bedürfnis nach Orientierung, Information und Austausch im Thema «neue Arbeitswelt» ausgesprochen. Es benötigt dringend weitere Beispiele in der Anwendung von Work Smart in den verschiedenen Bereichen, um die Akzeptanz und die Weiterentwicklung zu gewährleisten.

2016

2016

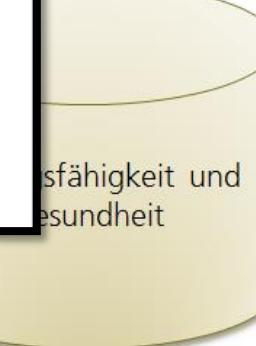
4. Q 2016

Auswertung & Entscheid Rollout 2017

gruppenumfrage (vgl. Backup) betreffend Arbeitmodellen bietet die Post schon viel, betreffend

2017

Auswertung & Entscheid für 2017



Schicht
– Differenzierte HR-Dienstleistungen

Einheitliche Lösungen
– Delegation von Aufgaben und Verantwortung

Effizienz
– Optimales HR-Geschäftsmodell

her und zielt mit fördert und

MUTTERSCHAFTSURLAUB DER THEMENOWNERIN ES FEHLTEN DADURCH DREI ELEMENTARE DINGE



Fachliche Kompetenz

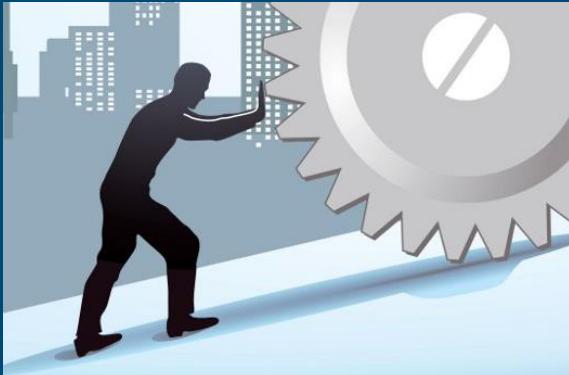
Antriebskraft für das Thema

Zeitliche Ressourcen

AUFKOMMEN VON AGILITÄT ALS «KONKURRENZ»



III. Aufschwung

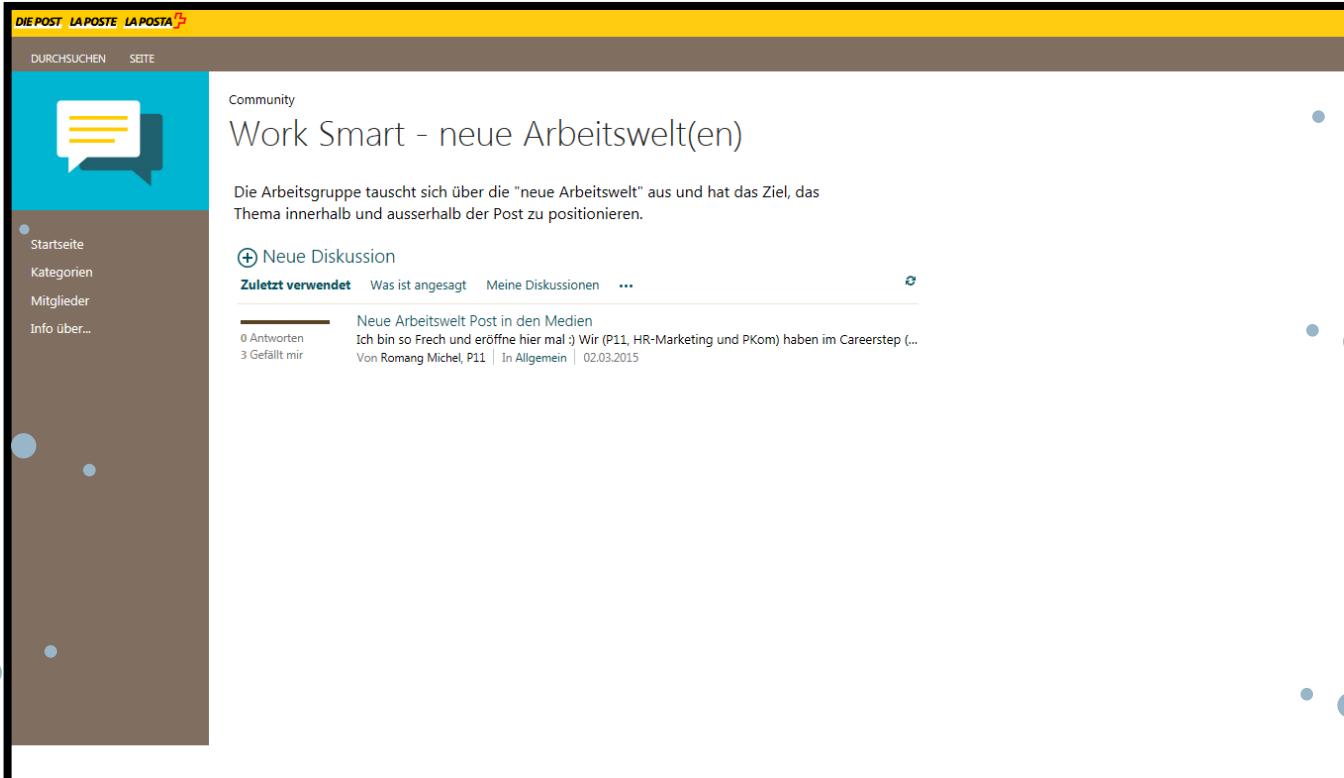


- Konzeptionelle Arbeiten zu Agilität als «Ressourcenfresser»
- Work Smart Community mit wenig Eigenenergie
- Klärung Verhältnis Agilität und Work Smart

KONZEPTIONELLE ARBEITEN ZU AGILITÄT ALS «RESSOURCENFRESSER»



WORK SMART COMMUNITY MIT WENIG EIGENENERGIE



The image shows a screenshot of a Swiss Post community page. The page has a yellow header with the text 'DIE POST LA POSTE LA POSTA' and navigation links for 'DURCHSUCHEN' and 'SEITE'. The main content area is titled 'Community' and 'Work Smart - neue Arbeitswelt(en)'. It features a text block: 'Die Arbeitsgruppe tauscht sich über die "neue Arbeitswelt" aus und hat das Ziel, das Thema innerhalb und ausserhalb der Post zu positionieren.' Below this is a discussion post: '+ Neue Diskussion' with the title 'Neue Arbeitswelt Post in den Medien' and a snippet of text: 'Ich bin so Frech und eröffne hier mal :) Wir (P11, HR-Marketing und PKom) haben im Careerstep (...'. The sidebar on the left includes links for 'Startseite', 'Kategorien', 'Mitglieder', and 'Info über...'. Five blue thought bubbles are overlaid on the image, each containing a question: 'Themen / Inhalte?', 'Prozess-Lead?', 'Inhaltlicher-Lead?', 'Nutzen der CoP?', 'Mitglieder?', and 'Rollen?'. Small blue dots connect the bubbles to the central image.

Themen / Inhalte?

Prozess-Lead?

Inhaltlicher-Lead?

Nutzen der CoP?

Mitglieder?

Rollen?

KLÄRUNG VERHÄLTNIS AGILITÄT UND WORK SMART (I)

GESTALTUNGSFELDER DER AGILITÄT

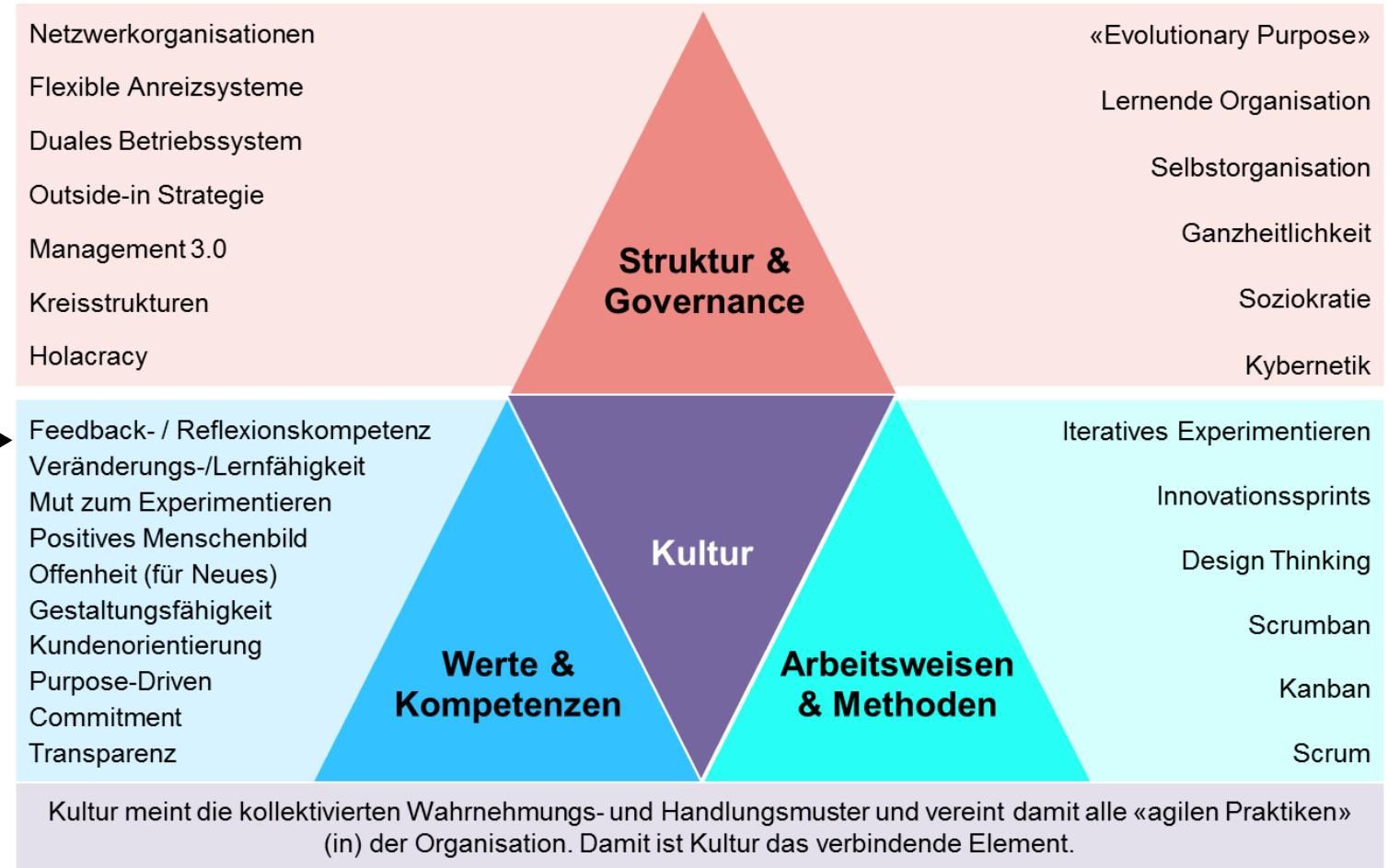
Klareres Verständnis zu Agilität



Klärung Verhältnis
Agilität <-> Work Smart



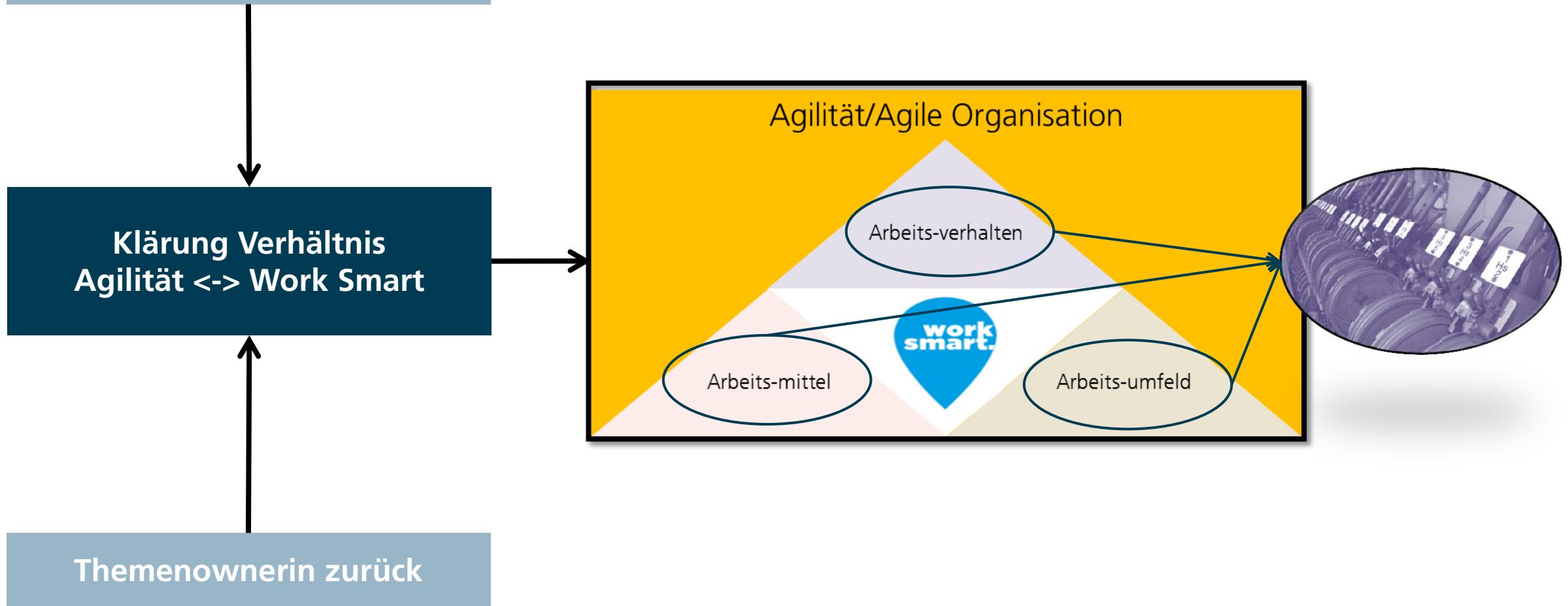
Themenownerin zurück



KLÄRUNG VERHÄLTNIS AGILITÄT UND WORK SMART (II)

AUSARBEITUNG DREI ZENTRALER STELLHEBEL

Klareres Verständnis zu Agilität



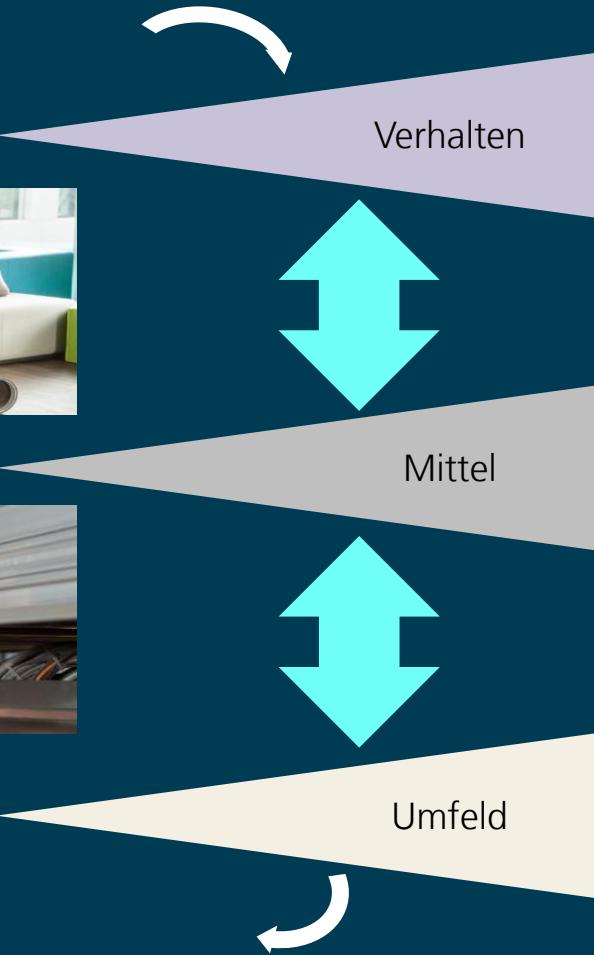
KLÄRUNG VERHÄLTNIS AGILITÄT UND WORK SMART (III)

DIE DREI ZENTRALEN STELLHEBEL IM ÜBERBLICK

mehr von...



**...für mehr
Wirtschaftlichkeit**



- Selbstorganisation und –verantwortung
- Individualisierung und Teamorientierung
- Interne und externe Mitarbeitende
- Smarte (agile) Führung und Netzwerke
- Smarte Methoden und Kommunikation
- Kompetenzen und Skills (Fertigkeiten)

- Mobile Geräte, d.h. auch überall vernetzt
- Persönliche Geräte
- Collaboration-Software
- Remote Office (Telearbeit und Telepräsenz)
- Arbeitszeitmodelle

- Zusammenarbeitszonen (1, 1:1, 1:n, n:n, (in)formell, Verpflegung)
- Home(-Office) und Third-Place
- Coworking/Cocreation- und Inno-Places
- Auslastung der Arbeitsplätze für «Wissensmitarbeitende».
- Struktur (Evolve)

Auflistung ohne Anspruch auf Vollständigkeit!

IV. Stetige Entwicklung



- Arbeits-umfeld (Third Places; Espace Lab)
- Arbeits-mittel (Pilot Future Work Experience)
- Arbeits-verhalten (Lernkultur)

ARBEITS-UMFELD

THIRD PLACES: AN ANDEREN STANDORTEN DER POST ARBEITEN

First Place: «Usual Office»

Second Place: «Home Office»

Third Place: «Another Office»

Pilot Olten



Olten

Aarau

Lausanne

Zürich Flughafen

Was bringt es?

Mobilität

Flexibilität

Auslastung

Entlastung

Vernetzung

Was braucht es?

Kurzfristige & einfache Reservationsmöglichkeiten

Gebäudezutritt und adäquate Öffnungszeiten

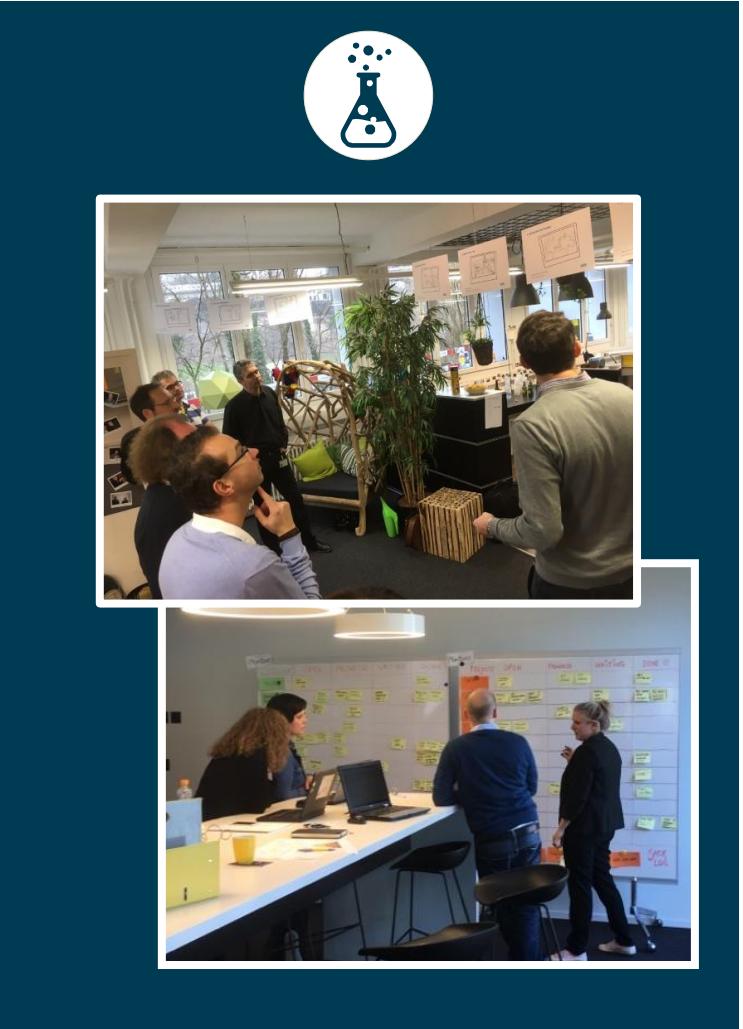
Nähe zum ÖV

Nähe zum Wohnort

Zugang zum Internet und Postnetz

ARBEITS-UMFELD

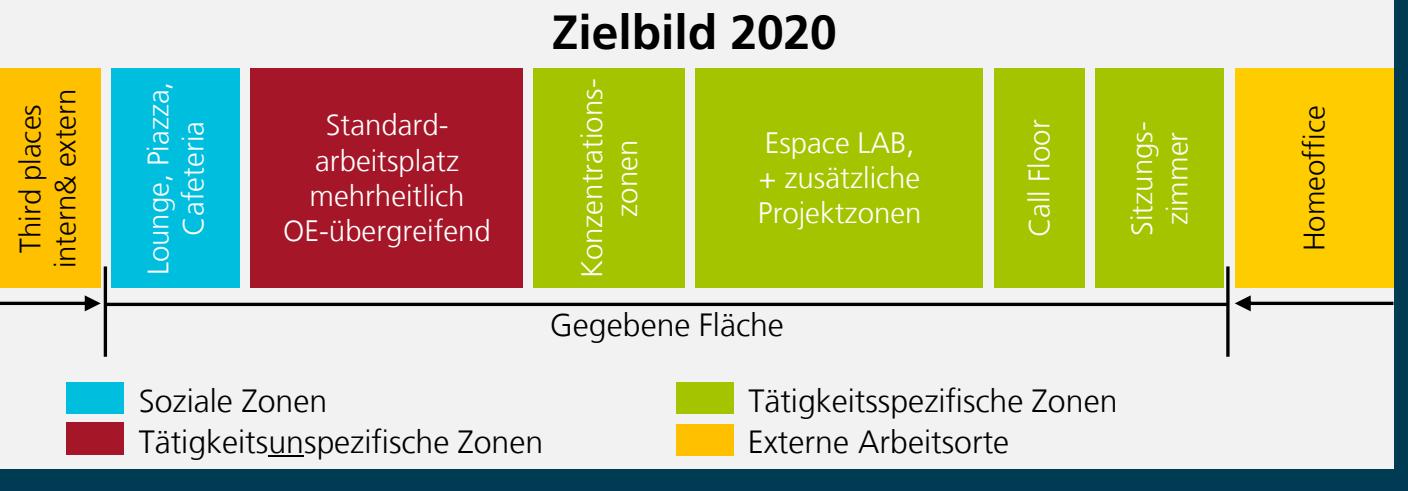
ESPACE LAB



Was bringt es?

- Förderung des kreativen Arbeitens
- Entwicklung der Methodenkompetenz
- Projekte agiler durchführen (können)
- Kulturwandel fördern und erlebbar machen
- Erhöhung der tätigkeitsspezifischen Flächen

Zielbild 2020



ARBEITS-MITTEL (ARBEITS-VERHALTEN)

PILOT FUTURE WORK EXPERIENCE

Beobachtungs- phase

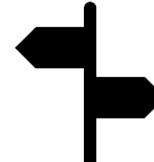


Kick-off 15.3.
Teammeeting



Nullmessung
Offene Zieldefinition
Beginn Work Journal

Gestaltungs- und Validierungsphase



Zwischenbesprechung Mitte Mai
Teamworkshop «neues Miteinander»



Konkretisierung der
Experimentierfelder und
Aufträge



Persönliches Interview
Schlussmessung
Auswertung Work Journal

Auswertungen Empfehlungen



Abschluss Ende Nov.
Rückblick/Zelebrieren

Dialog/Diskussion zum Pilotprojekt auf Post Connect / persönliche Gespräche

Experimentieren und Reflektieren

- Wie würde ich am liebsten arbeiten, wenn ich den Tag völlig frei gestalten könnte?
- Welcher Arbeitsstil liegt mir am besten (Dimension, Raum, Zeit)?
- Mit welchem Arbeitsstil/welcher Arbeitsweise könnten ich meinen internen und externen Kunden noch näher kommen?

- Welche Arbeitsformen eignen sich für welche Aufgaben am besten?
- Wie funktionieren wir als Team am besten zusammen?
- Wie können wir als Team am besten kommunizieren und gemeinsam lernen?
- Was hindert mich daran, so zu arbeiten und Veränderungen zu bewirken?

ARBEITS-VERHALTEN

LERNKULTURENTWICKLUNG ZUR STEIGERUNG DER AGILITÄT

IST-Lernkultur erfassen

Aktivitäten:

Einzelinterview mit Leitungsteam (60' pro Interview)

Gruppendiskussionen mit Teams (~4 Personen pro Gruppe à 60')

Fragebogen zur (Lern-)Kultur (online, 20' pro Tn)

Ergebnis:

Quantitative und qualitative Auswertung der Lernkultur als Stellhebel zur Agilität

Zielbild bestimmen

Aktivitäten:

Teamworkshop zur Analyse des IST-Bildes sowie zur gemeinsamen Ausarbeitung der wichtigsten Handlungsfelder (Teamworkshop à 90')

Ergebnis:

Teamspezifische Handlungsfelder zur Lernkulturentwicklung im Sinne der Agilität

Massnahmenkatalog entwickeln

Aktivitäten:

Iterative Entwicklung des Massnahmenplans (min. 60' mit Leitungsteam)

Iterationen ebenfalls mit Experten zum Thema Agilität und (Lern-)Kulturentwicklung

Ergebnis:

Iterativ ausgearbeiteter, teamspezifischer Massnahmenkatalog

Massnahmenkatalog umsetzen (optional)

Aktivitäten:

Je nach Bedarf: Begleitung und Unterstützung der Umsetzung

Ergebnis:

Umgesetzter Massnahmenkatalog

Unterstützung/Begleitung im Rahmen Doktorarbeit

Unterstützung/Begleitung im Rahmen operativer Tätigkeit P11

THEMENÜBERSICHT

1

WORK SMART BEI DER POST – Praxisbeispiel(e)

2

BLICK ZURÜCK NACH VORNE – Lessons Learned

3

GEMEINSAME DISKUSSION – Voneinander lernen

RETROSPEKTION UND REVIEW

WAS HABEN WIR BISHER GELERNT?

Fehlende Treibkraft durch den Ausfall der Themenownerin

Paralyse durch Analyse

Keine Nutzung der neuen Möglichkeiten aufgrund «alten» Gewohnheiten

Kontrollkultur: Leute schreien nach Regulierungen

Agilität als Konkurrenz



Es ist elementar, dass sich jemand in der Rollenverantwortung fühlt, das Thema anzutreiben.

Mehr Mut zum Experimentieren; agiles und iteratives Vorgehen; Anfangseuphorie stärker nutzen

Kulturentwicklung: Direkt mit Teams zusammenarbeiten; bewusstes Experimentieren

Vertrauenskultur: Gemeinsame Erwartungsklärung
(vgl. Do's & Dont's im Anhang)

Begrifflichkeiten klären; Synergien finden; Zielharmonie herstellen

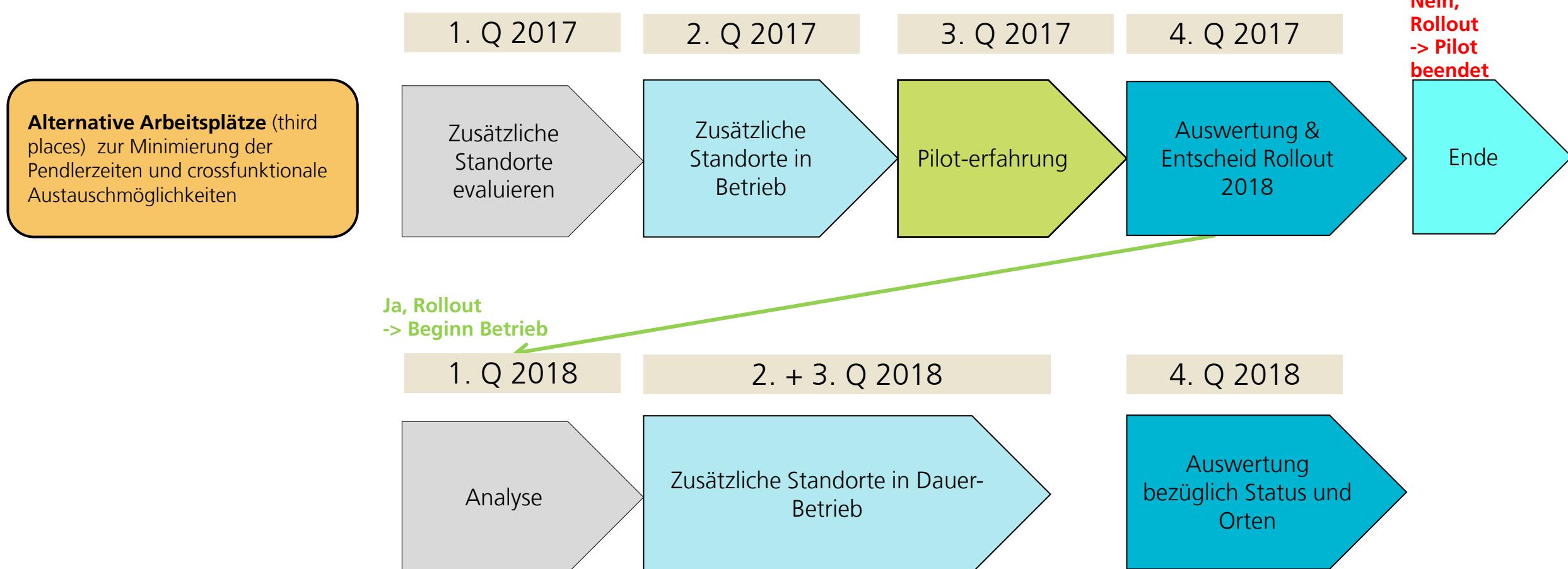
GEMEINSAME DISKUSSION



Anhang / Back up

ROADMAP WORK SMART AKTIVITÄTEN 2017

ZWEI Szenarien



«THIRD PLACE» GEHÖRT ZUM MEGATREND MOBILITÄT

-> TRENDS «THIRD PLACES»

„Third Places“ – die **flexiblen** Arbeitsstätten

Die Trends zeigen eindeutig: In den nächsten Jahren werden die Präsenzzeiten im Büro durch neue, flexible Arbeitszeitmodelle ergänzt sowie Dauer und Ort der Arbeitsleistung beeinflussen. Dabei gibt es unterschiedliche Herausforderungen zu bewältigen:

- Förderung der Flexibilität durch das HR (Arbeitszeiten, Arbeitsort)
- Gewährleistung der Verfügbarkeit und Sicherheit durch die IT
- Umdenken bei Führungskräften: Vertrauen in neue Kommunikationskanäle sowie Anpassung des Führungsstils
- Mehr Selbstdisziplin bei den Mitarbeitenden

«THIRD PLACE» GEHÖRT ZUM MEGATREND MOBILITÄT

Zunahme der Mobilität im Arbeitsumfeld: **Weltweit arbeiten 25 Prozent aller Arbeitnehmenden mindestens zwei Tage ausserhalb ihres Büros – in den kommenden Jahren werden es über 40 Prozent sein** (corporate real estate – workplace final report 2012).

Veränderte Ansprüche an die Lebensqualität: **87 Prozent der jungen Schweizerinnen und Schweizer bevorzugen einen Arbeitgeber, der eine Work-Life-Balance gewährleistet.** Dies beinhaltet unter anderem die Möglichkeit, Überzeit zu kompensieren, flexible Arbeitsbedingungen wie beispielsweise Home Office, Teilzeitarbeit sowie keine fixen Bürozeiten (Millennial Study Universum – Bilanz 08/2015).

Technologische Fortschritte: **Über 50 Prozent der Firmen in der Schweiz ermöglichen örtlich unabhängige «Telearbeit»** (HR-Barometer 2010/“die Volkswirtschaft”). Die virtuelle Vernetzung sowie ein stetiger Informationsfluss sind mittlerweile überall möglich.

Globalisierung, Strukturwandel, Fachkräftemangel: Entwicklungen, die die Anzahl der Arbeitenden, die Anzahl der Geschäftsreisen und dadurch den Bedarf an Lösungen für mobiles und flexibles Arbeiten begünstigen.

ZUSAMMENSTELLUNG DER ANZAHL ANTWORTEN ZUR WICHTIGKEIT DER THEMEN (ALLE DREI ZIELGRUPPEN)

| | Sehr wichtig bis eher wichtig | weniger wichtig bis unwichtig | Keine Antwort (da in einer Zielgruppe nicht gefragt) |
|---|-------------------------------|-------------------------------|---|
| kurzfristige Reservierungsmöglichkeit | 65 | 8 | |
| Einfache Reservierungsmöglichkeit | 64 | 9 | |
| Gebäudezutritt | 63 | 14 | |
| Distanz zum ÖV | 63 | 13 | |
| Öffnungszeiten des Third Place | 65 | 11 | |
| Postnetz verfügbar | 55 | 23 | |
| Nähe zum Wohnort | 50 | 20 | |
| In (Post)-Räumlichkeiten mit Postnetz | 40 | 37 | |
| Drucker | 35 | 39 | |
| Austausch mit Leuten vor Ort | 35 | 40 | |
| Infrastruktur | 29 | 17 | 26 |
| Atmosphäre | 29 | 15 | 26 |
| Informationen über den Third Place | 28 | 15 | 26 |
| Öffentliches W-Lan | 27 | 22 | 26 |
| Besprechungsräume verfügbar | 27 | 49 | |
| Externer Raum (ohne Postnetz mit W-Lan) | 20 | 55 | |
| Parkplatzangebot | 19 | 57 | |
| Kantine | 13 | 63 | |

Diese drei Fragen müssen bei der nächsten Umfrage differenzierter gestellt werden

LERNKULTUR PMG6: IST-BILD

SPAGHETTI-TELLER IN DER TRANSFORMATION ZU CANNELLONI

- Derzeit ist die Lernkultur noch mit einem Teller Spaghetti vergleichbar: Die Teammitglieder haben ihre einzelne Themen, die sie verfolgen. Da viele dieser Themen noch aus dem alten Team stammen und somit nicht zum Thema «Letzte Meile» gehören, besteht noch keine gelebte Fokussierung.
- Sobald die «alten» Projekte abgeschlossen werden und alle bearbeiteten Themen dem entsprechenden Teamzweck («Letzte Meile und Business Solutions») zugeordnet werden können, soll aus dem noch etwas unkoordinierten Spaghetti-Teller Cannelloni werden. Also selbstverantwortliche Projektleiter/-innen mit klaren Verantwortlichkeiten, die jedoch untereinander mit einem gemeinsamen Fokus vernetzt sind.
- Die Fokussierung bei gleichzeitiger Vernetzung ist eine der zentralen Herausforderungen in der Lernkultur von PMG6. Denn eine zu enge Fokussierung führt dazu, dass der teaminterne sowie teamübergreifende Austausch (Sparrings etc.) vernachlässigt wird. Zu breiter Fokus bedeutet hingegen, dass beim Lernen zu wenig auf den Mehrwert für die geforderte Arbeit geachtet wird. Die Ist-Analyse deutet eher darauf hin, dass es dem Team weniger schwer fallen wird, den Fokus einzuziehen. Eine grössere Herausforderung scheint es zu sein, sich die Zeit für das Lernen ohne unmittelbarem Nutzungspotenzial zu nehmen.
- Eine weitere Frage, die sich für PMG6 stellt, ist jene nach der Art des Austausches. Also welche Inhalte sollen untereinander geteilt werden. Hier scheint noch keine Einigkeit zu bestehen, inwiefern Methoden, Arbeitsinhalte oder Feedback auf konkrete Arbeiten ausgetauscht werden sollen. Wichtig ist dem Team, dass sowohl Informationsgeber als auch Informationsnehmer vom Austausch profitieren und dass dieser effizient ausgestaltet ist.



| Dimension | IST | SOLL | Diff. |
|----------------------|------|------|-------|
| Continuous Learning | 4.62 | 5.43 | 0.81 |
| Dialogue & Inquiry | 4.82 | 5.56 | 0.74 |
| Team Learning | 4.50 | 5.28 | 0.78 |
| Embedded Systems | 4.08 | 5.07 | 0.98 |
| Empowerment | 4.65 | 5.28 | 0.63 |
| System Connection | 4.71 | 5.38 | 0.67 |
| Strategic Leadership | 4.88 | 5.42 | 0.54 |

MASSNAHMENPLAN: GRUNDLAGEN

HANDLUNGSFELDER UND BEMERKUNGEN FÜR DIE UMSETZUNG

Lernkulturentwicklung als Stellhebel zur Agilität

Handlungsfelder PMG6

Netzwerk (zum Lernen)

Erfahrungs- und
Wissensaustausch (im Team)

Zeit und Raum für (kollektives)
Lernen

Kontinuierliches Lernen des
Einzelnen

Gemeinsamer Lern- und
Handlungsfokus

Bemerkungen / Vorschläge für die Umsetzung

- Kultur heisst "how we do things around here". Damit sich Kultur also verändert, müssen sich die Team-Mitglieder in ihrem individuellen sowie auch im kollektiven Verhalten verändern.
- Wie bei Neujahrsgundsätzen ist es erfolgsversprechender, sich auf wenige und konkrete Verhaltensziele festzulegen. Diese müssen gemeinsam und konsequent verfolgt werden. Dies bedingt ein kollektives Commitment.
- Die vorliegende Übersicht dient dazu, die teamspezifischen Handlungsschwerpunkte als Orientierung festzuhalten. Aus diesen Handlungsfelder müssen konkrete Verhaltensziele abgeleitet werden. Hierzu dient der Massnahmenkatalog als Grundlage. Dieser kann kontinuierlich angepasst werden.
- Aus dem Massnahmenkatalog können einzelne Verhaltensziele ausgewählt werden, auf die sich das Team für eine zu definierende Zeitperiode fokussiert. Nach Ablauf dieser Zeitperiode sollte die Umsetzung reflektiert werden. Es bietet sich dabei an, nicht nur die Umsetzung der Verhaltensziele, sondern auch den Prozess selbst regelmäßig zu reflektieren.
- Nach der Reflexion werden gemeinsam Verhaltensziele für eine neue Zeitperiode definiert (angemessene und regelmässige Abstände).

MASSNAHMENPLAN: VORSCHLÄGE ZUR RETROSPEKTIVE (I/II)

REFLEXIONS-INHALT

1.

| | |
|----------------------|--|
| Etappendauer: | (Grundsatz für die Reflexion: regelmässig und in angemessenen Abständen) |
| Moderation: | (extern oder intern) |
| Protokoll: | (OneNote bietet sich hierzu als Tool an) |

2.

Verhaltensziele für die Etappe

| Handlungsfeld | Massnahme (vgl. Massnahmenkatalog) | Wie ist es uns ergangen (+/-/0)? | Was machte Freude? | Was hat frustriert? | Was sollten wir zukünftig anders machen? |
|---------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|---------------------|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

3.

Diskussionsbedarf aus Reflexion

MASSNAHMENPLAN: VORSCHLÄGE ZUR RETROSPEKTIVE (II/II)

REFLEXIONS-PROZESS

Vorschlag zum Ablauf der Reflexion als Kernelement der Kulturentwicklung:

1. Wahl der Rolle "Moderation" sowie "Protokoll"
2. Jeder im Team erhält nacheinander das Wort, um die Etappenziele aus seiner Perspektive zu reflektieren.
 - a. Unterbrechungen sind nur für Verständnisfragen erlaubt
 - b. Es müssen nicht alle Massnahmen und nicht alle Reflexionsfragen (vgl. folgende Seite zum Reflexions-Inhalt) abgehandelt werden.
 - c. Die Redezeit kann auf ein angemessenes Mass beschränkt werden
3. In der zweiten Runde äussern sich nun alle nacheinander, ob und welche Kontroversen sie aufgrund der ersten Gesprächsrunde diskutieren wollen.
 - a. Diese Punkte werden direkt aufgenommen, aber nicht inhaltlich diskutiert
 - b. Unterbrechungen sind nur für Verständnisfragen sind erlaubt
 - c. Falls ein Teammitglied eine Reflexion zum Prozess als solchen wünscht, sollte es dies ebenfalls hier anbringen
4. Die aufgenommenen Kontroversen werden diskutiert
 - a. Falls es für das Team nicht sinnvoll scheint, diese Diskussion unmittelbar zu führen, kann hier unterbrochen werden.
 - b. Die Diskussion der Kontroverse sowie die Formulierung der neuen Etappenziele kann dann in einer darauffolgenden Teamsitzung oder in einem sonstigen separaten Gefäss stattfinden.
 - c. Die Kontroversen sollten jedoch diskutiert werden, bevor die neuen Etappenziele formuliert werden.
5. Nächste Etappe festlegen: Verhaltensziele und Etappendauer ***[hier beginnt Etappe 1]***
 - a. Das Team entscheidet dabei selbst, inwiefern es nochmals die gleichen Verhaltensziele definiert.
 - b. Der Prozess als solcher kann dabei kontinuierlich angepasst werden, sollte sich ein Bedarf dazu in der Diskussion ergeben haben

DO'S FÜR DAS INDIVIDUUM

- Grenzen setzen können; Selbstdisziplin
- Fokus auf Leistung setzen
- FK herausfordern betreffend Vorbildcharakter
- Verantwortung/Selbstverantwortung: Befähigung zur Wahrnehmung der eigenen Grenzen (jeder MA)
- Regelmässiger Dialog mit VG einfordern
- Transparenz gewährleisten
- Eigene Einstellung gegenüber Technik positiv ausrichten
- Erwartungsmanagement – auch unausgesprochene Erwartungen klären

DONT'S FÜR DAS INDIVIDUUM

- Arbeitszeit und Erreichbarkeit erhöhen
- Mails dauernd checken
- Zug ist keine Telefonkabine
- Cc-Mails (reduzieren oder regeln)

DO'S FÜR DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

- Vorbild sein
- Dialog fördern; Erwartungen klären; Individuelle Vereinbarungen müssen möglich sein z.B Arbeitsweg (Fairness!); Mut haben für individuelle Lösungen
- FK müssen MA einschätzen und gut begleiten können.
- Feedbackkultur und Wertschätzung etablieren
- Regelmässiger Austausch mit den MA's etablieren
- Umgang mit Unterschieden managen, Vertrauen haben, Verantwortung abgeben, Freiheiten ermöglichen
- Abmachungen sind nötig – Top down (Leitplanken) oder bottom up (Spezifisches: Homeoffice/Erreichbarkeit?)
- VG ist gesund und damit ein Vorbild: Abgrenzung von Geschäft und Privat

DO'S FÜR DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

- Ablagestruktur mit dem Team erarbeiten
- Aktives Ermöglichen neuer Arbeitsmodelle und dazu ermutigen
- Sensibilisierung, Mehrwert von Telearbeit aktiv aufzeigen
- Work Smart zum Thema machen
- Regeln und Transparenz gewährleisten
- Change-Projekt begleiten lassen
- Ängste nehmen und Akzeptanz schaffen

DONT'S FÜR DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

- Bevormundung
- Doppelbotschaften und abschätzige Bemerkungen
- Verstellen, etwas vorspielen

DO'S FÜR DAS UNTERNEHMEN

- Leitbild erstellen
- Medienkompetenz fördern (Toolbox)
- Technische Hürden eliminieren
- Zugang zu Wissen/Projekten fördern; Austauschgefässe anbieten
- Leistung muss zählen – Messbarkeit klären! Möglicher Ansatz: Zeitbudget für Projekte/Tätigkeiten – Team reguliert sich selber
- Begleitung und Befähigung der FK
- Befähigung der MA's zur Nutzung der neuen Arbeitswelt
- Klärung: Home Office – wann? wie oft? Wenn man ungestört arbeiten will; um den Arbeitsweg zu sparen; Ideale Verbindung mit privater Arbeit; eignet sich nicht, wenn Vernetzung nötig ist
- Wunsch: aufzeigen, welche Möglichkeiten bestehen und welches die Haltung der Post ist

DO'S FÜR DAS UNTERNEHMEN

- Unterstützende Ressourcen aus dem Team (reverse Mentoring)
- FK müssen «on board» sein /top down
- MA's auffordern zu definieren was die Bedürfnisse zu «Work Smart» sind
- Popup Offices ermöglichen – ganze Teams bewegen sich
- Infrastruktur ausrichten
- Fairness: jeder Bereich kann in irgendeiner Weise Work Smart umsetzen.
- Rekrutierung: Passt die Person zur neuen Kultur?
- Klärung: Ist share desk das Richtige für Iterationen in Projekten?
- Überprüfung: Verfügen wir über die richtigen Arbeitsmittel, Prozesse etc für Work Smart?

DO'S FÜR DAS UNTERNEHMEN

- Kultur schaffen
- Situationen und Arbeitsumgebung analysieren (werden Räume genutzt)
- Rahmen schaffen, um Ideen zu generieren; auch für den Betrieb
- Arbeitsbedingungen transparent machen
- Intranet: Filme mit Botschaftern (Teams; Führungskräfte; MA's)
- Gelbe Praxisbeispiele, auch extern von anderen Unternehmen
- Atelier vor Kantine schaffen
- Schulungen anbieten für Teams
- Weitere solche Events
- An Vision anknüpfen «Einfach mit System»

DONT'S FÜR DAS UNTERNEHMEN

- Bevormundung, Zwänge
- Möglichkeit Sitzungszimmer fix zu reservieren
- Arbeitszeiterfassung (steht im Widerspruch zur neunen Arbeitswelt)
- «Vernehmlassungskultur»; diese verlangsamt; dadurch muss niemand Verantwortung übernehmen
- Präsenzkultur
- Sie-Kultur
- Roadmaps und big pictures oftmals nur als ppt vorhanden, Informationen sind nicht vernetzt
- Stärken aktiv fördern über alle Hierarchiestufen hinweg