

# VON WORK SMART ZU AGILITÄT

JOËL KRAPF



**DIE POST** 

# WAS HEISST WORK SMART?

SMARTES ARBEITEN, DOCH WAS HEISST «SMART»?



**Work smart, not hard.**



**WORK SMART**

not hard.

fakeposters.com



# WAS HEISST WORK SMART?

«SMART» IST NICHT (ZWINGEND): HOME OFFICE



# WAS HEISST WORK SMART?

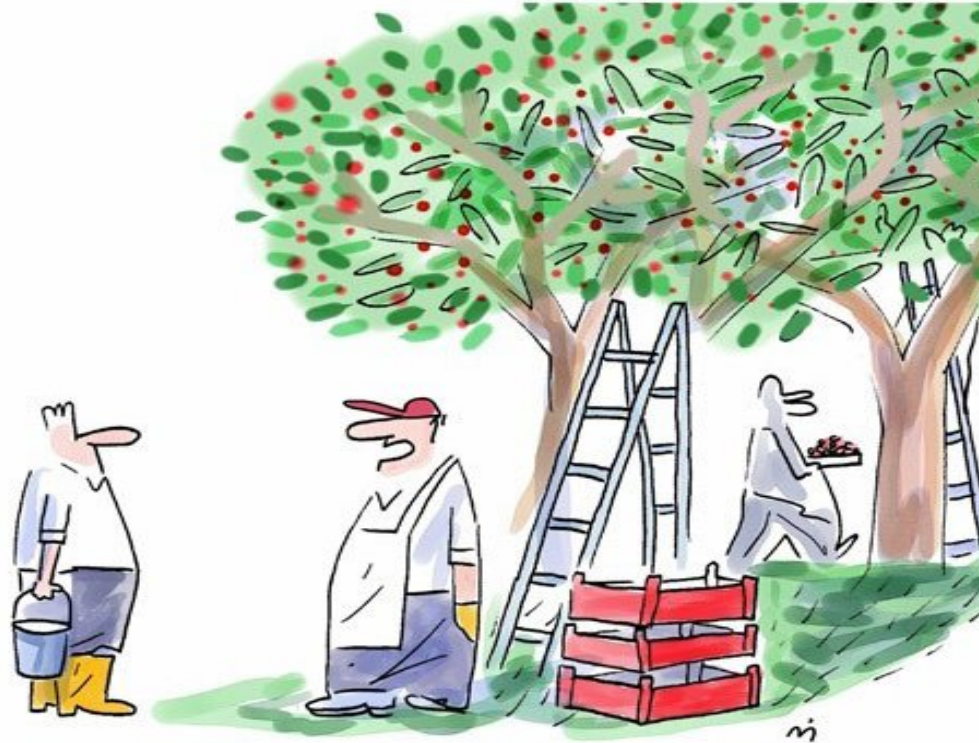
«SMART» IST: ARBEIT FLEXIBEL ZU GESTALTEN

Wir fördern flexible Arbeitsmodelle in der Schweiz.



# WAS HEISST WORK SMART?

NICHT DIE ANWESENHEIT ZÄHLT, SONDERN DIE LEISTUNG



Der größte Unterschied zu Ihrem Büro-  
job gleich vorne weg: 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

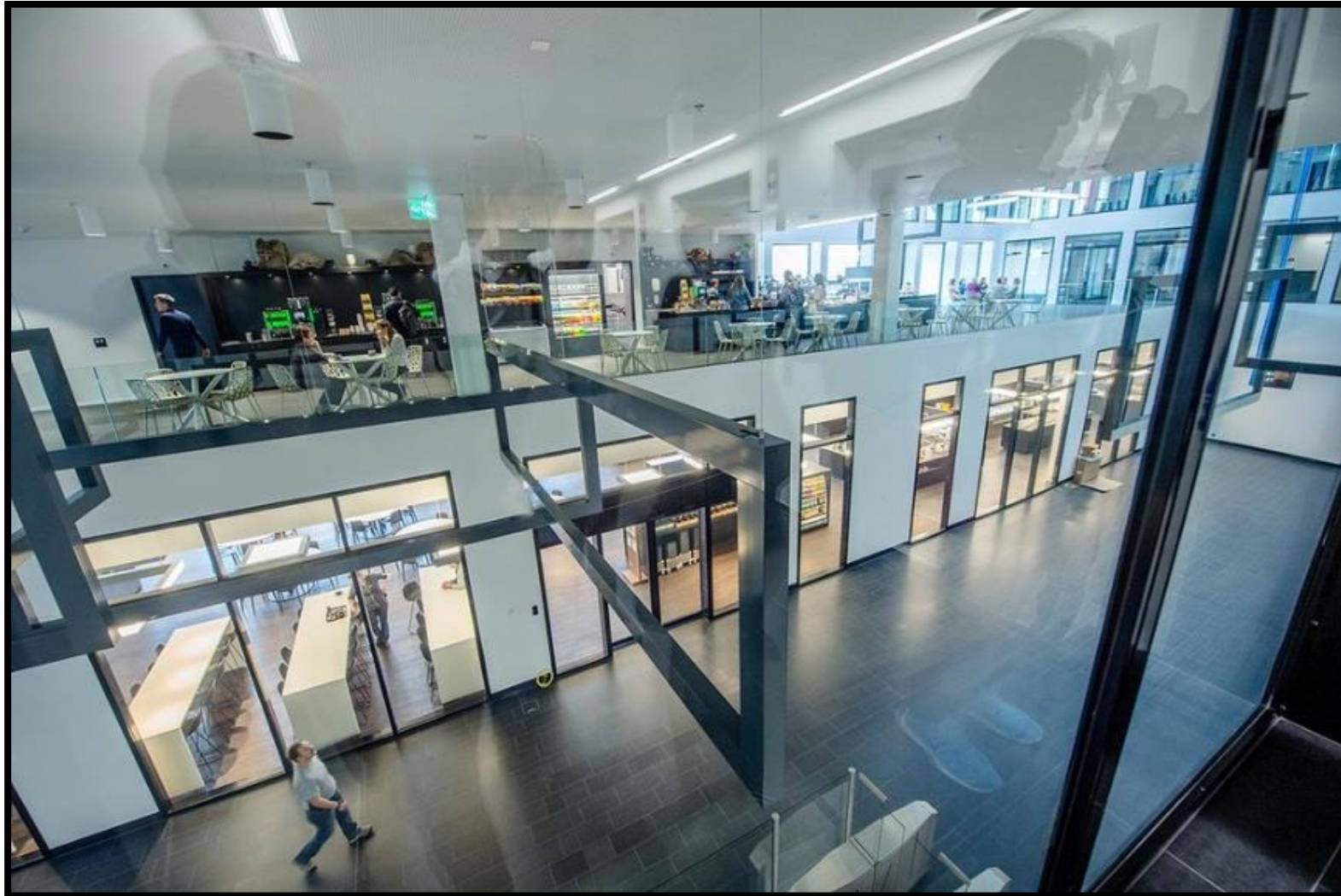
- a) **Motivierende Rahmenbedingungen schaffen:** Förderung Motivation durch selbstständige Arbeitsgestaltung
- b) **Arbeitsmarkt besser erschliessen:** Förderung Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen
- c) **Ressourcen und Infrastrukturen smarter nutzen:** Glättung der Auslastung über den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

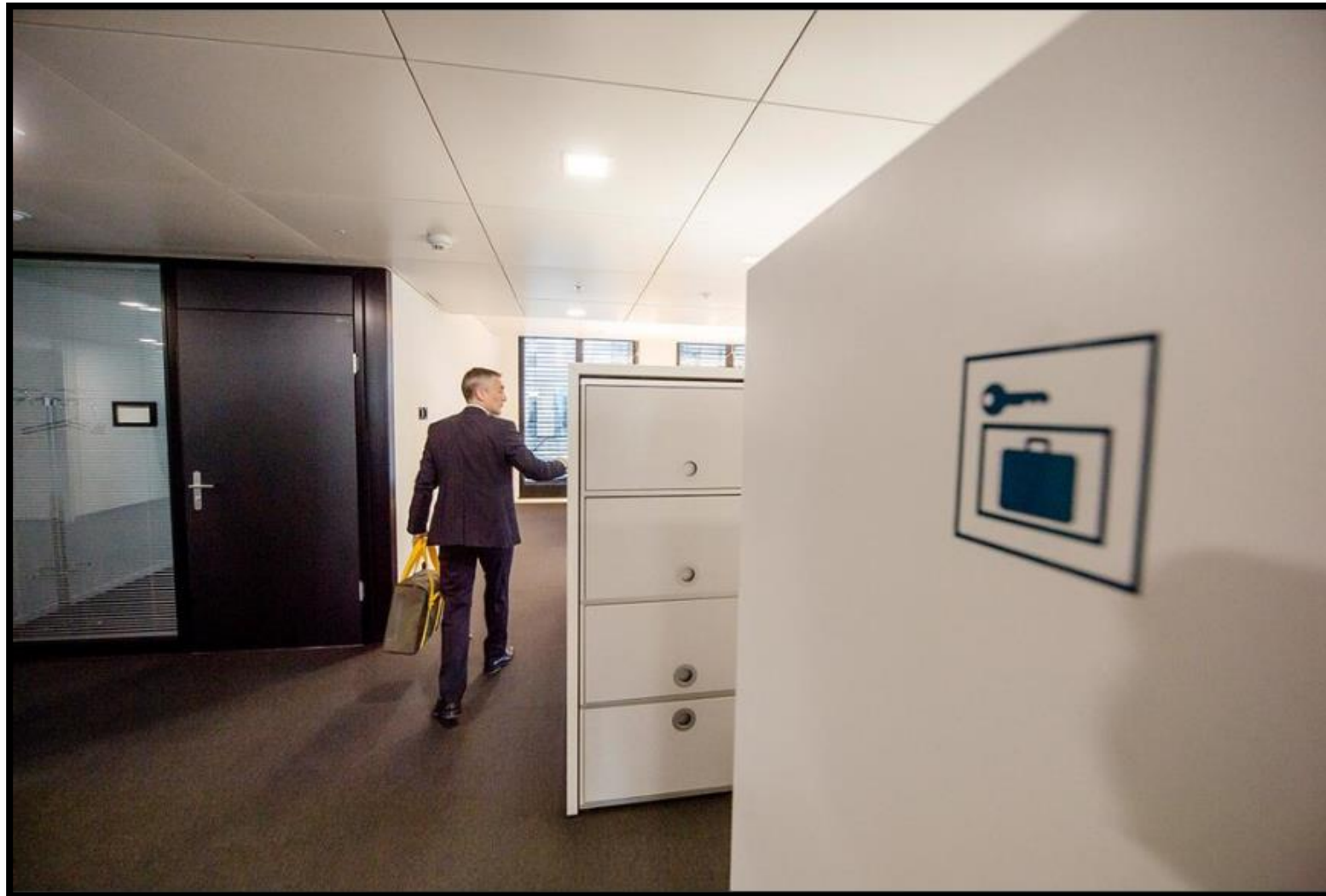
## SHARED DESK ZUR FÖRDERUNG DES ORTSUNABHÄNGIGEN ARBEITEN





# UMZUG AN DEN NEUEN HAUPTSITZ MIT VIELEN NEUEN MÖGLICHKEITEN

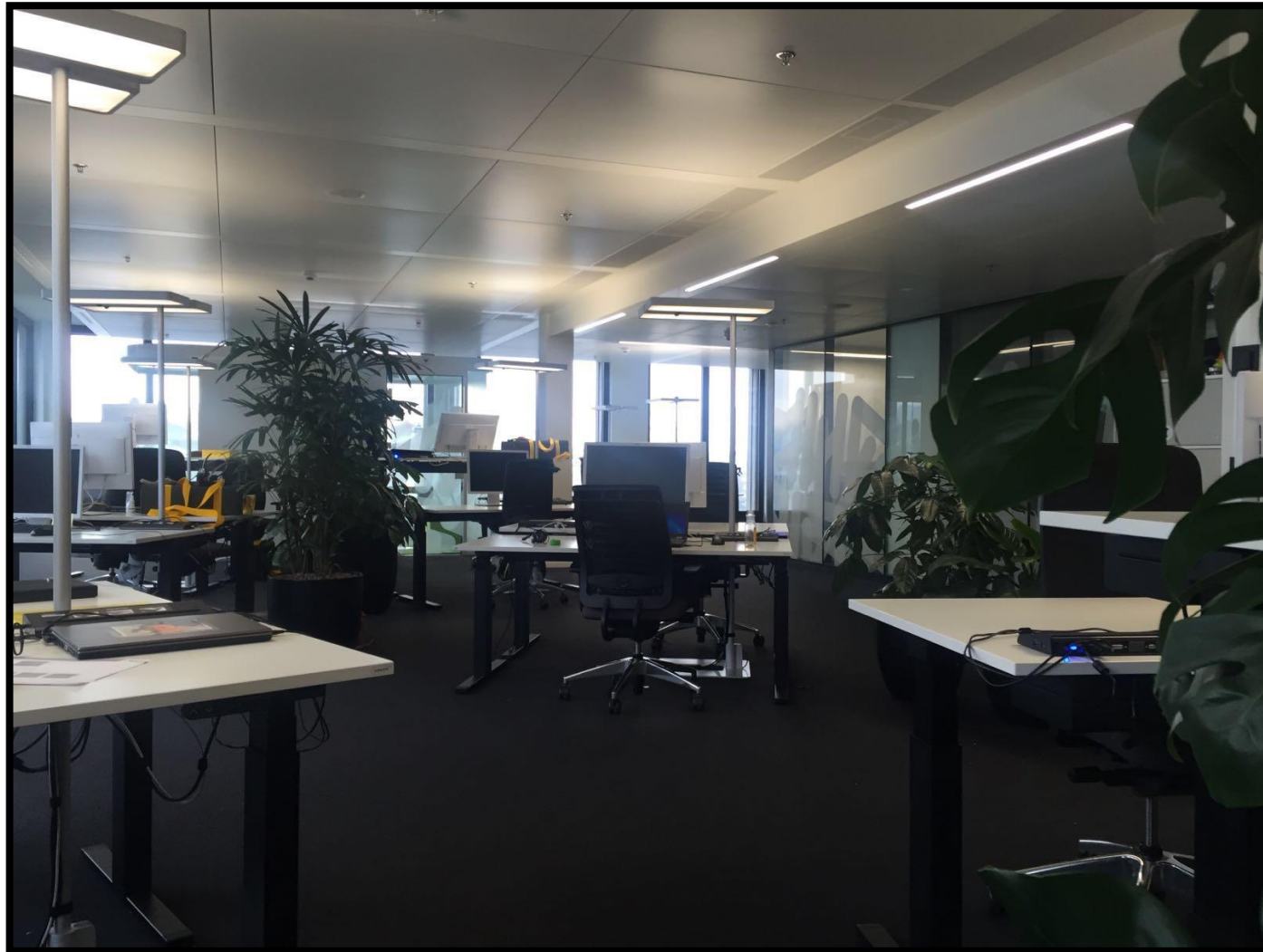
## SHARED DESK ZUR REDUKTION DES «PRÄSENTISMUS»





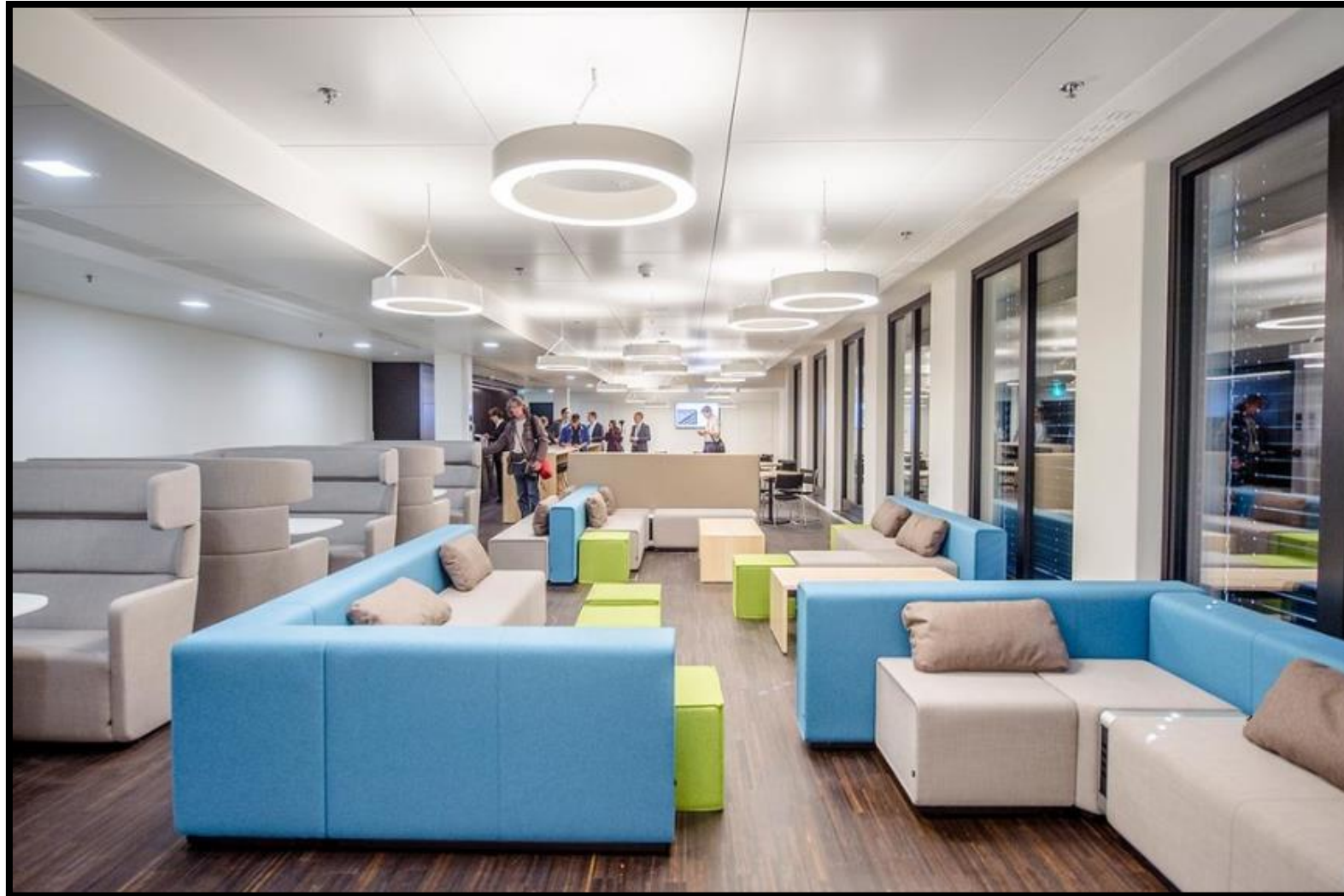
# UMZUG AN DEN NEUEN HAUPTSITZ MIT VIELEN NEUEN MÖGLICHKEITEN

## 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





**DIE POST LA POSTE LA POSTA** 

Newsfeed   OneDrive   Websites



Freigeben für Alle ▾

[Eine Unterhaltung beginnen](#)

Ich folge Jeder Erwähnungen ...

Beiträge, die Sie erwähnen, werden in dieser Ansicht angezeigt.

@ Erwähnt von **Schumacher Bruno, P14.**



Schumacher Bruno, P14 > Skills change @Meier Thomas, P13.2 @Krapf Joel, P11  
@Weishaupt Peter, P13  
vor 6 Tagen Unterhaltung anzeigen

@ Erwähnt von **Roethlisberger Nievergelt Franziska, P13.2.**



Roethlisberger Nievergelt Franziska, P13.2 > Agile@Business  
 @Meier Thomas, P13.2; @Krapf Joel, P11; @Keppler Michel, PM11 Werden die Themen  
 Eigenverantwortung und Kultur des Vertrauens uns auf unserem Weg zur Agilität stärken oder  
 schwächen? Dazu dieser aus meiner Sicht passende Artikel it's the signals, stupid  
 30. März Unterhaltung anzeigen

@ Erwähnt von **Roethlisberger Nievergelt Franziska, P13.2.**



Roethlisberger Nievergelt Franziska, P13.2 > Agile@Business @Meier Thomas, P13.2;@Passavant Nicole, P13.2;@Krapf Joel, P11 eventuell gibt das euch Inputs

@ Erwähnt von **Roethlisberger Nievergelt Franziska, P13.2.**



Roethlisberger Nievergelt Franziska, P13.2  
 @Krapf Joel, P11;@Meier Thomas, P13.2  
 Zurück in die Zukunft oder wie wollen wir das verstehen?  
 Neue IBM Strategie Weg vom Homeoffice

Das Homeoffice galt lange als Arbeitskonzept der Zukunft: flexibel für Mitarbeiter, preiswert für Unternehmen. IBM steuert jetzt laut einem Medienbericht um. Zurück ins Büro, heißt die Devise.

alles durchsuchen



⊕ Neue Website eröffnen

Meine zuletzt bearbeiteten Dokumente

Titelfolie mit Bild (Logo ändern im Reiter «Post-M...  
sharepoint-my.sp.swisspost.com/.../Massnahmenplan Lernkul...

 Handlungsfelder\_Lernkultur\_PMG6\_201704\_V1  
sharepoint-my.sp.swisspost.com/.../Handlungsfelder\_Lernkultur\_PMG6\_...

 Forschungsvorhaben Joël Krapf Titelfolie mit Bild ...  
sharepoint-my.sp.swisspost.com/.../Agile Organisation dur...

 TalentCloud\_Cisco\_Post – Kopieren  
sharepoint-my.sp.swisspost.com/.../TalentCloud\_Cisco\_Post – Kopiere...

 Erfassung Lernkultur PMG6  
sharepoint-my.sp.swisspost.com/.../Erfassung Lernkultur P...

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

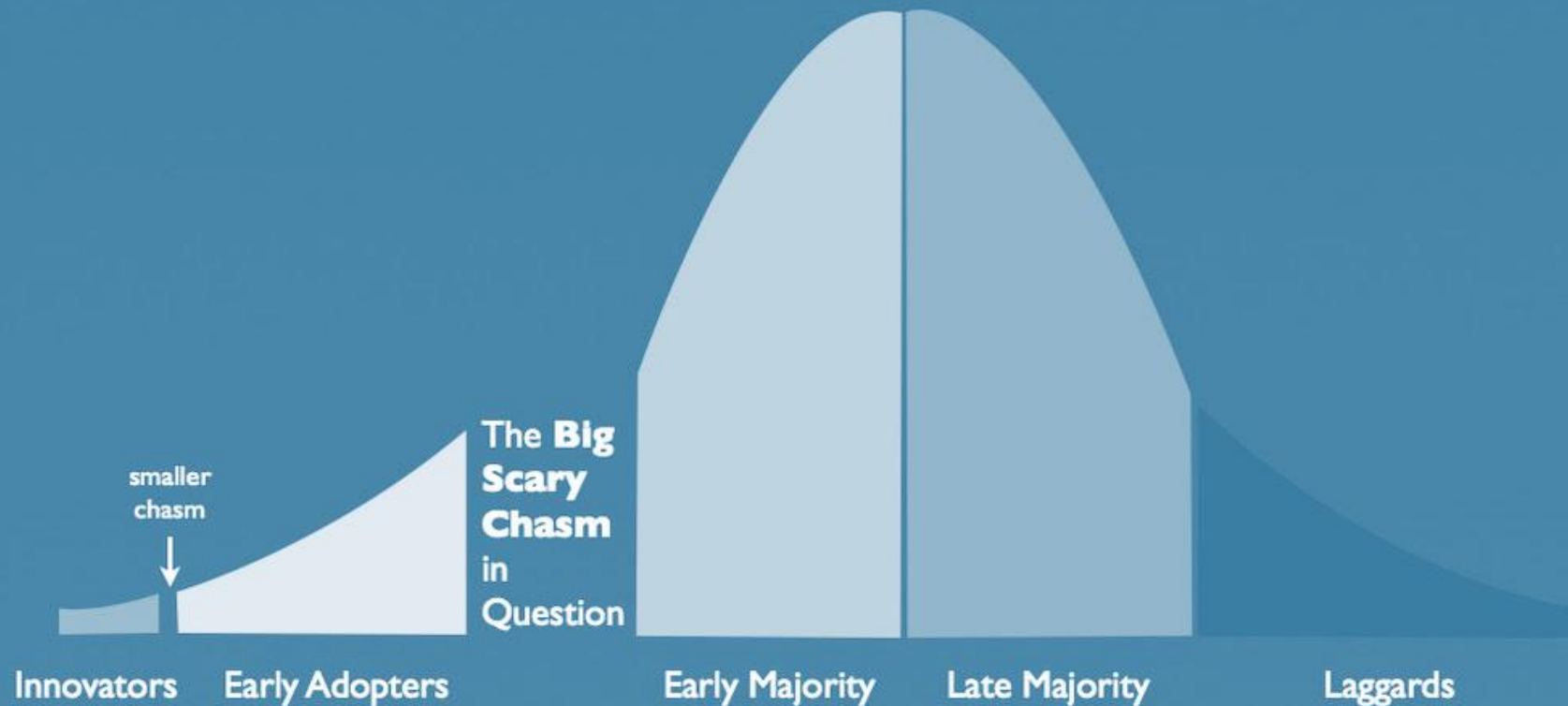
# II. Retardation



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

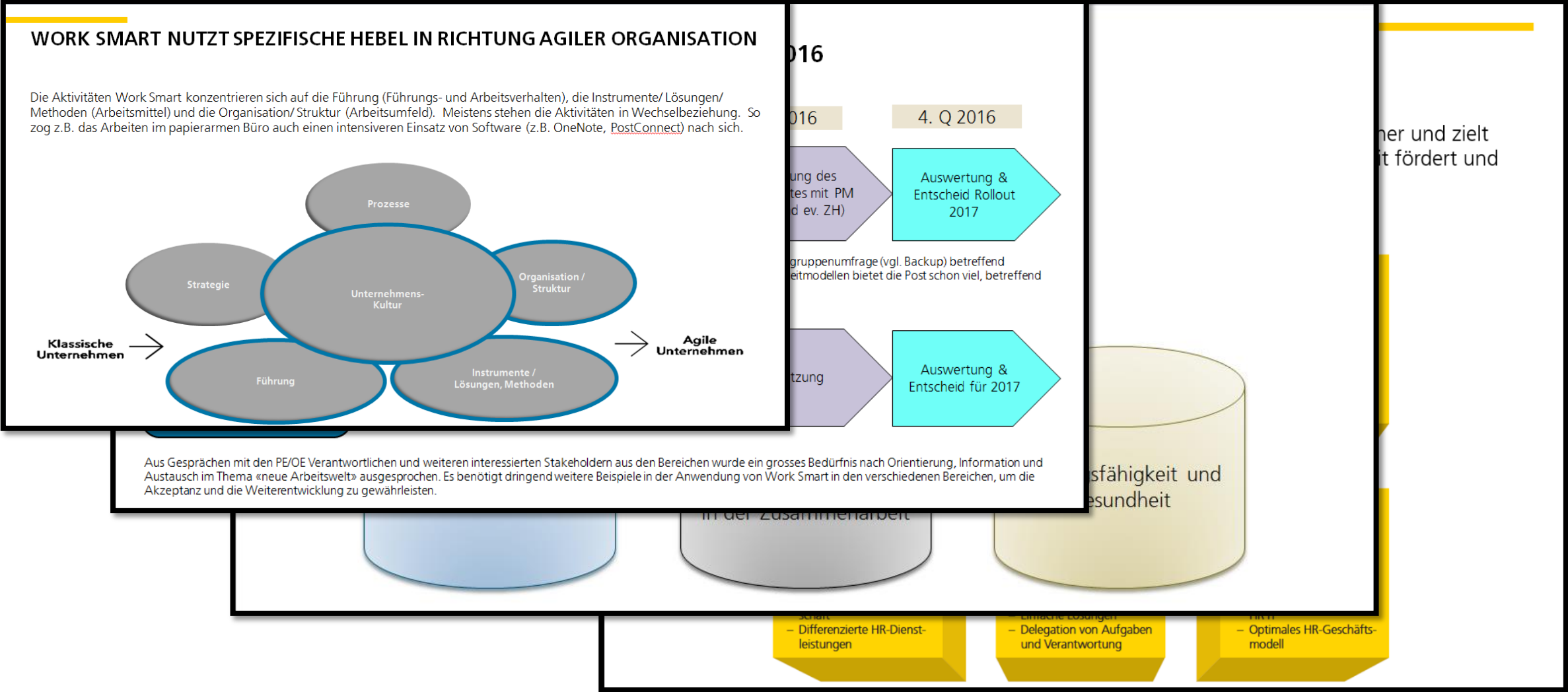
# Crossing the Chasm

Geoffrey Moore - 1991





# KONZEPTIONELLE ARBEITEN GEWINNEN ÜBERHAND



# MUTTERSCHAFTSURLAUB DER THEMENOWNERIN

## ES FEHLTEN DADURCH DREI ELEMENTARE DINGE



Fachliche Kompetenz

Antriebskraft für das Thema

Zeitliche Ressourcen

# AUFKOMMEN VON AGILITÄT ALS «KONKURRENZ»

## **Reaktiv:**

Bei Eintreten unerwarteter bzw. nicht vorhersehbarer Ereignisse - von Mängelbehebungen zu Turnarounds (Marktzusammenbrüche, Weltereignissen etc.)

**Agilität** *ist die*  
**Fähigkeit** *zum*  
*effizienten und effektiven*  
**Wandel**

## **Proaktiv:**

Durch Initiierung bzw. Selbstauslösung des Wandels (z. B. durch systematische Integration von technischen Innovationen bis zur Kanibalisierung der eigenen Kerngeschäfte)

# 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»



«Denken»

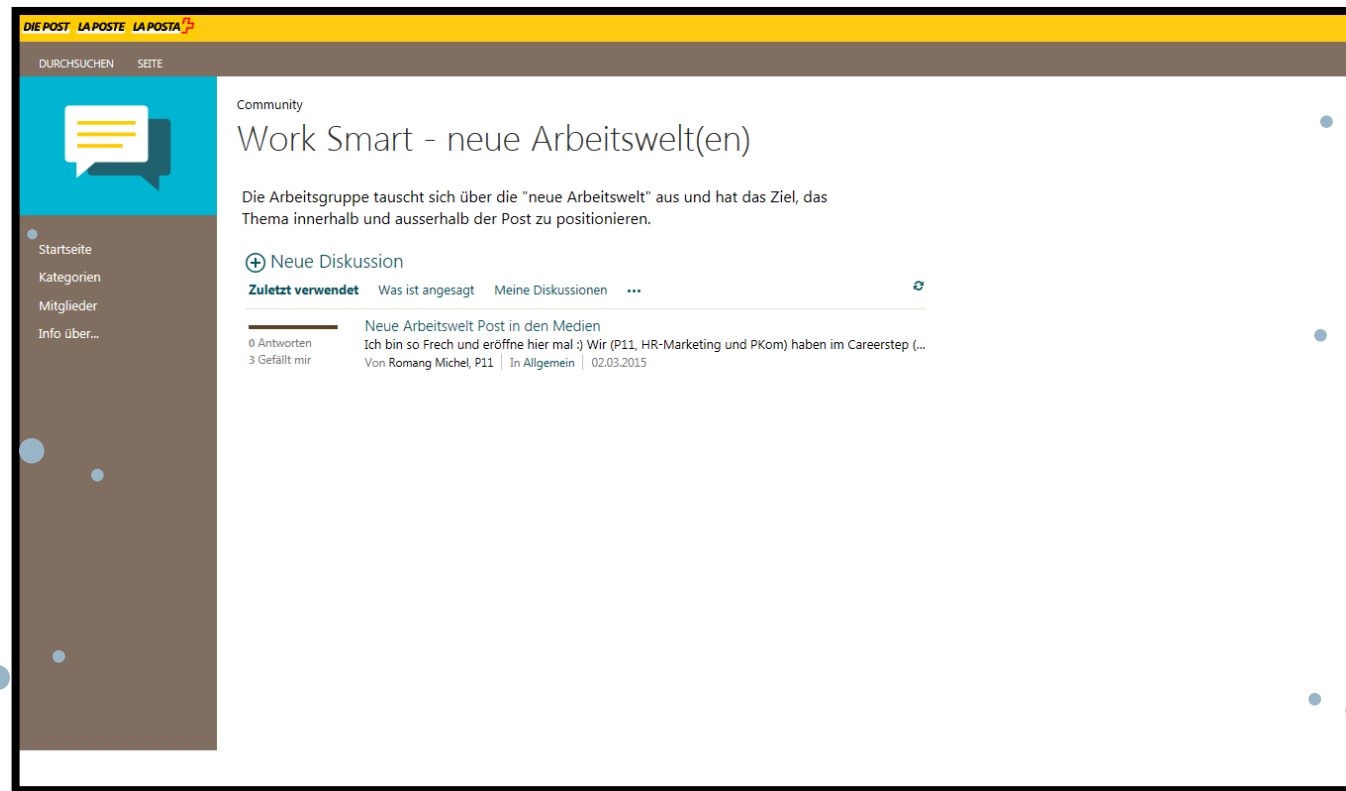
«Tun»

# WORK SMART COMMUNITY MIT WENIG EIGENENERGIE

Themen / Inhalte?

Prozess-Lead?

Inhaltlicher-Lead?



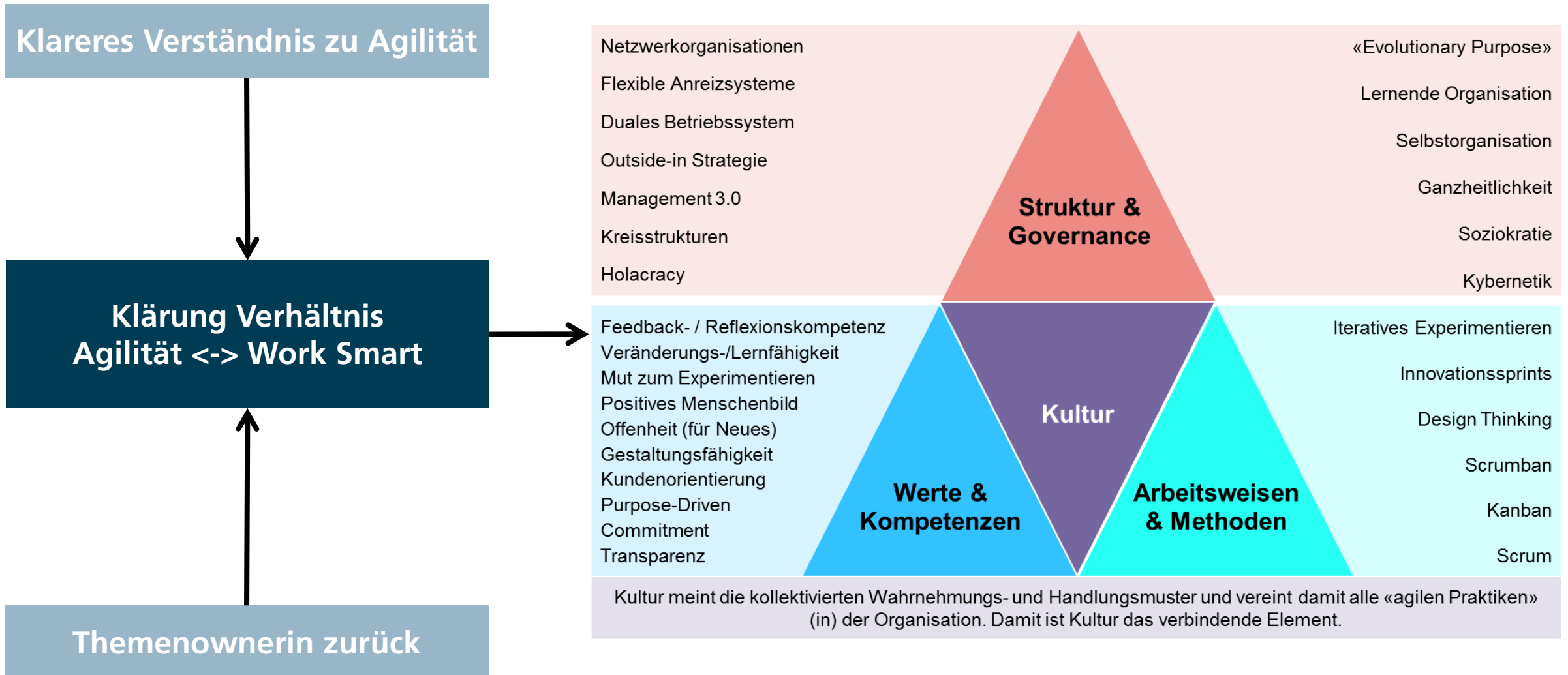
Nutzen der CoP?

Mitglieder?

Rollen?

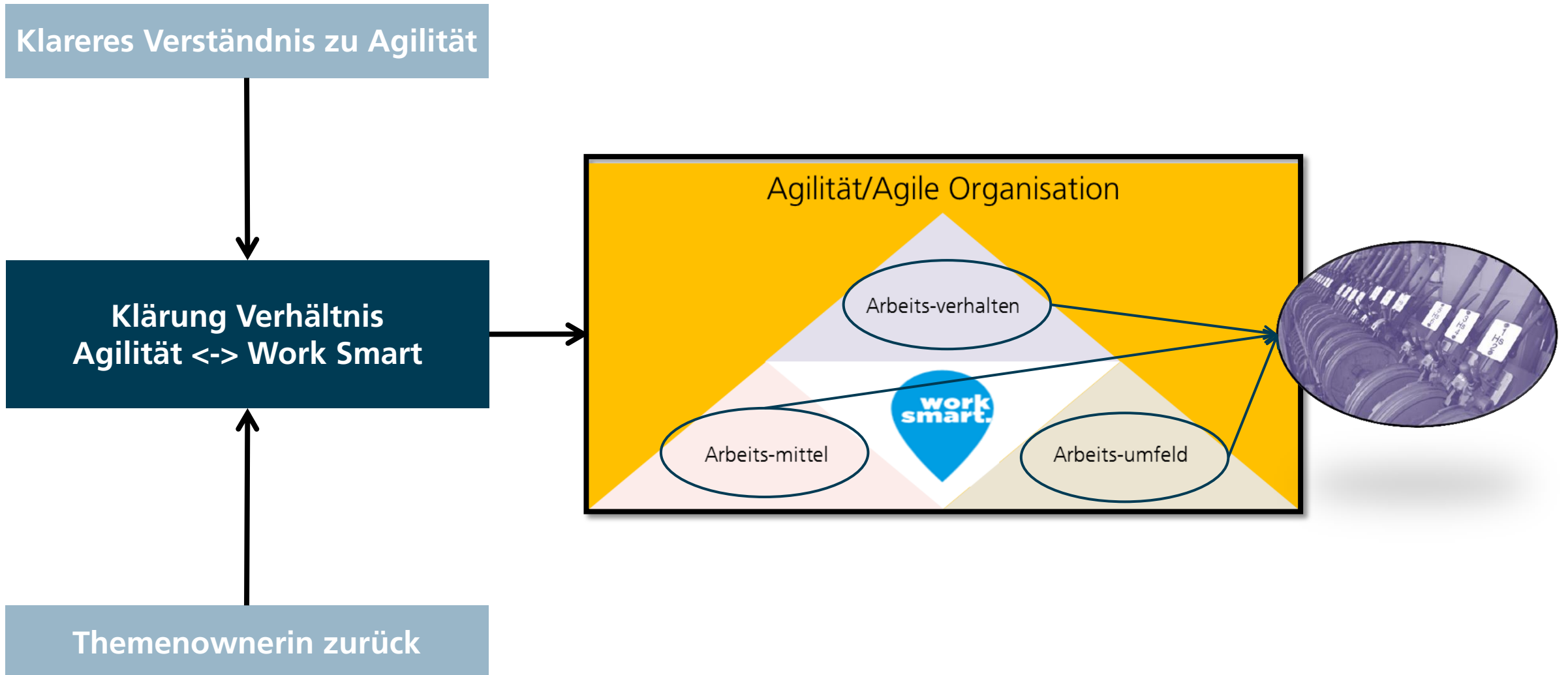
# KLÄRUNG VERHÄLTNIS AGILITÄT UND WORK SMART (I)

## GESTALTUNGSFELDER DER AGILITÄT



# KLÄRUNG VERHÄLTNIS AGILITÄT UND WORK SMART (II)

## AUSARBEITUNG DREI ZENTRALER STELLHEBEL





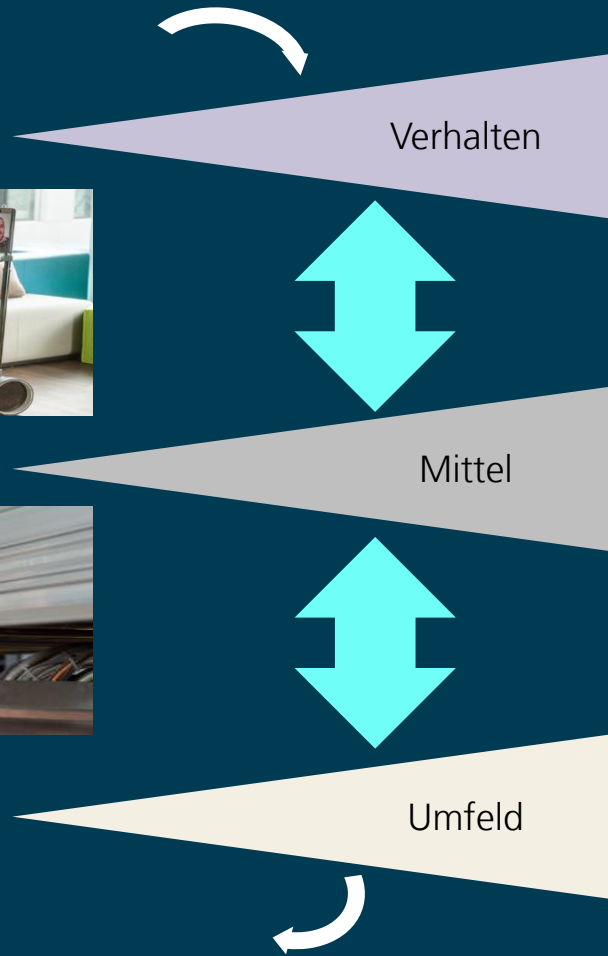
# KLÄRUNG VERHÄLTNIS AGILITÄT UND WORK SMART (III)

## 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 (Tearbeit 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

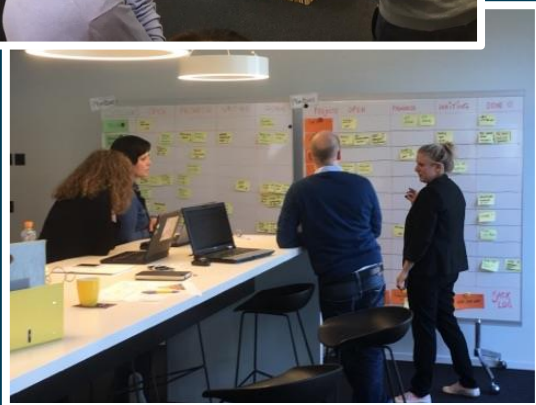
Nähe zum Wohnort

Zugang zum Internet und Postnetz



# ARBEITS-UMFELD

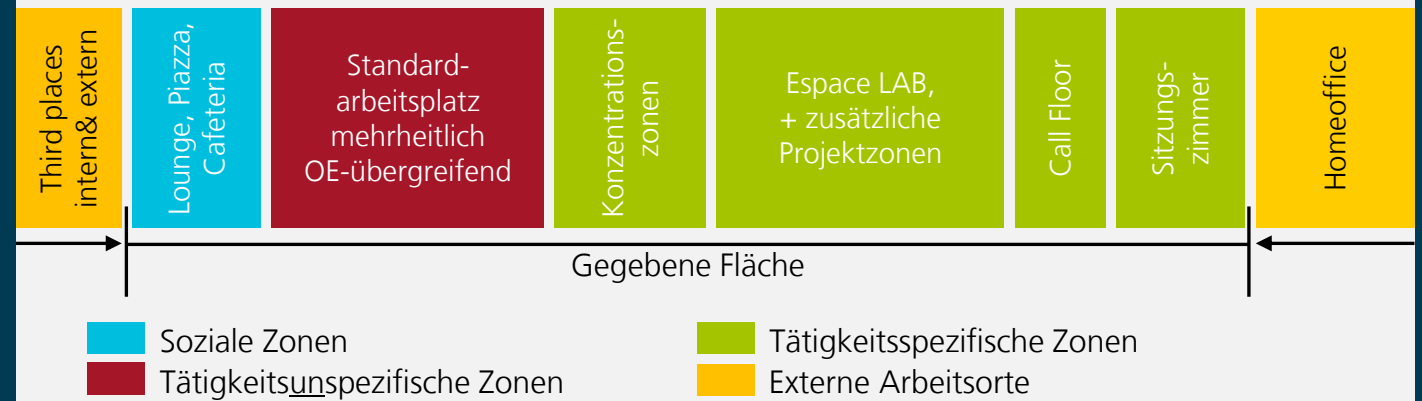
## ESPACE LAB



### 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



### 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 Erwartungskklärung**  
(vgl. Do's & Dont's im Anhang)

**Begrifflichkeiten klären; Synergien finden; Zielharmonie herstellen**

# GEMEINSAME DISKUSSION



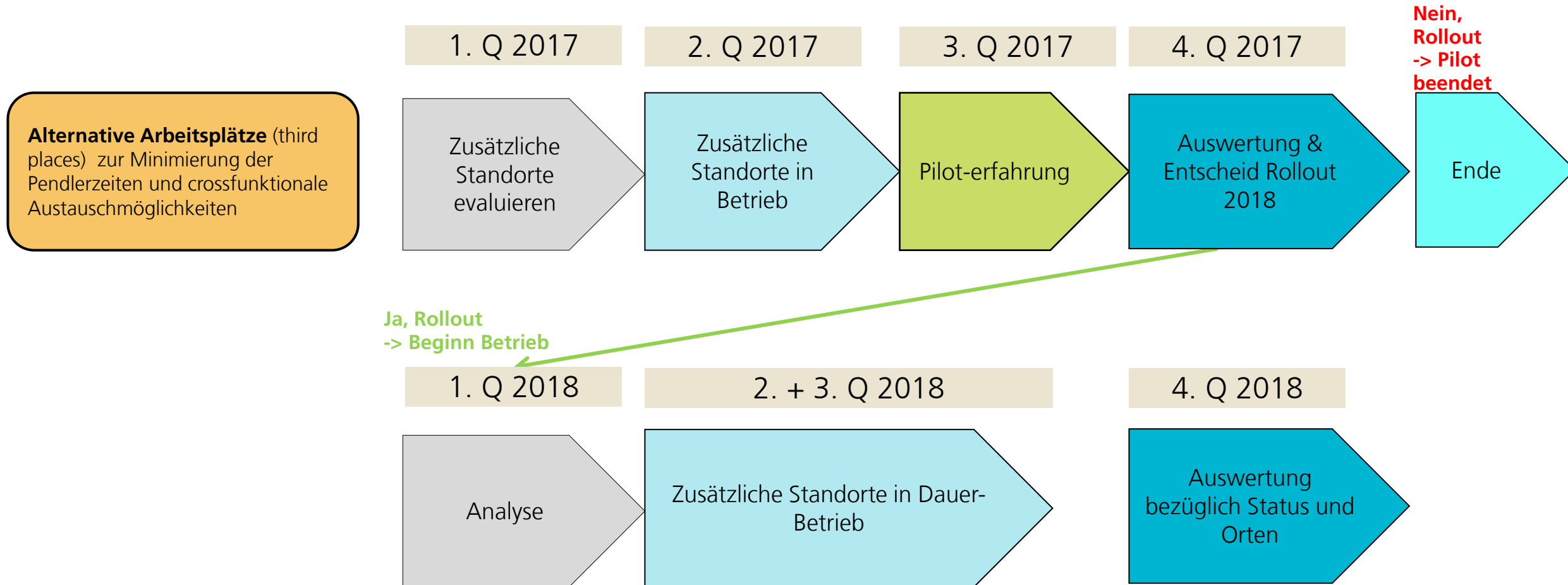
# Anhang / Back up





# 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 Arbeit nehmenden 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 einzuengen. Eine grössere Herausforderung scheint es zu sein, sich die Zeit für das Lernen ohne unmittelbare 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 Neujahrsgrundsätzen 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 Handlungsfeldern 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 neuen 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