

Schritte in die neue Arbeitswelt

Mit Teamentwicklung zu New Work

New Work findet vor allem in Teams statt. Das ist der Ort, an dem Arbeit im Alltag verhandelt wird. Der Ansatz der Teamentwicklung erlaubt das Ausprobieren und die schrittweise Einführung neuer Arbeitsformen. HR-Fachleute können Teams auf diesem Weg unterstützen, indem sie für geeignete Rahmenbedingungen im Unternehmen sorgen.

Von Dr. Daniel Marek

Oft fragen sich Führungskräfte und Personalfachleute, was New Work für ihren Betrieb heissen könnte. In einzelnen Unternehmen herrscht Orientierungslosigkeit und zuweilen sogar Ablehnung. Das hat unter anderem damit zu tun, dass manche New Work mit Homeoffice gleichsetzen. Dabei geht New Work viel weiter. Zentrale Anliegen sind Selbstbestimmung, Führung auf Augenhöhe, sinnhaftes Arbeiten, Teilhabe und Innovation (vgl. Grafik). Allerdings ist New Work – ein weiteres Missverständnis – kein Wellness-Programm. New Work bedeutet, Arbeit neu zu denken im Hinblick auf Arbeitszufriedenheit und Produktivität. Ein Aspekt, der Unternehmen besonders interessieren dürfte, die mit Personalmangel kämpfen.

Dieses umfassende Verständnis von New Work eröffnet selbst Betrieben mit orts-

gebundener Arbeit einige Möglichkeiten jenseits von Homeoffice. Um sie nutzen zu können, sind Kreativität und Fantasie gefragt. Die sind kaum im ersten Wurf zu haben. Anstelle von ausgefeilten Konzepten verspricht ein schrittweises Vorgehen mit bewusst gewählten Experimenten mehr Erfolg. Voraussetzung für diesen Ansatz sind sinnvolle Rahmenbedingungen («Leitplanken») und eine klare Zielrichtung.

New Work findet vor allem in Teams statt

New Work manifestiert sich dort, wo die Menschen im Alltag zusammenarbeiten. Das ist in der Regel das Team (oder die Organisationseinheit). Ebenso wenig wie New Work ein abstraktes Konzept ist, das einem Betrieb verordnet werden kann, ist es eine rein individuelle Angelegenheit

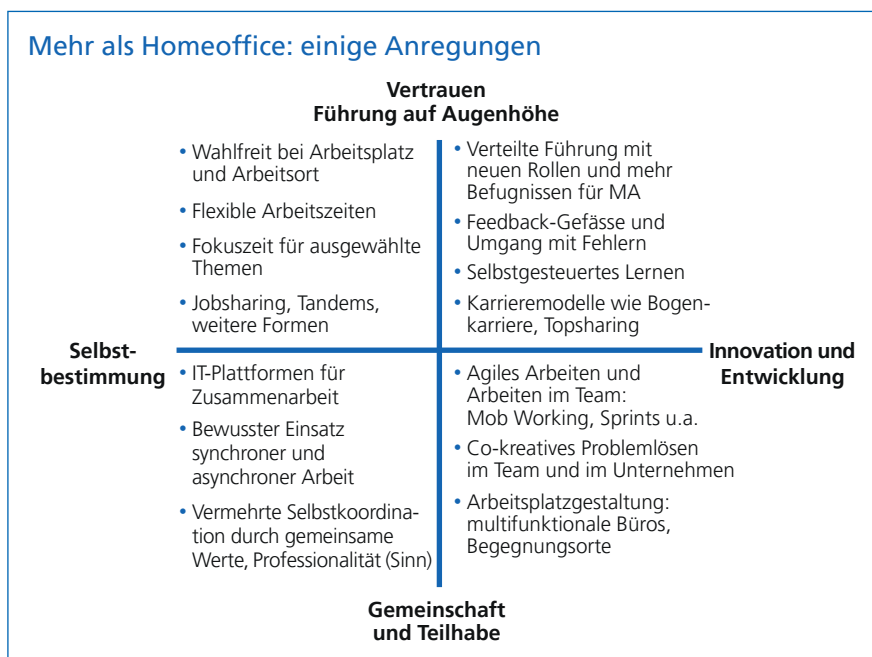
der einzelnen Person. Das Team ist das Scharnier zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitenden. Es bietet die Möglichkeit zu direkter Interaktion und zu Lernen. Das Team ist der Ort, an dem sich neue Arbeitsformen und -formate in einem geschützten Rahmen ausprobieren lassen. Das können beispielsweise Plattformen für virtuelle Zusammenarbeit, Formate für das co-kreative Problemlösen, besondere Rollen für die Mitarbeitenden, Regeln für die Einzelarbeit oder eine flexible Auftragssteuerung sein. Nicht zuletzt bedürfen gesamtbetriebliche Vorgaben, etwa Regelungen zu Arbeitsort oder Präsenzzeit, einer teamspezifischen Verfeinerung.

Dieser Weg über das Team eröffnet dem Unternehmen zusätzliche Chancen. Neue Formate können an die Praxis angepasst werden, bevor sie in der gesamten Organisation ausgebreitet werden. Für Teams, die sich mit Neuerungen schwertun, bestehen Vorbilder und Ansprechpartner im Betrieb. Einwände zu Praxisferne und Kosten lassen sich mit Verweis auf Erfahrungen in bestehenden Teams leicht entkräften.

Vorteile der Teamentwicklung

An diesem Punkt kommt die Teamentwicklung ins Spiel. In einer Teamentwicklung versucht ein Team, Erkenntnisse zur eigenen Arbeitsweise mithilfe konkreter Verhaltensregeln und Werkzeuge in den Alltag zu übertragen. Normalerweise orientiert sich Teamentwicklung an einem schrittweisen Vorgehen mit Standortbestimmung, Zukunftsbild (d.h. Soll-Ist-Vergleich), Entwicklung und Umsetzung von Massnahmen, Auswertung und Reflexion. Das schrittweise Vorgehen erlaubt,

Mehr als Homeoffice: einige Anregungen



Erfahrungen zu sammeln, Korrekturen vorzunehmen und unpassende Lösungen wieder zu verwerfen. Teamentwicklung lebt von der Beteiligung aller Mitarbeitenden, sie ist keine «Chefsache». So kann das Team vom Wissen seiner Mitglieder profitieren und nach Möglichkeit individuelle Anliegen berücksichtigen.

Teamentwicklung behandelt Sach- und Beziehungsebene gleichwertig – das ist ein weiterer Vorteil. Um die Produktivität über Flexibilität und Arbeitszufriedenheit zu erhöhen, reicht es nicht, nur nach passenden Tools und Regeln zu suchen. Die Mitarbeitenden müssen sich bei der neuen Arbeit wohlfühlen, zu Hause und am Arbeitsplatz, sonst wendet sich das Ganze ins Gegenteil. Psychische Gesundheit, soziale Kontakte, Zusammenhalt sowie Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit sind alles Aspekte, die bei der Einführung von neuen Arbeitsformen Beachtung verlangen.

Mögliche erste Schritte

Eine Teamentwicklung beginnt unabhängig vom Thema mit einer gründlichen

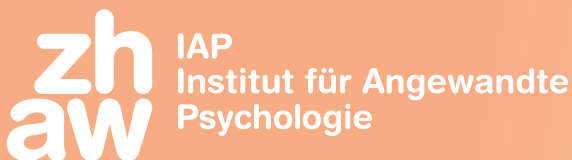
Auftragsklärung, bei der Zielrichtung und Möglichkeiten ermittelt werden. Das gilt für einen intern geführten Prozess wie bei einer externen Begleitung. Voraussetzung dafür sind klare Rahmenbedingungen aufseiten des Unternehmens und eine entsprechende Unterstützung durch die Unternehmensleitung (vgl. Box Spielräume und Regeln für Teams).

Sollen New-Work-Initiativen nicht nur bessere Arbeitsbedingungen schaffen, sondern auch die Produktivität erhöhen, besteht ein nächster Schritt darin, Produktivitätstreiber zu ermitteln wie Lynda Gratton vorschlägt. Ein Team kann sich überlegen, wo gemeinschaftliches Arbeiten – zeitgleich und vor Ort – die Produktivität fördert, weil Austausch von Ideen, Abstimmung und intensive Kommunikation gefragt sind. Andere Arbeitsgänge erfordern dagegen erhöhte Konzentration. Hier tragen flexible Arbeitszeiten und frei wählbare Arbeitsorte meistens viel zur Produktivität bei, weil sich die Mitarbeitenden besser vor Störungen abschirmen können. Dafür schätzen die Mitarbeitenden die gemeinsamen Präsenzzeiten im

Büro umso mehr, wenn wenigstens ein Teil davon dem Austausch, dem Zusammenhalt und der Co-Kreation dient.

Erst jetzt sollte sich ein Team fragen, welche digitalen und analogen Werkzeuge sinnvoll sind. Häufig bezwecken sie, mehr Transparenz zu schaffen und Zugang zu Informationen zu gewährleisten oder das gemeinschaftliche Arbeiten an Dokumenten zu ermöglichen. Es gibt zahlreiche Tools auf dem Markt. Entscheidend ist, wie sie das Team einsetzt. Nicht selten ist das einfachere Instrument, das kontinuierlich und konsequent genutzt wird, die bessere Wahl als die komplexen IT-Plattformen mit einer Vielzahl von Funktionen.

Ein wirksamer Stellhebel für die Produktivität ist zudem der bewusste Umgang mit Besprechungen. Einerseits sind sie notwendig für Abstimmung und Austausch, andererseits sind sie enorme Zeitfresser. Einen Ausweg aus dieser Zwickmühle bieten Smart Meetings und agile Sitzungsformate. Sie haben eine klare Zeitbegrenzung und einen klaren Fokus, also kein



CAS 12 ECTS

Persönlichkeitspsychologie & -diagnostik

In einer professionell durchgeführten Personalauswahl hat der Einsatz von psychologischen Test- und Analyseverfahren einen grossen Stellenwert. Um solche Instrumente korrekt und zielführend einzusetzen, braucht es ein fundiertes Verständnis der Konzepte, Konstrukte und Methoden.

Erlernen Sie diese Kompetenzen, um die Passung von Bewerber:innen stellenspezifisch zu erfassen und einzuschätzen. Das erlangte CAS-Zertifikat berechtigt zudem zum Bezug der im Kurs behandelten psychologischen Testverfahren.

Start: 25. August 2023

Infoveranstaltung: 14. April 2023

Info: zhaw.ch/iap/cas-ppd

**Jetzt
anmelden!**

SPIELRÄUME UND RAHMENBEDINGUNGEN FÜR TEAMS BEI NEW WORK

1) Rahmenbedingungen im Betrieb (Unternehmensleitung mit HR zu klären)

- **Strategiebezug:** Beitrag von New-Work-Initiativen zum Unternehmenserfolg wie Produktivität, Arbeitsmarktattraktivität, Bindung der Mitarbeitenden, Resilienz o.a.
- **Führungsprinzipien:** Führen über Ergebnisse, Transparenz bzw. Zugang zu Informationen, Entscheidungsbefugnisse der Mitarbeitenden, Kommunikationswege und teamübergreifende Zusammenarbeit, Lernen und Verbesserung (auch Personalentwicklung und MA-Förderung)
- **Arbeitszeiten und -orte:** Grundregeln wie Höchstarbeitszeit, Blockzeiten oder minimale Anwesenheit vor Ort; sie sollten nicht zu eng formuliert sein, um den Teams Gestaltungsmöglichkeiten zu gewähren
- **Infrastruktur:** Nutzung betriebsweiter IT-Plattformen (Fachanwendungen, Collaboration, Video), Arbeitsplatzgestaltung und Raumkonzepte, Unterstützung von Heimarbeitsplätzen
- **Sicherheit:** Datenschutz, Datensicherheit, bei Bedarf Regelungen zur Benutzung persönlicher Geräte, Arbeits- und Gesundheitsschutz, auch mentale Gesundheit und Unterstützungsangebote

2) Mögliche Themen in der Teamentwicklung (durch die Teams zu klären)

- **Ausrichtung:** Teamziele, Leistungsportfolio des Teams, Arbeits- und Qualitätsverständnis
- **Steuerung der Arbeit (im Hinblick auf mehr Selbstbestimmung der Mitarbeitenden):** Festlegen von Einzelarbeit und zeitflexibler, asynchroner Arbeit, Klären von Auftragsverteilung, Zuständigkeiten bzw. Rollen im Team und gegenseitige Stellvertretung
- **Austausch (im Hinblick auf Zusammenhalt und Koordination im Team):** Festlegen von zeitgleicher, synchroner Arbeit und Präsenzzeiten, gezielte Wahl von Besprechungsformaten für Abstimmung, Verbesserung und Problemlösung (Co-Kreation)
- **Umgangsregeln:** Spielregeln für Feedback und Kommunikation, kollegiale Unterstützung, Erreichbarkeit bei mobiler Arbeit, Verhalten bei Video-, Mail- und Chat-Kommunikation u.a.
- **Infrastruktur:** Einrichtung der Büros bzw. Arbeitsplätze (häufig handelt es sich um ein «Finetuning»), spezifische Instrumente und Werkzeuge für das Team bzw. teamspezifische Nutzung allgemeiner Tools, Zugang zu Information, Ablage, Fachdokumentation u.a.

«Open End» und keine bunt gemischte Tagesordnung. Smart Meetings geben dem Team einen Rhythmus und tragen zur Strukturierung des Arbeitsalltags bei. Sie sind der Ort, an dem die neue Zusammenarbeit für alle sichtbar wird. Nebenbei wirken sich mit Bedacht eingesetzte und gut geführte Besprechungen positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus.

Ferner kann sich ein Team nach geeigneten Arbeitsräumen umsehen. In der Tat geht der Trend schon seit einiger Zeit in Richtung multifunktionale Büros, die weit mehr als nur Arbeitsplätze beherbergen. Sie sind auf die Förderung von Austausch und von gemeinschaftlichem Arbeiten ausgelegt. Es gibt Firmen, bei denen das Büro vorwiegend Begegnungszone ist, während die Mitarbeitenden vor allem zu Hause arbeiten. Bei Betrieben mit ortsgebundenen Prozessen ist das natürlich schwer vorstellbar. Dennoch gibt es auch in diesen Fällen zahlreiche Optimierungsmöglichkeiten, wie beispielsweise die Einrichtung von Räumen für konzentriertes, stilles Arbeiten, Besprechungs- und Aus-

tauschräume oder – warum nicht – Räume für Besinnung und Erholung.

Der Beitrag der HR-Fachleute

Bei der Ausgestaltung von New Work spielen HR-Fachleute eine entscheidende Rolle. Sie schaffen die Voraussetzungen, indem sie für Leitplanken und Freiräume der Teams sorgen (vgl. Box). Das kann die Anpassung von Arbeitszeitregeln oder die Einführung eines flexibleren Zielsystems sein. Die Mitarbeit bei der Suche nach geeigneten Instrumenten und bei der Gestaltung der Infrastruktur gehört ebenfalls dazu. Darüber hinaus kann es die Sensibilisierung und Befähigung der Führungskräfte für das Nachdenken über die eigene Arbeitsweise bedeuten. Unter Umständen vermittelt die HR-Abteilung den Teams gezielte Unterstützung. Ausserdem sorgen HR-Verantwortliche für den Austausch von Erfahrungen auf gesamtbetrieblicher Ebene. Nur so kann es gelingen, dass das Unternehmen die Produktivitätsvorteile von New Work effektiv auszuschöpfen vermag.

NÜTZLICHE ARBEITSHILFEN ZUM THEMA



Gönnen Sie sich ein Upgrade zu **personalsCHWEIZ mit Toolbox** und erhalten Sie Zugriff auf verschiedene Arbeitshilfen zu psychologischen Themen wie z.B. die [Checkliste «Wie gut ist unser Team?»](#).

Upgrade-Wünsche nehmen wir gerne via info@weka.ch oder **Telefon 044 434 88 34** entgegen.



Dr. Daniel Marek, Organisationsberater und Coach BSO, Dozent an der Swiss HR Academy und an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Er führt in Zürich ein eigenes Beratungsunternehmen für Teamcoaching und Organisationsentwicklung. www.danielmarek.ch