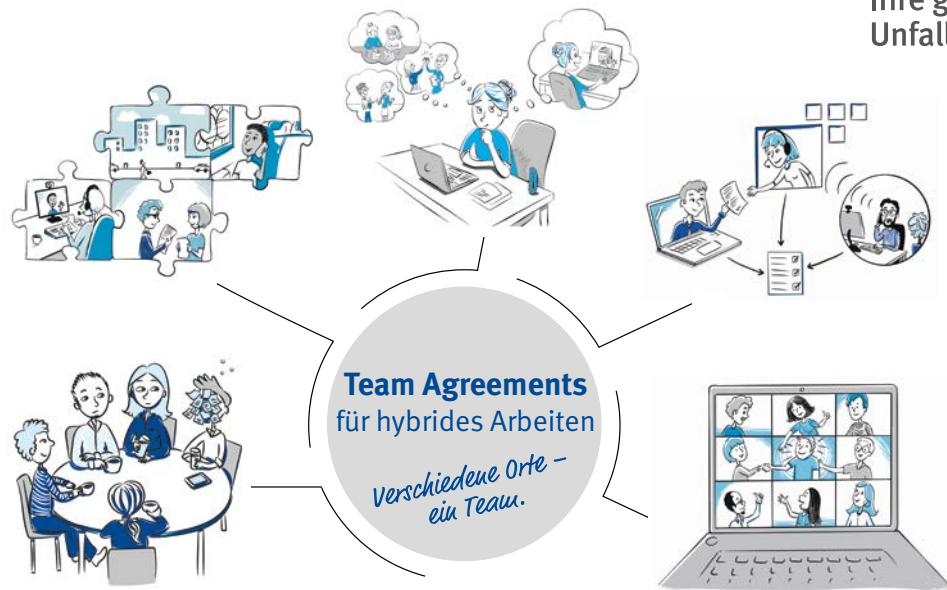




Vorbereitung zum Workshop „Team Agreements – erfolgreich hybrid arbeiten“ für Sie als Teamleitung

Herzlich willkommen!

Sie und Ihr Team wollen gemeinsam Vereinbarungen (Team Agreements) für Ihre hybride Zusammenarbeit entwickeln. In diesem Dokument finden Sie alle Vorbereitungsaufgaben für den Workshop.

Inhalt

- **Individuelle Vorbereitung**
- **Betriebliche Rahmenbedingungen**
- **Statement als Teamleitung**
- **Informationen zur Workshop Durchführung**
- **Aufwand: circa 40 Minuten**

Was sind Team Agreements?

Einige Kolleginnen und Kollegen arbeiten im Büro, andere im Homeoffice oder unterwegs. Hybrides Arbeiten umfasst zum einen die Arbeit an unterschiedlichen Orten und zum anderen auch die Arbeit unter unterschiedlichen vertragsrechtlichen Bedingungen.

Team Agreements unterstützen dabei gute Bedingungen für hybrides Arbeiten im Team zu schaffen und sind eine Sammlung von gemeinsam getroffenen Vereinbarungen im Team.

Ihre Meinung ist uns wichtig

Um das Angebot «Team Agreements – erfolgreich hybrid arbeiten» weiterzuentwickeln, wird das Angebot von der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) wissenschaftlich evaluiert. Wir freuen uns sehr, wenn Sie uns im Anschluss an die Vorbereitungsaufgaben und an den Workshop ein paar Fragen beantworten.

Bitte nehmen Sie sich Zeit für die Vorbereitungsaufgaben. Denn ein guter Workshop basiert auf einer guten Vorbereitung.

Bitte bringen Sie die ausgefüllten Dokumente zum Workshop mit.

Thema 1: Aufgaben und Tätigkeiten



Leitfrage: Welche meiner Aufgaben erfordern Präsenz im Büro, welche sind von außerhalb (z.B. im Homeoffice) möglich?

Hintergrund:

Arbeitsort ist nicht gleich Arbeitsort – und Aufgabe ist nicht gleich Aufgabe. Für produktives und zufriedenstellendes Arbeiten ist eine gute Passung zwischen den zu erledigenden Aufgaben und dem jeweiligen Arbeitsort wichtig. Hier geht es darum, Vereinbarungen zu finden, die diese Passung möglichst gut unterstützen. Die verschiedenen Orte haben dabei ihre Eigenschaften, die für eine Aufgabe oder Tätigkeit förderlich oder hinderlich sein können. Ob förderlich oder hinderlich ist natürlich auch ein Stück weit individuell anzusehen und kann von Person zu Person variieren.

Beispiele:

- Für längere Phasen von Einzelarbeit, bei der man sich in den Arbeitsinhalt vertiefen und in einen Arbeitsflow geraten möchte, eignet sich ein ruhiger, möglichst unterbrechungsfreier Ort. Wo dieser Ort ist, ist individuell unterschiedlich. Für viele ist dies das Homeoffice. Jedoch auch im Betrieb können gute Räumlichkeiten gegeben sein, um konzentriert zu arbeiten.
- Ein Rhythmus kann hilfreich sein, um Abwechslung zu ermöglichen: z.B. bei wöchentlichen Teammeetings abwechselnd online und vor Ort.
- Manche Aufgaben erfordern die Präsenz im Büro, weil bestimmte Unterlagen, Material oder Geräte benötigt werden, die nicht (oder nur mit viel Aufwand) mitgenommen werden können.
- Aufgaben, die häufige und kurze Abstimmungen benötigen, können am besten bearbeitet werden, wenn entweder alle Beteiligten im Büro und nah beieinander arbeiten – oder man kommuniziert per Chat für schnellen Austausch.

- Intensive Zusammenarbeit bei der Entwicklung neuer Konzepte oder Produkte gelingt oft besser gemeinsam im Büro.
- Manchmal gibt es Zeiträume oder Phasen, die besonders intensive Zusammenarbeit erfordern, und deshalb mehr Präsenz im Büro nahelegen (z.B. Jahresabschluss).
- Ebenso bevorzugen die meisten Menschen gemeinsame physische Präsenz für die Besprechung und Bewältigung von Konflikten und in anderen schwierigen Situationen.
- Wenn an einem Tag viele Online-Meetings angesetzt sind, bietet sich dafür das Homeoffice an (sofern dort ungestört gearbeitet werden kann).
- Wiederkehrende Meetings können aber oft auch gut abwechselnd im Büro oder Online durchgeführt werden.
- Besuche bei Kund*innen vor Ort oder andere Dienstreisen können auch ortsgebunden sein.
- Die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen gelingt zumeist besser, wenn ein Großteil in Präsenz stattfindet.



Thema 1: Aufgaben und Tätigkeiten

Vorbereitungsaufgabe:

Welches sind meine Hauptaufgaben und -tätigkeiten (zum Beispiel Projektkonzept entwickeln, Meilensteinplan erstellen, Workshop planen, Protokoll schreiben)? Falls Ihnen relevante Nebenaufgaben/-Tätigkeiten passend erscheinen, listen Sie sie hier ebenfalls auf.

Ordnen Sie nun die aufgeführten Hauptaufgaben und -tätigkeiten dem Arbeitsort zu, der für Sie am besten passt.

Für zuhause geeignet:

Erfordern (gemeinsame) Präsenz:

Tätigkeiten an weiteren Orten (z.B. bei Kunden):

Ortsunabhängig durchführbare Tätigkeiten:

Thema 2: Bedürfnisse und Präferenzen



Leitfrage: Was sind meine persönlichen Bedürfnisse oder Präferenzen für das hybride Arbeiten?

Hintergrund:

Abgesehen von unseren Arbeitsaufgaben haben wir auch persönliche, nicht arbeitsrelevante Präferenzen und Bedürfnisse, die berücksichtigt werden sollten. Die Team Agreements sollten dabei helfen, diesen individuellen Bedürfnissen möglichst gerecht zu werden. So kann man durch hybrides Arbeiten die Balance und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördern.

Beispiele:

- Wer an bestimmten Wochentagen für die Betreuung von Kindern oder anderen Personen vor und nach der Arbeit zuständig ist, schätzt vermutlich das Homeoffice an diesen Tagen besonders.
- Betreuungsaufgaben können es erschweren, früh am Morgen oder spät am Nachmittag Termine im Büro wahrzunehmen.
- Wenn man mitten am Tag einen privaten Termin hat (z.B. Arztbesuch, der sich nicht anders organisieren ließ), kann es viel Zeit sparen, wenn man an diesem Tag zuhause arbeiten kann.
- Bei langen Arbeitswegen kann der Wunsch sehr groß sein, so oft wie möglich von zuhause zu arbeiten.
- Wer einen gut gestalteten heimischen Arbeitsplatz hat, arbeitet womöglich gern öfter im Homeoffice.
- Wer zuhause nicht ungestört arbeiten kann oder es nicht möchte, präferiert vermutlich eher das Arbeiten im Büro.
- Wir alle haben auch ein Bedürfnis nach Austausch und persönlicher Begegnung – dies kann sich aber individuell unterscheiden. Wer gern im persönlichen Austausch ist, wird es wahrscheinlich präferieren, öfters im Büro zu arbeiten.

- Manche möchten die Flexibilität nutzen, um die Arbeitszeiten ihrem persönlichen Biorhythmus anzupassen (z.B. morgens besonders früh oder später beginnen; lange Mittagspause) oder für andere Lebensaspekte (z.B. Sport in der Mittagspause).
- Arbeit im Homeoffice erfordert häufig ein höheres Maß an Selbstorganisation und Zeitmanagement durch die Beschäftigten. Dies kann herausfordernd sein und daher das Bedürfnis entstehen, möglichst auf die „alte“ Art im Büro zu arbeiten.



Thema 2: Bedürfnisse und Präferenzen

Vorbereitungsaufgabe:

Welche Bedürfnisse beim hybriden Arbeiten habe ich persönlich und warum?

Thema 3: Austausch und Zusammenhalt



Leitfrage: Wie sorgen wir dafür, dass wir genug voneinander mitbekommen?

Hintergrund:

Wenn zunehmend an verschiedenen Orten gearbeitet wird, besteht das Risiko, dass der Austausch im Team leidet und/oder dass das Gefühl von Zusammenhalt schwindet. Dem muss man eventuell gegensteuern. Insbesondere bei wenig Erfahrung mit hybridem Arbeiten sind Routinen und Prozesse im Team häufig noch darauf ausgelegt, dass man sich regelmäßig vor Ort sieht – und zwar zu geplanten und ungeplanten Treffen. Dabei ist zu beachten, dass der Wunsch nach Zusammenhalt und der Umfang, in dem ich Privates mit anderen teilen möchte, individuell ist und zwischen Teams unterschiedlich.

Ungeplanter Austausch:

Wenn Teammitglieder an unterschiedlichen Orten arbeiten, dann besteht die Gefahr, dass ungeplanter, spontaner Austausch verloren geht. Dieser ungeplante Austausch ist jedoch wichtig – sowohl für den Zusammenhalt im Team als auch für die Aufgabenerfüllung. Durch ungeplanten Austausch erhält man beispielsweise kurze, spontane Informationen zum Status Quo in einem Projekt, erfährt, dass Aufgaben in einer anderen Abteilung jetzt anders organisiert sind, oder hört von zukünftigen, noch unausgesprochenen Vorhaben. Er lässt sich per Definition nicht planen, aber man kann Gelegenheiten dafür schaffen. Auch nicht-arbeitsrelevanter Austausch ist wichtig für das soziale Gefüge und den Zusammenhalt.

Beispiele:

- Wenn alle vor Ort im Büro arbeiten, bekommt man automatisch mit, wenn jemand Unterstützung benötigt. Wenn sehr häufig nicht mehr vor Ort gearbeitet wird, gehen solche Informationen schon mal verloren.

- In digitalen Besprechungen liegt der Fokus meistens auf dem fachlichen Austausch, und der persönliche Austausch (z.B. vor dem offiziellen Besprechungsbeginn) ist dort deutlich reduziert. Wenn also die geplanten Besprechungen in vielen Fällen auf digitale Kanäle verlegt werden, besteht die Gefahr, dass der persönliche Austausch verloren geht.
- Geplante Zusammenkünfte lassen sich in vielen Fällen einfach auf digitale oder hybride Kanäle verlegen.
- Eine bei zunehmender hybrider Arbeit oft zu wenig beachtete, aber wichtige Frage: Wie schaffen wir es, uns trotz häufig unterschiedlicher Arbeitsorte Zeit zu nehmen, gemeinsame Erfolge zu feiern?
- Um ungeplanten Austausch zu fördern kann beispielsweise ein gemeinsamer Präsenztage im Team dazu führen, dass man sich auch zwischen den geplanten Meetings austauschen kann. Oder man legt fest, dass man an bestimmten Tagen gemeinsam als Team Mittagessen geht. Bei stark verteilter Arbeit kann man auch vereinbaren, dass man am Beginn und am Ende von Online-Meetings sich bewusst etwas Zeit nimmt für informelles „Plaudern“.



Thema 3: Austausch und Zusammenhalt

Vorbereitungsaufgabe:

Wie steht es aus meiner Sicht mit dem geplanten und ungeplanten Austausch in meinem Team?

Läuft es gut oder müssen wir eventuell gegensteuern?

Diese Formate für **geplanten Austausch**
haben wir derzeit im Team:

Diese **Austauschformate** könnten wir
noch verbessern oder neu schaffen:

Auf diese Art schaffen wir derzeit bereits
Gelegenheiten für **ungeplanten Austausch**:

Hiermit könnten wir den **ungeplanten Austausch**
noch verbessern:

Thema 4: Technik und Tools



Leitfrage: Wie gehen wir mit Technik und Tools um und wie nutzen wir digitale Kanäle möglichst clever?

Hintergrund:

Wenn nicht alle gleichzeitig im Büro arbeiten, ist die gegenseitige Erreichbarkeit weniger selbstverständlich gegeben. Kommunikation verlagert sich auf digitale Kanäle, die **synchron** laufen können (zum Beispiel direkte Kommunikation per Telefon, Videokonferenz oder Chat) oder **asynchron** (zum Beispiel zeitversetzte Kommunikation per E-Mail oder Kurznachrichten). Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Kollaborationstools, die beispielsweise das gleichzeitige Arbeiten an einem Dokument ermöglichen.

Die zunehmende digitalisierte Zusammenarbeit kann verschiedenste Herausforderungen mit sich bringen. Daher ist es wichtig, Klarheit zu schaffen, welche Kommunikationskanäle im Team genutzt werden und wann und wie man sich gegenseitig erreichen kann.

Beispiele:

- Synchroner Kanäle wie zum Beispiel Videokonferenz eignen sich für virtuelle Meetings.
- Asynchrone (zeitversetzte) Kanäle wie zum Beispiel E-Mail oder Kurznachrichten (unter anderem über Teams) eignen sich für kurze Mitteilungen.
- Komplexe oder anspruchsvolle Sachverhalte sollten über einen synchronen Kanal oder aber gemeinsam vor Ort besprochen werden, um Missverständnisse zu reduzieren.
- Bezüglich E-Mails und anderen asynchronen Kanälen müssen Erwartungen geklärt werden, wie häufig E-Mails abgerufen und wie rasch auf Fragen und Aufträge reagiert werden soll.
- Bei telefonischer Erreichbarkeit muss man abwägen zwischen Informationsfluss (schnelles Klären von Fragen) und Ungestörtheit (konzentriertes Arbeiten am Stück). Wann ist „stummschalten“ oder Anrufe ablehnen okay?
- In vielen Kollaborationstools gibt es eine Status- oder Anwesenheitsanzeige (zum Beispiel rot/gelb/grün). Im Team sollte Klarheit herrschen, wie damit umgegangen wird. Solche Anzeigen sollten nicht so genutzt werden, dass das Gefühl entsteht, überwacht oder kontrolliert zu werden.
- Der geteilte Kalender ist oftmals ein sehr wichtiges Koordinationsinstrument und sollte daher gut gepflegt werden.



Thema 4: Technik und Tools

Vorbereitungsaufgabe:

Welche Aspekte sind mir wichtig für die digitalisierte Zusammenarbeit im Team? Wie können wir dies noch verbessern?

Wie unterstützen Tools unsere Zusammenarbeit?

Was können wir noch verbessern?

Thema 5: Grenzen und Gesundheit



Leitfrage: Wie gestalten wir hybrides Arbeiten gesund und nachhaltig?

Hintergrund:

Hybrides Arbeiten bedeutet das Verschieben oder gar Auflösen von traditionellen Grenzen zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen. Dies bringt viele Herausforderungen mit sich. Insbesondere bei einer hohen anfallenden Arbeitsmenge kann hybrides Arbeiten zur Erhöhung der Arbeitszeit beitragen: Wenn viel zu tun ist, und man „immer“ arbeiten kann, fällt es vielen besonders schwer, sich abzugrenzen. Gleichzeitig kann es passieren, dass die eigene hohe Auslastung oder gar Überlastung niemand im Team mitbekommt. Hier ist proaktives Kommunizieren von allen Seiten gefragt.

Auch eine gute ergonomische Arbeitsplatzgestaltung außerhalb des Büros sowie das gesundheitsgerechte Verhalten der Beschäftigten sind nach wie vor wichtig. Hier sind Betrieb, Teamleitung und alle Teammitglieder gemeinsam gefragt.



Beispiele:

- Manche Teams schaffen ein System, bei dem man regelmäßig kurz über die eigene Auslastung spricht. Zum Beispiel im wöchentlichen Meeting mit einem Ampelsystem: grün = ich habe freie Kapazitäten; gelb = ich bin gut ausgelastet; rot = ich bin momentan überlastet und könnte Unterstützung gebrauchen.
- Manche Beschäftigte haben den Wunsch, auch spät abends oder am Wochenende zu arbeiten. Es zeigt sich jedoch, dass dies auf Dauer gesundheitsgefährdend sein kann. Es besteht also das Risiko der Selbstgefährdung.
- Herausfordernd kann auch die Situation sein, wenn man viel im Homeoffice arbeitet und allein lebt und nicht für genügend sozialen Austausch sorgt.
- Grenzen verschwimmen womöglich auch bei der Frage, wann man gesund ist und wann krank: Mit nur leichten Erkältungssymptomen ist es beispielsweise „verlockend“, im Homeoffice zu arbeiten, anstatt sich wirklich zu erholen.
- Bei stark verteilter Arbeit gibt es oft wenig Gelegenheiten für informellen, persönlichen Austausch. Kolleginnen und Kollegen bekommen daher womöglich weniger davon mit, wenn jemand berufliche, private oder gesundheitliche Probleme hat.

Thema 5: Grenzen und Gesundheit

Vorbereitungsaufgabe:

Diese Gesundheitsrisiken beim hybriden Arbeiten
sehe ich bei mir selbst:

Diese Gesundheitsrisiken sehe ich in unserem Team:

Diese Maßnahmen oder Regeln erscheinen mir sinnvoll, um Grenzen zu ziehen für gesundes hybrides Arbeiten –
für mich selbst und/oder für unser Team:

Optionales Thema 6: Büro und Raum

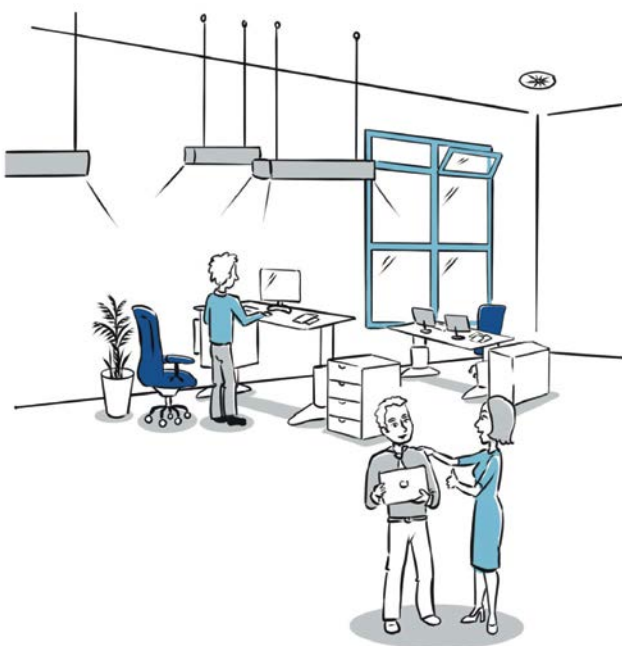
- Das Thema ist nur dann relevant, wenn Sie in einem für hybrides Arbeiten gestalteten Büro arbeiten, z.B. mit „Desk Sharing“ oder einem Zonenkonzept



Leitfrage: Wie nutzen wir die Räumlichkeiten bei uns im Unternehmen (z.B. Büroräume, Zonenkonzepte)?

Hintergrund:

Manche Unternehmen nutzen Büroräume, die gezielt hybrides Arbeiten unterstützen. Das kann beispielsweise bedeuten, dass man mehr Orte für geplanten Austausch hat (Meetingräume) oder auch gezielt für ungeplanten Austausch (Sofas, Stehtische, etc.). Oder man richtet im Rahmen eines flexiblen Arbeitsplatzkonzeptes („Desk Sharing“) verschiedene Zonen für unterschiedliche Tätigkeiten ein. Dies kann für ein hybrid arbeitendes Team Fragen mit sich bringen, die geklärt werden müssen.



Beispiele:

- Wo ist unser Team „beheimatet“, wo kann ich die anderen auch ohne Planung im Voraus antreffen?
- Wie teilen wir die Arbeitsplätze auf? Wer darf wo arbeiten? Dies kann insbesondere dann relevant sein, wenn nicht genügend Arbeitsplätze für alle gleichzeitig zur Verfügung stehen.
- Welche Vereinbarungen gelten für das „Desk Sharing“ (zum Beispiel bezüglich Aufräumen)?
- Gibt es Räume oder Zonen, die vorrangig für ganz bestimmte Tätigkeiten genutzt werden sollen (zum Beispiel Rückzugsräume für konzentriertes Arbeiten oder Zonen für Nebeneinander-Her-Arbeiten)?
- Wie geht man mit „Störungen“ wie Telefongesprächen oder Online-Sitzungen im geteilten Büro um?

Optionales Thema 6: Büro und Raum

Vorbereitungsaufgabe:

Welche Punkte scheinen mir wichtig für eine gute Nutzung unseres Büroraumkonzeptes?

Szenario-Einschätzung

Jetzt haben Sie sich mit verschiedenen Aspekten hybrider Arbeit befasst. Hybride Arbeit kann ganz unterschiedlich „gelebt“ werden: In einigen Teams arbeiten die Teammitglieder beispielsweise mehrheitlich vor Ort, in anderen Teams hauptsächlich verteilt. Wir haben untenstehend fünf verschiedene Szenarien beschrieben, die dies in Abstufungen verdeutlichen sollen.

Vorbereitungsaufgabe:

Lesen Sie sich die Szenarien durch und geben Sie eine Einschätzung ab: Welches Szenario empfinden Sie als optimal für Ihr Team (unabhängig davon, wie es aktuell ist)? Im Team Agreements-Workshop tragen dann alle im Team ihre Einschätzungen zusammen.

Szenario	Beschreibung	Motto
Szenario A: So gut wie alle arbeiten fast immer vor Ort im Büro	Wir arbeiten den allergrößten Teil unserer Zeit vor Ort. Nur vereinzelt wird an anderen Orten gearbeitet, zum Beispiel maximal 1 Tag pro Woche zuhause. Wir können davon ausgehen, dass meistens alle vor Ort sind. Das stellt auch den geplanten und ungeplanten Austausch im Team sicher. Wer andernorts arbeitet, wird als „abwesend“ wahrgenommen und bekommt womöglich nicht immer alles mit.	„Nur im Büro ist unser Team zuhause.“
Szenario B: In einem geregelten Ausmaß wird auch außerhalb gearbeitet	Es ist normal, dass manche im Team (oder sogar die Mehrheit) einen Teil ihrer Arbeit von außerhalb erledigen. Alle arbeiten aber den größten Teil ihrer Zeit vor Ort. Bei der Ortswahl bestehen gewisse Freiheiten (zum Beispiel keine fixen Wochentage), aber auch Einschränkungen (zum Beispiel maximal die Hälfte der Arbeitszeit).	„Homeoffice ja, aber das Wesentliche geschieht gemeinsam vor Ort.“
Szenario C: Arbeit vor Ort und Arbeit außerhalb in etwa in Balance	Die meisten von uns arbeiten hybrid – manche mehr, manche weniger. Im Schnitt sind wir etwa die Hälfte der Zeit vor Ort. Damit der Austausch klappt, müssen wir dies koordinieren (zum Beispiel fixe Wochentage, an denen alle vor Ort arbeiten müssen). Außerdem haben wir ein Auge darauf, dass wir alle relevanten Informationen teilen, aber auch nicht zu viele Mails hin und herschicken.	„Ob Zuhause oder Büro – wir arbeiten an beiden Orten.“
Szenario D: Es wird überwiegend außerhalb des Büros gearbeitet	Alle im Team entscheiden individuell, wann und wo sie arbeiten – und die meisten bevorzugen die Arbeit von außerhalb. Gelegenheiten, bei denen wir uns alle vor Ort sehen, sind selten beziehungsweise müssen gezielt geschaffen werden. Dafür gibt es Absprachen, zum Beispiel spezifische Teamtage. Verschiedene digitale Kanäle sind essenziell, um Austausch und Zusammenhalt sicherzustellen.	„Hybrid und digital ist unser neues Normal.“
Szenario E: Arbeit im Büro als seltene Ausnahme	Für uns ist das verteilte Arbeiten die Norm – und gemeinsam vor Ort die große Ausnahme. Das gibt es eigentlich nur zu besonderen Anlässen. Ob man sich also im Büro noch trifft, ist dem Zufall überlassen. Für Austausch und Zusammenarbeit nutzen wir digitale Kanäle sehr intensiv.	„Mein Laptop ist mein Büro.“

Betriebliche Rahmenbedingungen

Hintergrund:

Ihr Team existiert nicht im luftleeren Raum, sondern ist eingebettet in einen Betrieb. Dieser gibt den groben Rahmen vor und setzt damit Bedingungen, die Sie im Team nicht oder nur sehr schwer beeinflussen können. Diese Bedingungen können festgesetzte Regeln sowie auch Leitlinien, Normen und Prinzipien umfassen.

Beispiele:

- Der Betrieb gibt als strikte Leitlinie vor, dass nicht mehr als zwei Tage pro Woche von außerhalb gearbeitet werden darf.
- Oder aber der Betrieb gibt keine strikten Regeln vor, sondern Empfehlungen, wie zum Beispiel in etwa sollte man die Hälfte der Arbeitszeit vor Ort sein.
- In manchen Betrieben ist das hybride Arbeiten mittels individueller Arbeitsverträge geregelt (zum Beispiel „Telearbeitsvereinbarung“). Beim Ausarbeiten von Team Agreements muss also berücksichtigt werden, wer solch einen Vertrag hat und wer nicht.

- Technologie, die vom Unternehmen vorgegeben ist (insbesondere datenschutzbezogene Einschränkungen), kann das hybride Arbeiten beeinflussen. Beispielsweise, wenn man von außerhalb keinen Zugriff auf besondere Daten hat.
- Die Bürosituation vor Ort kann ebenfalls ein Einflussfaktor sein: Wenn im Büro nicht für 100 % der Mitarbeitenden Arbeitsplätze vorhanden sind, gibt es ggfs. unternehmensweite Regeln, an welchen Wochentagen welches Team eher zuhause arbeiten soll, um die Auslastung der Büroarbeitsplätze auszugleichen.

Vorbereitungsaufgabe:

Stellen Sie die betrieblichen Rahmenbedingungen für das hybride Arbeiten zusammen. Diese können in Weisungen, Merkblättern, Sitzungsprotokollen etc. festgehalten sein oder auch nicht verschriftlicht sein.

Im Workshop stellen Sie dann kurz vor, welche betrieblichen Rahmenbedingungen es gibt.

Dies stellt den Gestaltungsspielraum dar, innerhalb dessen Sie im Team Vereinbarungen treffen können.

Hinweis: Diese Aufgabe können Sie auch an eine Person in Ihrem Team delegieren.

Das Vorbereitungsdokument dafür finden Sie [hier](#).



Vorbereitungsaufgabe:

Welche „Leitplanken“ gelten bei uns im Unternehmen?

Gibt es Betriebsvereinbarungen oder andere betriebliche Regelungen?

Welche nicht veränderbaren Bedingungen gibt es für uns im Team?

Statement der Teamleitung

Hintergrund:

Die Art und Weise der Führung ist ein Schlüsselfaktor für erfolgreiches hybrides Arbeiten. Diese Art zu Arbeiten bedeutet häufig einen Zuwachs an Handlungsspielraum und Selbstorganisation bei den Mitarbeitenden. Beides kann jedoch nur dann erfolgreich genutzt werden, wenn Führungskräfte dies unterstützen – und Mitarbeitende diese Unterstützung spüren. Sie als Teamleitung können daher das hybride Arbeiten im Team fördern, indem Sie eingangs ein Statement zur Nutzung von hybrider Arbeit in Ihrem Team formulieren, das Ihre Haltung ausdrückt.

Fragen, an denen Sie sich dabei orientieren können:

- Warum ist mir als Teamleitung die Ermöglichung hybrider Arbeit wichtig?
- Vertraue ich den Mitarbeitenden, dass sie von außerhalb mindestens genauso gut arbeiten wie im Büro? Wo bin ich vielleicht auch skeptisch?
- Passt mein gegenwärtiger Führungsstil für hybrides Arbeiten? Inwiefern sollte ich meine Art zu Führen eventuell anpassen und weiterentwickeln?

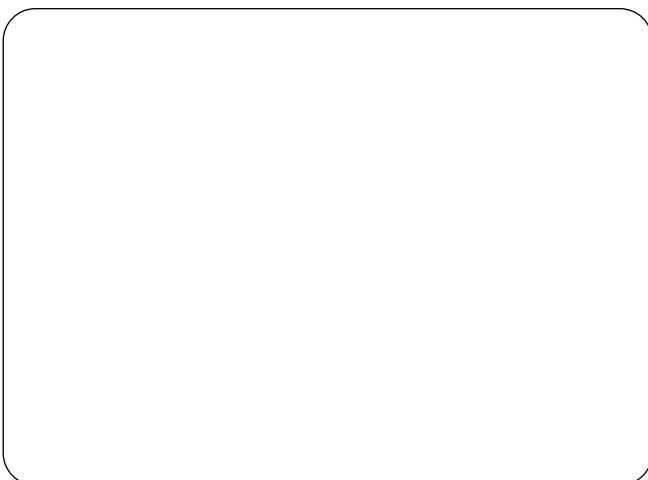
Vorbereitungsaufgabe:

Formulieren Sie ein kurzes Statement zur Relevanz von hybrider Arbeit und zu Ihrer Einstellung als Führungskraft. Wichtig ist, dass Sie persönlich hinter den Aussagen stehen.

Beispiel:

„Ich unterstütze das hybride Arbeiten, weil es zeitgemäß ist und weil es die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördert. Dafür setze ich auf Führung, die grundsätzlich auf gegenseitigem Vertrauen basiert und mehr an Ergebnissen orientiert ist als an kleinschrittiger Überwachung und Kontrolle.“

Ihr Statement können Sie im Workshop dem Team mitteilen und auch als „Präambel“ oder Einleitung in die Team Agreements aufnehmen. Bringen Sie es dafür ausgedruckt mit.




Hinweise für die Workshop-Durchführung

Zu Beginn des Workshops sind drei Rollen zu bestimmen:

- **Eine Moderatorin oder einen Moderator**, die oder der inhaltlich durch den Workshop führt und die Zeit im Blick hat.
- **Eine Schreiberin oder einen Schreiber**, die oder der die Ergebnisse und die Team Agreements schriftlich festhält.
- **Workshopmitglieder**: Die Team Agreements leben von den Beiträgen und der konstruktiven Mitarbeit aller. Und auch der Workshop lebt davon dass alle gleichberechtigt mitdenken und mithelfen, wenn die Schreiberin oder der Schreiber und die Moderatorin oder der Moderator Hilfe brauchen.

Tipps für die Workshop-Durchführung:

- Team Agreements sind Abmachungen vom Team für das Team. Sie müssen für alle im Team stimmen. **Jeder spricht für sich und jeder Beitrag ist wichtig!**
- Jedes Team ist anders – **formulieren Sie für Ihr Team passend**. Die Beispiele im Workshoptool dienen zur Orientierung.
- Wenn Sie im Team bislang eher **wenig Erfahrung mit dem hybriden Arbeiten** haben, geht es in diesem Workshop mehr darum, etwas zu vereinbaren, was man erst einmal ausprobiert. Das kann eine grobe Orientierung für alle schaffen, um Erfahrungen zu sammeln und ggfs. können die Regeln auch rasch wieder angepasst werden.
- Wenn Sie bereits **viel Erfahrung mit dem hybriden Arbeiten** haben und es generell gut läuft, müssen Sie vermutlich weniger Neues erfinden, sondern eher die bestehende, gelebte Praxis überprüfen und verschriftlichen.
- **Die Zeit ist knapp bemessen** – oder anders gesagt: Es gibt viel zu besprechen. Passen Sie daher auf, dass Sie sich nicht in Details verlieren – das Gesamtpaket im Blick behalten! **Darauf können alle gemeinsam acht geben, es ist nicht allein die Aufgabe der Moderatorin oder des Moderators.**
- Wenn droht, sich in Diskussionen zu verlieren, dann stellen Sie das Thema lieber auf die Seite und gehen zum nächsten Thema über. Womöglich gibt es am Schluss auch noch Zeit, ungelöste Themen wieder aufzunehmen. Manchmal ist es auch gangbar, Themen fürs Erste ungelöst zu lassen. Also besser **auf die Themen fokussieren, bei denen man Einigkeit erzielen kann. Da können alle gemeinsam drauf achten.**
- Wenn man es schafft, den ersten Workshopteil bis zur Pause diszipliniert innerhalb der vorgeschlagenen Zeit zu bearbeiten, hat man danach noch genug Zeit, um im zweiten Teil das Ergebnis rund zu machen.
- Wenn es trotz allem nicht klappen sollte in der vorgesehenen Zeit, dann muss **ein zweiter Termin** gefunden werden, an dem die Team Agreements fertiggestellt werden.
- Manchmal hakt es im Workshop auch an **zu wenig Diskussion**: Wenn langes Schweigen droht, am besten **einfach reihum gehen** und alle im Team sagen etwas.
- Wenn Sie zu einem Thema **keinen Regulierungsbedarf** haben, können Sie es auch überspringen.
- Wichtig ist, dass Sie **alle Themen ansprechen und alle im Team die Gelegenheit haben, sich zu äußern.**



Hinweise für die Workshop-Durchführung

Tipps für das Formulieren von Vereinbarungen:

- Es gibt unterschiedliche Formen von Vereinbarungen – **weniger verbindliche Prinzipien und strikte Regeln**. Mit Prinzipien schaffen Sie sich mehr Freiheiten, mit Regeln mehr Einheitlichkeit und Klarheit.
 - *Regeln* beinhalten meist Formulierungen wie: müssen, verbindlich, alle, immer, verpflichtend, dürfen nicht, in jedem Fall, in keinem Fall, ...
 - *Prinzipien* beinhalten meist Wörter wie: dürfen, können, sollten, meistens, in der Regel, üblicherweise, ...
- Bei hoher Unsicherheit oder großer Uneinigkeit kann es sinnvoll sein, **befristet Team Agreements** zu vereinbaren und Erfahrungen zu sammeln, bevor man Sie definitiv festlegen. Also ein Experiment machen: Sie probieren etwas aus und schauen nach einem vereinbarten Zeitraum, ob es sich bewährt hat oder nicht.
- Regeln werden eher akzeptiert und befolgt, wenn sie auch eine **Begründung** enthalten. Beispiel: Um sicherzustellen, dass wir ausreichend übereinander informiert sind, arbeiten wir normalerweise mittwochs alle vor Ort

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wie bereits am Anfang erwähnt, führt die FHNW eine Evaluation des Angebots durch. Im Anschluss an Ihre Vorbereitung bitten wir Sie, ein paar Fragen zu beantworten. Das dauert nur 2 Minuten.



Dieser [Link](#) führt Sie zur Webseite der FHNW mit der Befragung.

Herzlichen Dank!