



# Neue Arbeitsformen Erfolgsfaktoren für die Einführung

Denkpause #2 | Think Tank «Zukunft der Arbeit» | Mai 2021

# Neue Arbeitsformen

## So gelingt die Einführung in der Organisation

Der rasche Wechsel ins Homeoffice im letzten Frühling stellte viele Unternehmen vor Herausforderungen: Technische Voraussetzungen und die Zeit für ein strukturiertes Pilotprojekt fehlten, Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen waren zu wenig geschult und bestehende Reglemente passten nicht mehr zu den Rahmenbedingungen. Dennoch blieb der erwartete Leistungseinbruch aus. Die Arbeit im Homeoffice funktionierte besser als vielerorts erwartet und der geschäftliche Alltag lief weiter – und nicht nur das: Effizienz und Effektivität nahmen Studien zufolge sogar zu.

Auch zukünftig werden in hybriden Organisationen neue Arbeitsformen Hand in Hand mit bestehenden Formen funktionieren müssen. Keine einfache Aufgabe für Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen: So lassen sich übergreifende Netzwerke, flexibles Handeln und schnelle Entscheidungen nur schwer mit zentraler Steuerung, strukturierter Planung und umfassenden Regelwerken vereinbaren.

Der Think Tank «Zukunft der Arbeit» hat Praxispartner\*innen nach ihren Erfahrungen befragt. Dabei haben sich vier Elemente herauskristallisiert, wie neue Arbeitsformen rasch und ohne komplexe Projektorganisation erfolgreich eingeführt werden können.

### Versuchsinself

Statt grosser und stark strukturierter Projekte haben sich kleinere, laborartige Versuchsinself bewährt. Dieser Ansatz erlaubt es, ohne umfassende Regelwerke neue Arbeitsformen auszuprobieren und schafft notwendige Freiräume für die kreative Entwicklung und Selbstorganisation, ohne dass die Organisation als Ganzes an Effektivität und Effizienz verliert. Damit die Versuchsinself zu Kondensationskernen für die Entwicklung der gesamten Organisation werden, ist eine aktive Kommunikation der Ergebnisse und Erfahrungen im gesamten Unternehmen zentral. Hierfür eignen sich z.B. persönliche Berichte von Teilnehmer\*innen in internen Publikationen oder auch regelmässige kurze Beiträge auf den Social Media-Kanälen der Organisation. Wenn die Aktivitäten zudem bei Roadshows der Geschäftsleitung vorgestellt werden, fördert dies zusätzlich die Bedeutung und die Verbreitung von Erkenntnissen. Damit wird verhindert, dass innerhalb der Organisation Parallelwelten entstehen.

### Kontakt

Berner Fachhochschule Wirtschaft  
Think Tank «Zukunft der Arbeit»  
Brückenstrasse 73  
3005 Bern  
andrea.gurtner@bfh.ch



### Fortführung der bisherigen Organisation

Das Ausprobieren von neuen Arbeitsformen kann bei Führungskräften und Mitarbeiter\*innen Unsicherheiten auslösen. Das Beibehalten der bisherigen Organisation vermittelt Sicherheit und dient als Auffangnetz, falls etwas in den Versuchsinself nicht funktioniert und korrigiert werden muss. Bewähren sich neue Arbeitsformen, können sie breiter eingeführt werden.

### Bereichsübergreifende Zusammenarbeit

Versuchsinself können sowohl innerhalb eines Bereiches, z.B. in der Personalabteilung, oder übergreifend, also themenspezifisch oder mehrere Bereiche umfassend, gestartet werden. Die Zusammenarbeit über den eigenen Bereich hinaus erweitert nicht nur den Erfahrungsschatz bezüglich neuer Arbeitsformen: Transversale Versuchsinself fördern gleichzeitig das bereichsübergreifende Arbeiten und die interne Vernetzung. Denn die netzwerkartige Zusammenarbeit ist eine Schlüsselkompetenz, um in der gesamten Organisation schnell tragfähige Lösungen für Herausforderungen der Zukunft zu erarbeiten.

### Bewusste Lernkultur

Wichtig für den Erfolg und die Geschwindigkeit bei der Einführung neuer Arbeitsformen ist eine bewusste Lernkultur und die Bereitschaft, sich selbst und das Team stetig weiterentwickeln und verbessern zu wollen. Regelmässige Feedbacks und «After Action Reviews» in den Versuchsinself fördern die Lernkurve deutlich. Nicht umsonst sind regelmässige und in kurzen Abständen wiederkehrende Reflektionsfenster (was läuft gut, was kann noch verbessert werden) ein fester Bestandteil aller agilen Arbeitsmethoden. Auch die aktuelle Covid19-Pandemie hat gezeigt, dass Organisationen mit einer aktiven Lernkultur sicherer und schneller auf neue, unbekannte Herausforderungen reagieren können.

### Über uns

Der Think Tank «Zukunft der Arbeit» bringt Expert\*innen aus der Unternehmens- und Verwaltungspraxis mit Forscher\*innen am Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule BFH zusammen. Die vielfältigen Aufgabengebiete und Positionen seiner Mitglieder erlauben einen breiten Blick auf Herausforderungen und Lösungsansätze der zukünftigen Arbeitswelt, insbesondere für den Espace Mittelland. Erkenntnisse publiziert der Think Tank u.a. in regelmässig erscheinenden Denkpausen, für die Sie sich auf [der Webseite](#) registrieren können.