



## HANDLUNGSEMPFEHLUNG

# Hybride Zusammenarbeit

Rahmenbedingungen schaffen, Potenziale nutzen

### **Autorinnen**

Judith Lehr  
Louisa Kürten

### **Kontaktdaten**

Judith Lehr  
Telefon: 0221 4981-855  
E-Mail: [judith.lehr@iwkoeln.de](mailto:judith.lehr@iwkoeln.de)

Louisa Kürten  
Telefon: 0221 4981-204  
E-Mail: [kuerten@iwkoeln.de](mailto:kuerten@iwkoeln.de)

### **Mehr Informationen auf**

[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

E-Mail: [fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
Telefon: 0221-4981-543

[twitter.com/KOFA\\_de](https://twitter.com/KOFA_de)  
[facebook.com/Personalarbeit](https://facebook.com/Personalarbeit)  
[instagram.com/kofa\\_de](https://instagram.com/kofa_de)  
[youtube.com/@KOFA-fur-KMU](https://youtube.com/@KOFA-fur-KMU)  
[linkedin.com/company/kofa-kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung](https://linkedin.com/company/kofa-kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung)

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Homeoffice und Präsenz verbinden – Wie gelingt's?</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Was bedeutet hybrides Arbeiten?</b> .....	<b>5</b>
	Begriffserklärung .....	5
	Auswirkungen .....	7
	Erfolgsfaktoren .....	8
<b>3</b>	<b>Zusammenarbeit neu gestalten</b> .....	<b>9</b>
	Neue Regeln: Hybride Zusammenarbeit braucht Klarheit .....	9
	Mit virtuellen Meetings die Arbeitsdynamik hochhalten .....	14
	Zu einem starken Wir-Gefühl auch über die Distanz .....	24
<b>4</b>	<b>Blick in die Praxis: Erfolgreich führen in einer hybriden Arbeitswelt</b> .....	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>Fazit: Hybride Zusammenarbeit, ein kontinuierlicher Prozess</b> .....	<b>30</b>
	Anhang .....	31

# 1 HOMEOFFICE UND PRÄSENZ VERBINDEN

## Wie gelingt's?

Wie soll Arbeit in Zukunft organisiert und gestaltet werden? Diese Frage beschäftigt viele Unternehmen. Eine reine Präsenzlösung erscheint dabei häufig ebenso wenig erfolgsversprechend wie ein ausschließliches Arbeiten auf Distanz. Anstelle von Homeoffice oder Präsenz – suchen Arbeitgeber zunehmend nach Möglichkeiten der Verknüpfung von Homeoffice und Präsenzarbeit. Wie die Kombination von Präsenz und Remote konkret gestaltet werden kann, bleibt dabei häufig ungeklärt und stellt Mitarbeitende und Führungskräfte vor Herausforderungen.

### Was ist das Ziel der Handlungsempfehlung?

Die Handlungsempfehlung ist eine Toolbox zur aktiven und kreativen Gestaltung von hybrider Arbeit. Das heißt, Sie bekommen konkrete Werkzeuge an die Hand, um die Arbeitswelt von heute und morgen **innovativer, agiler** und **mit mehr Spaß** zu gestalten. Gleichzeitig erhalten Sie Hintergrundwissen und Einblicke in die Praxis.

### Wer ist die Zielgruppe?

Die Handlungsempfehlung richtet sich an Führungskräfte, Personalerinnen und Personaler kleiner und mittelständischer Unternehmen sowie Gestalterinnen und Gestalter der neuen Arbeitswelt. Alle, die Lust auf kreative Impulse, Selbstreflexion und mehr Abwechslung am Arbeitsplatz haben, finden in dieser Handlungsempfehlung spannende Anregungen und Impulse.

### Übrigens:

Unsere Handlungsempfehlung ist ein multimediales Arbeitsbuch, das ganz explizit alle Sinne ansprechen soll. Aus diesem Grund haben wir uns dafür entschieden, sowohl Audio-Übungen und Videos als auch schriftliche Tools zu integrieren. Zusätzlich fassen wir für Sie die wichtigsten Erkenntnisse in Form von Randnotizen kurz zusammen. Wir verwenden folgende Bildsprache:



### Aha

Wenn Sie dieses Symbol sehen, fassen wir für Sie in einer Randnotiz die wichtigsten Erkenntnisse als „Aha-Momente“ zusammen.



### Audio

Hier hören Sie eine Audiosequenz. Lehnen Sie sich zurück und schließen Sie gerne die Augen.



### Übung

Hier können Sie aktiv werden. Dieses Symbol lädt Sie ein, ein Tool anzuwenden und Papier und Stift zu nutzen.



### Video

Klicken Sie auf den entsprechenden Link oder scannen Sie den QR-Code um das Video zu öffnen.

**Viel Spaß auf Ihrer interaktiven Reise durch die Welt der hybriden Arbeit!**

## 2 WAS BEDEUTET HYBRIDES ARBEITEN?

# Begriffserklärung

Um hybrides Arbeiten nachhaltig zu ermöglichen und zu verankern, braucht es klare Regeln und eindeutige Begrifflichkeiten. Telearbeit, mobiles Arbeiten, Homeoffice – wer blickt da noch durch? Was ist eigentlich der Unterschied?

Den Begriff Homeoffice gibt es aus arbeitsrechtlicher Perspektive nicht. Man unterscheidet zwischen:

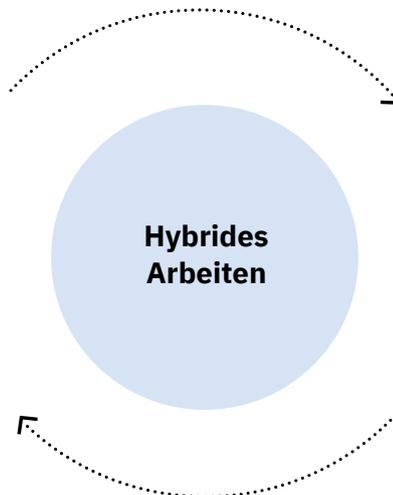
Mobile Arbeit	Telearbeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeit von einem Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens. Der Arbeitsort kann frei gewählt werden. Arbeiten im Café, im Zug, im Co-Working-Space oder in der Privatwohnung ist möglich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeit von einem Arbeitsplatz in der Privatwohnung der/des Beschäftigten. Der Arbeitsort ist somit nicht frei wählbar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Der „Arbeitsplatz“ besteht nur aus den notwendigen Arbeitsmitteln (z. B. Laptop, Surface, Mobiltelefon etc.). Ein Anspruch auf Erstattung weiterer Kosten besteht nicht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Arbeitsplatz ist „vom Arbeitgeber erst dann eingerichtet, wenn [...] die benötigte Ausstattung des Telearbeitsplatzes mit <u>Mobiliar, Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen</u> durch den Arbeitgeber [...] <u>bereitgestellt und installiert</u> ist“ (§ 2 Abs. 7 ArbStättV).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es gilt das Arbeitsschutzgesetz, jedoch nicht die Arbeitsstättenverordnung<sup>1</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es gilt das Arbeitsschutzgesetz und die Arbeitsstättenverordnung.</li> </ul>

**Hybride Arbeit** ist eine Arbeitsform, die die Verzahnung von Arbeit im Büro am Unternehmensstandort und Arbeit außerhalb des Büros beschreibt. Gleichzeitig bedeutet hybride Arbeit auch, dass einige Beschäftigte im Büro sind, während andere Teammitglieder von zu Hause aus arbeiten. Wie genau hybride Arbeit organisiert ist, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab.

### Homeoffice



- Telearbeit
- Mobiles Arbeiten



### Unternehmensstandort



- Präsenzarbeit

<sup>1</sup> Mehr zum Arbeitsschutzgesetz und zur Arbeitsstättenverordnung erfahren Sie im Anhang.



**TIPP:** Drei Tipps, um hybrides Arbeiten langfristig einzuführen:

- Entscheiden Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden, welche Art von Homeoffice eingerichtet werden soll. In den meisten Fällen dürfte die Variante „mobiles Arbeiten“ empfehlenswert sein, bei der die Mitarbeitenden den Arbeitsort weitgehend frei wählen können und der Arbeitgeber keinen voll ausgestatteten Arbeitsplatz zur Verfügung stellen muss.
- Erstellen Sie zusätzlich zum Arbeitsvertrag eine Homeoffice-Vereinbarung, die Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschreiben. Regeln Sie darin alle Punkte, bei denen es zu Konflikten kommen könnte, zum Beispiel, ob es zeitliche Begrenzungen für die Arbeit im Homeoffice gibt und dass Sie Ihre Mitarbeitenden im Zweifelsfall wieder zur ständigen Anwesenheit im Betrieb verpflichten können.
- Sprechen Sie Ihre Pläne rechtzeitig mit dem Betriebsrat ab. Er hat ein Mitbestimmungsrecht bei der Ausgestaltung von Homeoffice-Konzepten – und kann Ihre geplanten Regelungen ablehnen.

# Auswirkungen

Digitale Zusammenarbeit bricht alte Strukturen auf und verändert Organisation, Prozesse und Unternehmenskultur grundlegend. Das stellt Führungskräfte und Teammitglieder gleichermaßen vor Herausforderungen, denn klar ist: Hybride Zusammenarbeit ist kein Selbstläufer.

## TOP-3-CHANCEN

### HYBRIDER ARBEIT AUS UNTERNEHMENSICHT?:

- 1 Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- 2 Mehr Flexibilität
- 3 Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden

## TOP-3-HERAUSFORDERUNGEN

### HYBRIDER ARBEIT AUS UNTERNEHMENSICHT :

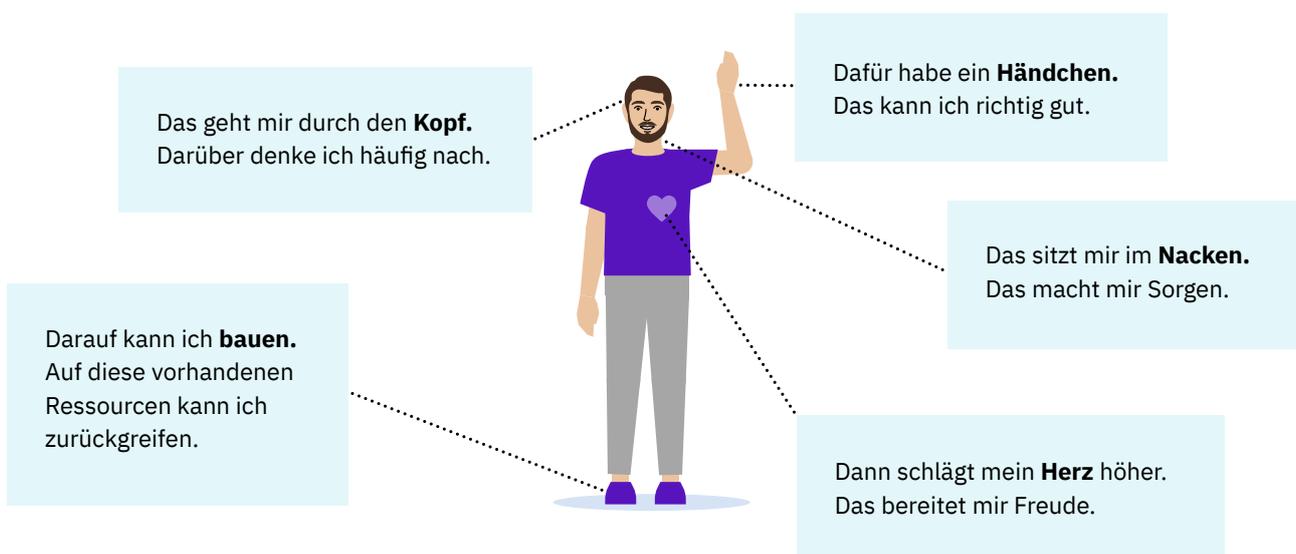
- 1 Gesteigerte Anforderungen an die Führungskräfte
- 2 Weniger Teamgeist
- 3 Geringere Sichtbarkeit der Arbeitsleistung

Um die Potenziale hybrider Arbeit zu nutzen, muss aktiv an der internen Teamkultur gearbeitet und Rahmenbedingungen geschaffen werden (siehe S. 9).



**ÜBUNG:** Haben Sie sich schon einmal gefragt, wie Sie und Ihre Mitarbeitenden zur hybriden Zusammenarbeit stehen? Eine einfache Reflexionsübung (Body Task) kann in regelmäßigen Abständen motivierend und verankernd wirken. Nehmen Sie sich im Team zehn Minuten Zeit für eine Reise durch den Körper, halten Sie Ihre Gedanken und Gefühle schriftlich fest und tauschen sich gemeinsam dazu aus.

Wenn ich an hybride Zusammenarbeit denke,...



<sup>2</sup> KOFA, 2022, Herausforderungen und Chancen hybrider Arbeit – KOFA

# Erfolgsfaktoren

„Das Beste aus zwei Welten“: Das Versprechen der hybriden Arbeit ist groß. Um es einzulösen, bedarf es einiger Voraussetzungen:

## Technik darf nicht als Ausrede gelten.

Aus Arbeitgebersicht ist es wichtig, die Mitarbeitenden im Homeoffice so auszustatten, dass sie genauso leistungsfähig sind wie im Büro. Sie möchten Ihre technische Ausstattung überprüfen? Nutzen Sie den Technik-Check.

## Räume müssen neu gedacht werden.

Hybrides Arbeiten erfordert (neue) Raumkonzepte, die den Bedürfnissen der Menschen im Homeoffice und im Büro gerecht werden. Beispielsweise ermöglicht erst die Ausstattung von Besprechungsräumen mit Video- und Audiotechnik, Bildschirmen und Beamer einen reibungslosen Ablauf hybrider Meetings. Darüber hinaus empfiehlt es sich, den Mitarbeitenden Laptops/Surfaces zur Verfügung zu stellen und die Schreibtische mit Dockingstationen oder USB-C-Anschlüssen auszustatten. Erst dann ist eine bürounabhängige Nutzung möglich, die wiederum helfen kann, Bürofläche zu sparen.

## Zusammenarbeit muss neu gestaltet werden.

Hybride Arbeit bricht alte Strukturen auf und verändert Organisation, Prozesse und Unternehmenskultur grundlegend. So ermöglicht hybride Arbeit den Beschäftigten, ihre Arbeit flexibler und selbstbestimmter zu gestalten. Dies erfordert aber auch einen Wandel in der Arbeitskultur, um eine ausgewogene Arbeitsbelastung, Teamgeist und effiziente Kommunikation zu gewährleisten. Wie die Zusammenarbeit auch digital gelingen kann, erfahren Sie im Kapitel „Zusammenarbeit neu gestalten“.

## TECHNIK-CHECK – WAS ZU BEACHTEN IST

Die Übersicht der Basis-Ausstattung hilft Ihnen, die technischen Anforderungen im virtuellen Raum klarer zu definieren:

### Cloud-Dienste:

Cloud-Speicher ermöglichen es Unternehmen und Mitarbeitenden, Daten zu speichern und von überall abzurufen.

### Videokonferenz-Technik:

Videokonferenzen ermöglichen es hybriden Teams, effektive Meetings abzuhalten. Sich gegenseitig zu sehen, stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl. Mögliche Anbieter sind: Zoom, Skype, Teams.

### Chat-System:

Durch den Einsatz von Chat-Tools kann die Kommunikation im Unternehmen schlanker und effektiver gestaltet werden. Mitarbeitende müssen nicht für jedes Anliegen eine E-Mail schreiben, sondern können sich im Chat schnell austauschen. Praxistipp: Da Nachrichten in Chatverläufen leicht übersehen werden, sollten wichtige Informationen weiterhin per E-Mail kommuniziert werden.

### Whiteboard:

Virtuelle Whiteboards funktionieren im Prinzip wie herkömmliche Tafeln. Teams können darauf schreiben, zeichnen, Post-its oder Bilder anbringen. Auch können sie Whiteboards für Brainstorming, Teamfeedback oder zur Veranschaulichung von Prozessabläufen nutzen. Eine Auswahl virtueller Anbieter sind: Mural, Miro, Scrumblr, Collarboard.

### Aufgabenverwaltung:

Wenn Menschen über räumliche Distanz hinweg zusammenarbeiten, kommt dem gemeinsamen Aufgabenmanagement eine besondere Bedeutung zu. Von einfachen To-do-Anwendungen, wie einer To-do-Liste, bis hin zu komplexer Projektmanagement-Software wie „Trello“ oder „Asana“ gibt es unzählige Möglichkeiten, um Teams bei der Zusammenarbeit zu unterstützen.



### AHA: Viel hilft viel? Nicht immer:

Digitale Tools können zwar Arbeitsergebnisse transparent machen, führen andererseits aber auch häufig zu Ablenkung und digitalem Stress. Führungskräfte sind daher gemeinsam mit ihren Teams gefordert, Arbeitsprozesse regelmäßig zu überprüfen und an die jeweiligen Bedürfnisse anzupassen. Das heißt mitunter auch, sich bewusst gegen selten genutzte Tools zu entscheiden.

### 3 ZUSAMMENARBEIT NEU GESTALTEN

# Neue Regeln: Hybride Zusammenarbeit braucht Klarheit

Gerade wenn Beschäftigte wenig im Büro arbeiten, ist es wichtig, dass sie ihre Aufgaben (noch) selbstständig(er) und eigenverantwortlich(er) erledigen können. Dazu brauchen sie gerade in hybriden Arbeitskontexten, wo kurze Rückfragen nicht immer direkt möglich sind, vor allem eines: Und zwar Orientierung. Denn wie schon Mark Twain sagte:

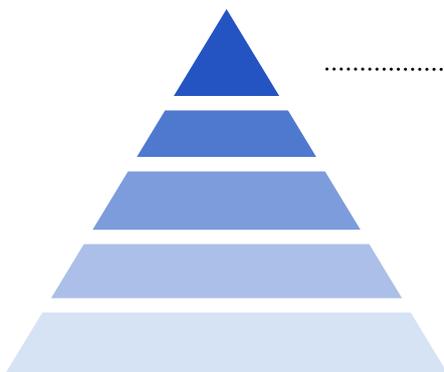
**„Wer nicht weiß wohin er will, darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt.“**

Im früheren Führungsverständnis wurde Klarheit durch die Hierarchie gegeben (die Führungskraft bestimmt, wo es lang geht). Heute werden Entscheidungen jedoch

zunehmend auf Teamebene getroffen. Das kann zu besseren Entscheidungen führen, weil unterschiedliche Fähigkeiten und Perspektiven berücksichtigt werden oder weil einzelne Teammitglieder unter Umständen näher am Kunden sind und die Bedürfnisse der Nutzer besser einschätzen können.

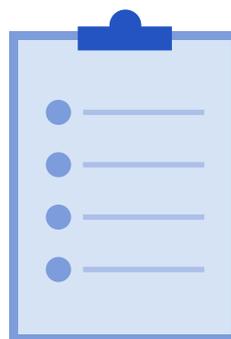
Um gemeinsam bessere Entscheidungen treffen zu können, braucht es aber vor allem eines: Klarheit. Diese wird nun aber nicht mehr nur durch Hierarchie, sondern vor allem durch gemeinsame Regeln und Prinzipien geschaffen.

#### Früher



- Hierarchie gibt Klarheit

#### Heute



- Regeln / Prinzipien geben Klarheit

### KLARHEIT DURCH AGILE PRINZIPIEN

Gemeinsame Prinzipien sind eine wichtige Orientierungshilfe, weil sie Mitarbeitenden dabei helfen, Entscheidungen im Sinne des Teams zu treffen und Ziele und Prioritäten richtig zu setzen. Mögliche Prinzipien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit lauten<sup>3</sup>:

**Der Kundennutzen steht im Mittelpunkt:**

Wie können wir uns organisieren, um die Bedürfnisse unserer Kunden bestmöglich zu erfüllen?

**Konzentration auf die Wertschöpfung:**

Alle Prozesse, die keinen Mehrwert für den Kunden schaffen, werden auf ein Minimum reduziert.

**Gemeinsame Entscheidungsfindung:**

Entscheidungsprozesse können unterschiedlich strukturiert werden. Von Konsens (alle stimmen aktiv für den Vorschlag) über Konsent (keiner lehnt den Vorschlag ab), hin zu Mehrheitsentscheid und der (kumulierten) Fachexpertise – all diese Wege führen zu einer gemeinsamen Entscheidungsfindung.

**Einfach halten:**

Alle Prozesse sind so schlank wie möglich zu gestalten. Dazu gehört auch, den Kreis der Beteiligten auf diejenigen zu beschränken, die wirklich etwas beitragen können. Wer nichts beitragen kann, sollte über Prozessergebnisse informiert werden, muss jedoch selbst nicht in die Prozesse einbezogen werden (siehe Vorbereitung Meeting ...).

**Fail fast – learn fast (sinngemäß schneller Abbruch):**

Dies ist ein Ansatz, der auf das frühzeitige Erkennen von Fehlern setzt. Nach dem Motto: „Es ist besser, schnell zu scheitern und aus den Fehlern zu lernen, als Zeit und Ressourcen in etwas zu investieren, das möglicherweise nicht funktioniert“, sollen Arbeitsergebnisse schnell ausprobiert werden, um ehrliches Feedback zu erhalten, aus diesem Feedback zu lernen und Prozesse zu verbessern.

**Unsere Prinzipien für die hybride Zusammenarbeit im Team lauten ...****Unter diesen Bedingungen dürfen wir von den Prinzipien abweichen ...**

<sup>3</sup>In Anlehnung an: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Graf, Nele / Rascher, Stephanie / Schmutte, Andre M., 2020, Teamlead – Führung 4.0, Wiesbaden



#### **AHA: Verantwortungsübernahme zulassen und einfordern:**

Definieren Sie gemeinsam mit Ihrem Team neue Arbeitsroutinen. Gerade wenn Mitarbeitende wenig vor Ort im Büro sind, ist es wichtig, dass sie ihre Aufgaben weitgehend selbstständig und eigenverantwortlich erledigen können. Aufgabe der Führungskraft ist es, den Mitarbeitenden die dafür notwendige Orientierung und den Rahmen zu geben. Um Entscheidungen aktiv von den Mitarbeitenden einzufordern, empfiehlt es sich, im Team gemeinsam festzulegen, was eigenständig entschieden werden kann/soll und an welchen Stellen die Führungskraft einbezogen werden muss. Konkrete To-do's für Führungskräfte lauten somit:

#### **Lernen loszulassen:**

Führungskräfte müssen mehr Entscheidungsbefugnisse an ihre Teams abgeben, ohne diese mit der Verantwortung allein zu lassen. Führungskräfte finden ihre neue Rolle somit als Berater und Unterstützer ihrer Teams.

#### **Zugang zu Informationen verbessern:**

Gute Entscheidungen zu treffen ist herausfordernd. Dazu braucht das Team den Zugang zu allen relevanten Informationen. Oft müssen Führungskräfte in diesem Zusammenhang den Informationsfluss zwischen Management und Team verbessern.



#### **ÜBUNG: Übung zur Entwicklung von Arbeitsroutinen:**

Um gemeinsame Arbeitsroutinen aufzubauen, ist es wichtig, die Wünsche und Bedürfnisse Ihres Teams in Bezug auf die Zusammenarbeit herauszufinden. Diskutieren Sie daher mit Ihrem Team folgende Leitfragen:

- Ich bin zufrieden, wenn ...
- Ich bin positiv überrascht, wenn ...
- Ich fühle mich überfordert, wenn ...
- Ich reagiere gereizt, wenn ...
- Mein Arbeitsfluss wird unterbrochen, wenn ...

### KLARHEIT DURCH GENAUE ARBEITSAUFTRÄGE

Präzise Arbeitsaufträge können dazu beitragen, Klarheit und Struktur in die Arbeitsabläufe zu bringen. Dies ist gerade bei der virtuellen Zusammenarbeit wichtig, da hier oft weniger Möglichkeiten für direkte Kommunikation und Rückfragen bestehen als bei der Zusammenarbeit vor Ort. Wenn ein Arbeitsauftrag präzise formuliert ist, weiß die ausführende Person genau, was von ihr erwartet wird und was das Ziel des Auftrags ist. Um Ziele möglichst klar zu formulieren, eignet sich die **SMART-Regel**.



### ZIELE ERREICHEN MIT DER SMART-METHODE

<b>Spezifisch</b>	Beschreiben Sie Ihre Ziele so detailliert wie möglich. Beugen Sie dadurch Missverständnissen vor.
<b>Messbar</b>	Das Ziel muss qualitativ oder quantitativ bewertbar sein. So kann festgestellt werden, wann das Ziel erreicht ist.
<b>Attraktiv</b>	Ist das Ziel erstrebenswert? Attraktive Ziele steigern die Motivation Ihrer Beschäftigten.
<b>Realistisch</b>	Kann das Ziel (mit den vorhandenen Fähigkeiten/in der vorgegebenen Zeit) realisiert werden? Unrealistische Ziele wirken frustrierend.
<b>Terminiert</b>	Wurde die Erreichung des Ziels zeitlich vereinbart? Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

**Anwendungstipp:** Führungskräfte sollten die ersten beiden Punkte (spezifisch und messbar) als Orientierungshilfe bei der Aufgabenstellung verwenden. Bei den nächsten beiden Punkten (attraktiv und realistisch) sollte der Mitarbeitende in die Aufgabenplanung mit einbezogen werden. Die Terminierung findet anschließend in gemeinsamer Absprache statt.

Um die Arbeitsprozesse in einem hybriden Team effizient und transparent zu gestalten, hilft der Einsatz eines **Kanban-Boards**. Es besteht aus einem digitalen Board mit Spalten für die verschiedenen Phasen des Arbeitsprozesses (z. B. To-do, Doing, Done) und digitalen Karten für jede einzelne Aufgabe. Das Kanban-Board unterstützt die Teams bei der Strukturierung der Aufgaben, da es folgende Vorteile bietet:

#### Bessere Transparenz:

Durch das Kanban-Board hat das Team eine klare Übersicht darüber, welche Aufgaben gerade anstehen und wie der aktuelle Status der Aufgaben ist (To do, Doing, Done). Das gibt den Teammitgliedern die Möglichkeit, schnell zu erkennen, welche Aufgaben gerade priorisiert werden sollen und wer für welche Aufgabe verantwortlich ist.

#### Mehr Flexibilität:

Mit Hilfe des Kanban-Boards kann das Team schnell auf Veränderungen im Arbeitsprozess reagieren. So können beispielsweise neue Aufgaben hinzugefügt oder Prioritäten verändert werden.

#### Kontinuierliche Verbesserung:

Durch das regelmäßige Überprüfen der Aufgaben und ihres Fortschritts können Schwachstellen im Arbeitsprozess identifiziert und verbessert werden.



#### VIDEO:

Wie Sie Kanban in Ihrem Team nutzen können, erfahren Sie unter diesem Link:

<https://www.youtube.com/watch?v=P513uNckJFO>

Sie möchten Ihre eigenen Ideen in einer Kanban-Vorlage festhalten? Nutzen Sie dafür unsere [Kanban-Vorlage zum Selbstauffüllen](#) (siehe Anhang S. 33).





**AHA:**

Gerade wenn Mitarbeitende selbstorganisiert von zu Hause aus arbeiten, ist es wichtig, als Führungskraft für Rückfragen erreichbar zu sein. Um den eigenen Arbeitsfluss nicht ständig zu unterbrechen, lohnt es sich, die Rückfragen zeitlich zu bündeln. Signalisieren Sie Ihrem Team durch entsprechende Zeitslots („Zeit für Rückfragen“ oder „Zeit für mein Team“), wann Sie für Rückfragen zur Verfügung stehen. **Positiver Nebeneffekt:** Die Zeitslots haben eine Signal- und einen Aufforderungscharakter. Sie senken damit auch die Hürde, Sie anzusprechen.

Uhrzeit	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
9:00	Zeit für Rückfragen				Zeit für Rückfragen
10:00					
11:00			Zeit für Rückfragen		
12:00					
13:00	Mittag	Mittag	Mittag	Mittag	Mittag
14:00					
15:00					
...					



# Mit virtuellen Meetings die Arbeitsdynamik hochhalten

## Regeln für effektive und produktive Meetings:

Wer in hybriden Teams effizient zusammenarbeiten will, muss auch auf Distanz erfolgreich miteinander kommunizieren. Doch das ist manchmal gar nicht so einfach. Gemeinsame Spielregeln helfen, effektive und produktive Meetings zu gestalten.

## CHECKLISTE

### Auszug aus dem Working Guide

**Kamera an:** Jeder Teilnehmer muss seine Kamera während des Meetings einschalten, um eine bessere Interaktion und Zusammenarbeit zu ermöglichen.

**Pünktlichkeit:** Alle Teilnehmer sollten pünktlich zum Meeting erscheinen, um sicherzustellen, dass das Meeting wie geplant beginnt.

**Mikrofon-Stummschaltung:** Jeder Teilnehmer sollte sein Mikrofon auf Stumm schalten, wenn er nicht spricht, um Hintergrundgeräusche zu minimieren.

**Respektvolles Verhalten:** Alle Teilnehmer sollten respektvoll und höflich miteinander umgehen und ihre Meinungen und Ideen ohne Unterbrechung teilen können.

**Kein Multitasking:** Alle Teilnehmer sollten während des Meeting vollständig aufmerksam sein und nicht gleichzeitig andere Aufgaben erledigen.

**Offene Kommunikation:** Alle Teilnehmer sollten offen und ehrlich miteinander kommunizieren und Feedback geben, um die Zusammenarbeit zu verbessern.

**Vertraulichkeit:** Alle Teilnehmer sollten die Vertraulichkeit von besprochenen Themen und Informationen respektieren.

**Zeitmanagement:** Erholung einplanen und lieber 55-minütige als 60-minütige Meetings ansetzen.

**Digital first:** Remotees (= virtuelle Teilnehmende) erhalten bei hybriden Formaten zuerst das Wort.



#### AHA:

Die Festlegung gemeinsamer Spielregeln kann dazu beitragen, Missverständnisse und Konflikte im Team zu reduzieren und die Zusammenarbeit zu verbessern. Besonders sinnvoll ist, dass bei Konflikten (eine Person will die Kamera nicht einschalten) auf die gemeinsam vereinbarten Spielregeln verwiesen werden kann („Wir haben uns in unserem Working Guide darauf geeinigt, die Kamera einzustellen.“). So kann sehr schön auf die Metaebene gewechselt werden, ohne dem Teammitglied direkt vor den Kopf zu stoßen („Ich möchte, dass du deine Kamera anmachst.“).

**ÜBUNG: Aufgabe:**

Nehmen sie sich in einem Workshop von zwei bis drei Stunden Zeit und legen Sie ihre eigenen Spielregeln fest.

**VORGEHEN****1. Was ist mir wichtig? Meine Top-Regeln für die Zusammenarbeit:**

Jedes Teammitglied schreibt oder zeichnet Spielregeln für eine gute Zusammenarbeit auf (ein Post-it pro Idee!). Anschließend heften die Teammitglieder ihre Ideen sichtbar an eine Tafel/digitales Whiteboard und stellt sie kurz vor.

**2. Ordnung, Ordnung, Ordnung:**

Im nächsten Schritt werden ähnliche Regeln/Post-its gruppiert und thematisch zusammengehängt. Den einzelnen Gruppen (auch Cluster genannt) werden anschließend Überschriften gegeben.

**3. Fokussieren und priorisieren:**

Nun priorisiert jede Person mit Klebepunkten/digitalen Punkten die Regeln, die er oder sie persönlich als am

wichtigsten ansieht. Hierfür bekommt jedes Teammitglied drei bis fünf Klebepunkte.

**4. Gemeinsame Regeln konkret festlegen:**

Wenn Cluster beziehungsweise Themengruppen ausreichend reduziert wurden, gilt es, für alle geltende Regeln zu definieren. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass am Ende alle Teammitglieder das gleiche Regelverständnis haben. Hilfreiche Leitfragen sind: Welche Verhaltensweisen entsprechen den Spielregeln? Welches Verhalten widerspricht ihnen?

**5. Regeln sichtbar machen:**

Abschließend sollte das Team gemeinsam überlegen, wie es die Regeln visualisieren möchte. Beispielsweise können die gemeinsamen Regeln bei jedem Meeting im (virtuellen) Raum sichtbar gemacht werden.



**Virtuelle Meetings: Vorbereitung – Durchführung – Nachbereitung**

Virtuelle Meetings sind eine effektive Möglichkeit, um Teams miteinander zu verbinden. Drei wesentliche strukturelle Phasen sind dabei zu berücksichtigen. Diese sind: Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung.

**VORBEREITUNG**

Vor dem Meeting sollte eine klare Tagesordnung erstellt werden, die alle Themen enthält, die diskutiert werden sollen.

**Keine unnötigen Meetings!**

Sowohl die Anzahl von Meetings als auch deren Dauer haben in den letzten Jahren stark zugenommen. Willkürlich werden Termine geplant und Personen eingeladen (um bloß niemanden zu vergessen oder vor den Kopf zu stoßen), was bei dem einen oder anderen zu überfüllten Kalendern und innerem Stress führen kann. Überlegen Sie daher vor jedem Meeting, wer daran teilnehmen soll und für wen die Teilnahme optional ist.

**Klares Meeting-Ziel!**

Genauso wichtig wie die Frage nach den Teilnehmenden ist die Frage nach dem Ziel eines Meetings. Um Meetings sinnvoll zu nutzen, sollten Sie sich im Vorfeld darüber im Klaren sein, was Sie mit dem Meeting erreichen möchten. So können Sie Frustrationen vermeiden und Ziele

besser erreichen. Die folgenden Fragen können bei der Formulierung der Ziele helfen:

- Was soll nach dem Meeting anders sein als vorher?
- Woran erkenne ich, dass mein Meeting-Ziel erreicht wurde?
- Was hat sich nach dem Meeting konkret verändert?

Nennen Sie das Thema oder das Ziel des Meetings bereits in der Einladung und zu Beginn des Meetings und stimmen Sie es im Vorfeld ggf. mit den Teilnehmenden ab.

**Agenda und Zeitplan sind ein Muss!**

Wie die Zielsetzung sollte auch die Agenda des Meetings bereits mit dem Versand der Einladung geteilt werden. Nur so können sich die Teilnehmenden auf den Termin vorbereiten und einstimmen. Verschiedene Tagesordnungspunkte können durch diese Bezeichnung strukturiert werden:

Tagesordnungspunkt	Bezeichnung
Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es werden „lediglich“ Informationen vorgetragen. Eine Diskussion ist nicht vorgesehen.</li> </ul>
Brainstorming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hier sind alle Teilnehmenden eingeladen, ihre kreativen Ideen einzubringen und zu teilen.</li> </ul>
Diskussion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hier sind alle Teilnehmenden eingeladen, zu diskutieren.</li> </ul>
Entscheidung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es soll eine Entscheidung getroffen werden. Im besten Fall gibt es bereits Auswahlmöglichkeiten, sodass keine weiteren Diskussionen, Informationen oder Brainstormings notwendig sind.</li> </ul>

Geben Sie jedem Tagesordnungspunkt in einer zusätzlichen Spalte eine entsprechende Bezeichnung (I, B, D, E). Dies dient der Orientierung und Übersichtlichkeit.

Es empfiehlt sich auch, neben den einzelnen Tagesordnungspunkten und Bezeichnungen den Namen der verantwortlichen Person aufzuführen und ggf. den voraussichtlichen benötigten Zeitbedarf zu ergänzen. Diese sollten Sie dann während des Meetings z. B. mit einer Stoppuhr oder einem Timer verfolgen. So strukturieren Sie den Termin automatisch und vermeiden langwierige Diskussionen.

Eine Checkliste zur Vorbereitung von Meetings finden Sie im Anhang (S. 31)

**DURCHFÜHRUNG**

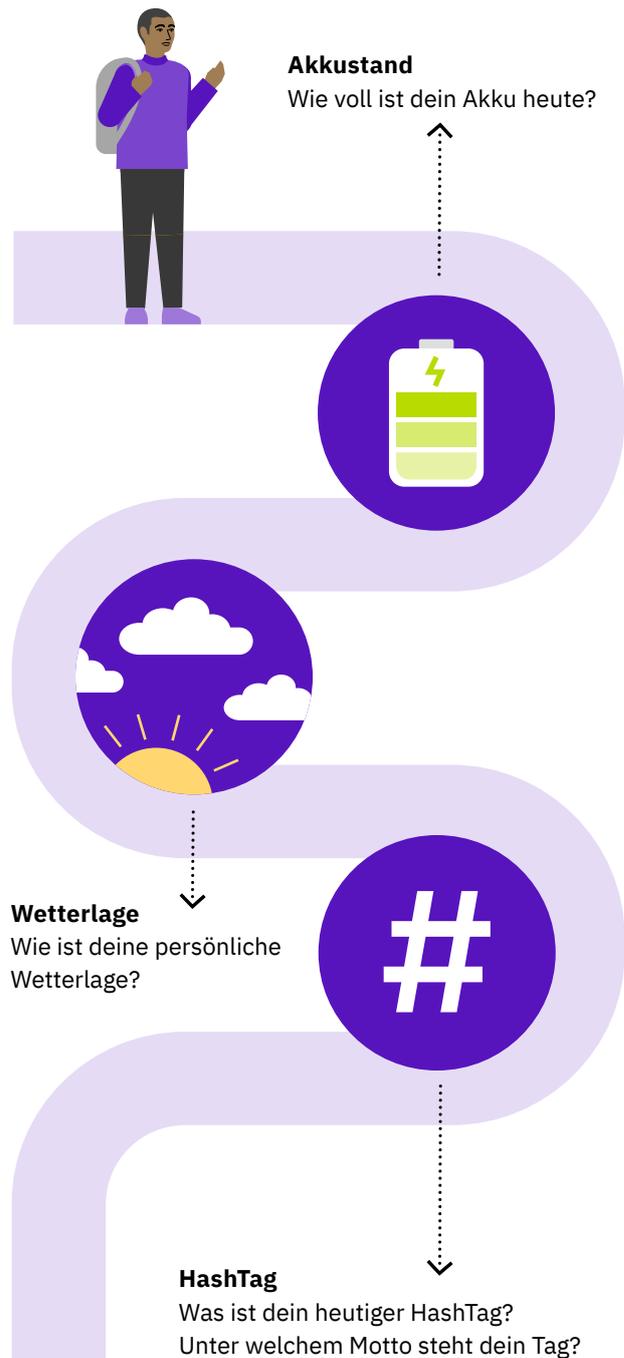
Um sicherzustellen, dass alle teilnehmenden Personen einbezogen werden, sollte jede und jeder die Möglichkeit haben, die eigene Meinung zu äußern und Fragen zu stellen. Es ist auch wichtig, sicherzustellen, dass die Diskussion respektvoll und konstruktiv bleibt.

**Spielregeln beachten:**

Für einen produktiven und respektvollen Umgang braucht es gemeinsame Regeln. Mehr dazu erfahren Sie im Kapitel „Regeln für effektive und produktive Meetings.“

**Einstimmung und gemeinsamer Abschluss:**

- **Check-Ins – kleine Übungen zu Beginn einer Sitzung** – sind ein wichtiges Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit und Produktivität. Der Zweck eines Check-Ins besteht darin, allen Teilnehmenden zu Beginn des Meetings die Möglichkeit zu geben, sich mental darauf einzustellen und Gedanken, Meinungen und Gefühle auszutauschen. Je nach Art des Treffens können Sie zwischen kurzen und längeren Check-Ins wählen. Als Faustregel gilt: Das Ziel des Meetings bestimmt die Dauer des Check-Ins. Drei Möglichkeiten, um einen Termin durch ein „schnelles“ Check-In abwechslungsreich zu beginnen, lernen Sie hier kennen:

**ÜBUNG: Vorgehen:**

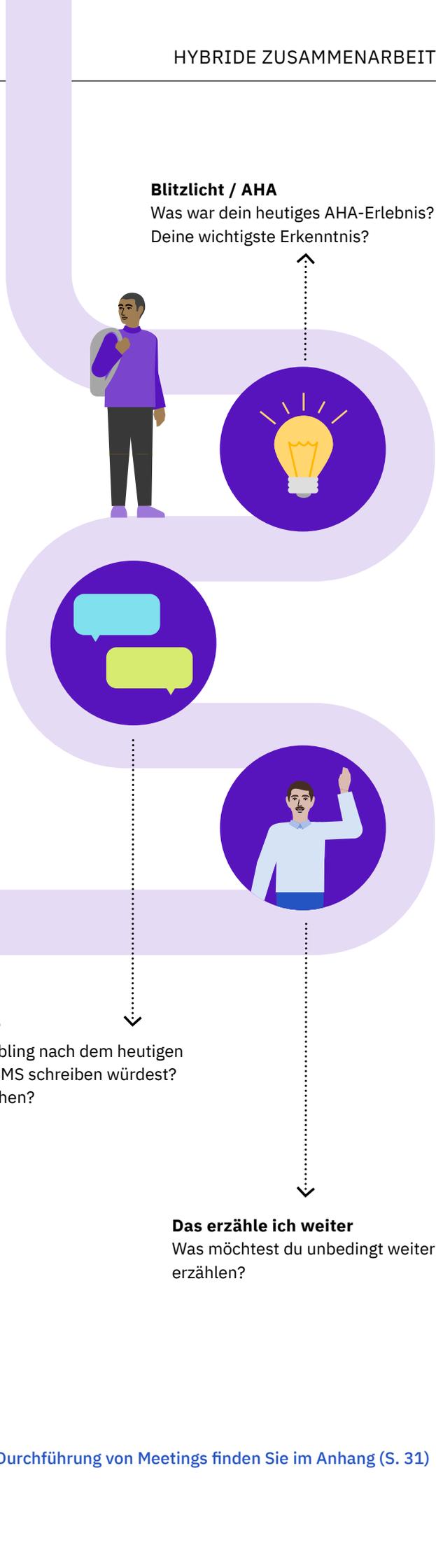
- Alle Teilnehmenden beantworten die Check-In-Frage der Reihe nach.
- Anschließend wird das Meeting wie gewohnt durchgeführt.

- **Check-Outs – kleine Übungen zum Ende einer Sitzung** sind ebenfalls ein Instrument, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Ein kurzes gemeinsames Blitzlicht zu den Fragen „Wie fühle ich mich am Ende dieses Meetings“ und / oder „Was war für mich in unserem heutigen Meeting besonders wichtig? Was hat gefehlt?“ kann Ihnen dabei helfen, die Sitzung kontinuierlich anzupassen und zu verbessern. Achtung: Blitzlicht-Runden zeichnen sich durch ihre Schnelligkeit aus. Die Redezeit jeder und jedes Einzelnen sollte unbedingt begrenzt werden. Eine Stoppuhr kann dabei helfen. Beispiele für positive „schnelle“ Check-Outs finden Sie hier:



**ÜBUNG: Vorgehen:**

- Alle Teilnehmenden beantworten die Check-Out-Frage der Reihe nach, eine moderierende Person achtet darauf, dass die Zeit nicht überschritten wird.
- Anschließend wird das Meeting beendet.



**Blitzlicht / AHA**

Was war dein heutiges AHA-Erlebnis?  
Deine wichtigste Erkenntnis?

**Honey, how was it?**

Wenn du deinem Liebling nach dem heutigen Meeting eine kurze SMS schreiben würdest?  
Was würde darin stehen?

**Das erzähle ich weiter**

Was möchtest du unbedingt weiter erzählen?

Eine Checkliste zur Durchführung von Meetings finden Sie im Anhang (S. 31)

**NACHBEREITUNG**

Die Nachbereitung eines Meetings wird hin und wieder etwas vernachlässigt. Das Treffen / der Termin ist vorbei und alle Teilnehmenden wenden sich wieder ihrer individuellen Arbeit zu. Dabei ist die Nachbereitungsphase nicht zu unterschätzen, da sie insbesondere der Qualitätssicherung dient. Dazu sind folgende Punkte wichtig:

- Arbeitsergebnisse festhalten und sichern
- Zuständigkeiten erfassen und terminieren



KW / Datum .....

Bereich .....

FOKUSTHEMA	Verantwortlich	Informiert / Unterstützt	Priorität gering / mittel / hoch	Status	Frist

Eine Checkliste zur Nachbereitung von Meetings finden Sie im Anhang (S. 33).

## ROLLE DER MODERATION

Jede Veranstaltung benötigt eine Moderatorin oder einen Moderator, die oder der für die methodische Begleitung der Veranstaltung verantwortlich ist. Für die Moderation im hybriden Raum ergeben sich jedoch Besonderheiten.

### Spezielle Aufgaben der moderierenden Person im hybriden Raum:

- **Technik:** Die Moderation muss sicherstellen, dass alle Teilnehmenden - online und in Präsenz (offline) - gut zu hören und zu sehen sind. Dies erfordert eine vorherige Überprüfung der Technik. Vor wichtigen Meetings kann ein Testlauf hilfreich sein.
- **Interaktion:** Die Moderation muss sicherstellen, dass die Interaktion zwischen den Online- und Offline-Teilnehmenden reibungslos verläuft. Zu diesem Zweck kann es sinnvoll sein, ein gemeinsames Online-Tool zu verwenden, das sowohl den Online- als auch den Offline-Teilnehmenden zur Verfügung steht (siehe [Technik-Check S. 8](#)).
- **Arbeitsatmosphäre:** Hybride Meetings sind oft ruhiger, da es für die Teilnehmenden schwieriger sein kann, eine informelle Atmosphäre zu schaffen, wie sie bei Präsenzveranstaltungen üblich ist. Da Online-Teilnehmende in Gruppendiskussionen leichter übersehen werden, kann es für sie schwieriger sein, sich aktiv an Diskussionen zu beteiligen oder ihre Meinungen und Ideen zu äußern. Hier hilft das Digital-First-Prinzip (vgl. [Auszug aus dem Working Guide S. 14](#)).



### Allgemeine Aufgaben der moderierenden Person:

- **Aktivierung, Motivierung und Einbindung aller Teilnehmenden:** Die moderierende Person erteilt das Wort und achtet darauf, dass alle Teilnehmenden (auch die Stillen) gehört werden. Eine Reflexionsfrage für die moderierende Person lautet daher: Habe ich es geschafft, dass jedes Teammitglied in der Sitzung zu Wort gekommen ist?
- **Gestaltung und Unterstützung eines produktiven Arbeitsprozesses:** Die moderierende Person sollte das Ziel des Meetings fest im Blick haben. Daher gilt es, abschweifende Diskussionen zu verhindern („Könnt ihr diesen Punkt auslagern und außerhalb des Meetings besprechen?“) und wichtige Themenpunkte zu konkretisieren („Hast du einen konkreten Vorschlag?“ oder „Kannst du das weiter ausführen?“). Reflexionsfragen lauten: Wurden alle Punkte von der Agenda besprochen? Habe ich die Meetingzeit richtig eingeteilt?
- **Strukturierung und Visualisierung von Inhalten und Ergebnissen:** Durch Präsentationen, kurze Videosequenzen und Whiteboards können Meetings abwechslungsreich gestaltet werden. Um Besprochenes in Ergebnisse und Maßnahmen umzuwandeln, hilft es zudem, Zuständigkeiten klar zu benennen („Was brauchst du genau von wem und bis wann?“ oder „Gibt es Einwände?“). Eine mögliche Reflexionsfrage lautet: Was hat sich nach dem Meeting verändert? Oder: Sind nachfolgende Arbeitsprozesse allen Teilnehmenden klar?



**TIPP:** Ab und an mal direkt in die Kamera schauen – und lächeln.

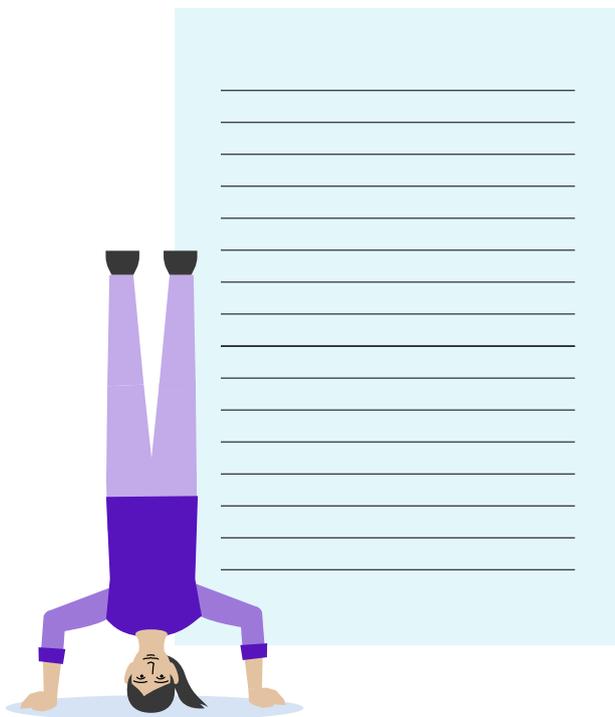




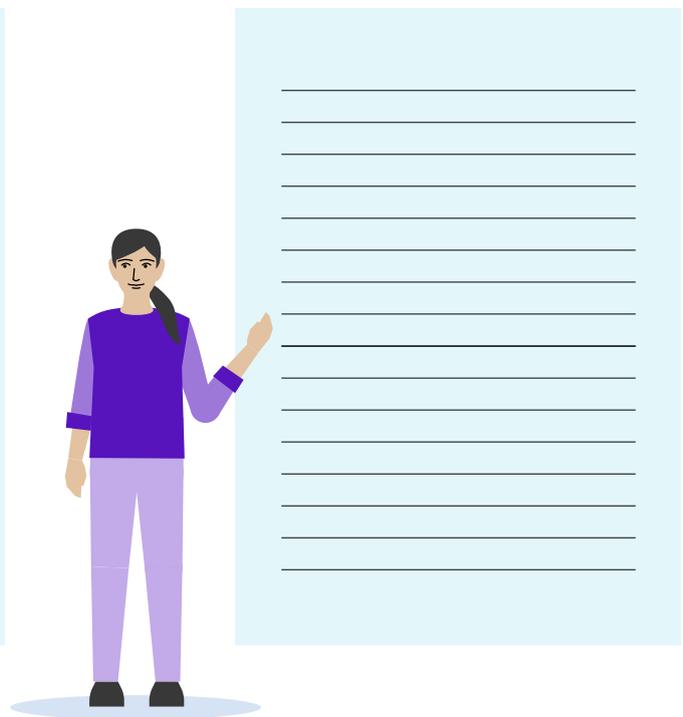
**ÜBUNG: „Good vs. Bad Moderation“ mit der Kopfstandmethode:** Die Kopfstandmethode ist eine gute Übung, um eine neue Perspektive auf ein Thema zu erhalten. Letztlich stellt man sich eine „umgekehrte“ Frage. Anstatt „Was macht eine richtig gute Moderation aus?“ wird die umgekehrte Frage „Was macht eine richtig schlechte Moderation aus?“ gestellt.

Lassen Sie Ihren Ideen freien Lauf und überlegen Sie gemeinsam, wie Sie eine sehr schlechte Moderation definieren, und leiten Sie daraus ab, welche Aspekte Ihnen im Umkehrschluss für eine gute Moderation wichtig sind. Ein gemeinsames Rollenverständnis hilft Ihnen, die Rolle der moderierenden Person auszufüllen.

### Schlechte Moderation



### Gute Moderation



### Was brauchen (virtuelle) Teams noch, um hocheffizient zu sein?

#### „Was unterscheidet Top-Teams von anderen?“

Genau das wollte das Technologieunternehmen Google mit seinem Projekt Aristoteles herausfinden. In einer sehr umfangreichen Studie suchte der Konzern nach Eigenschaften, Fähigkeiten und Hintergründen, die besonders erfolgreiche Teams ausmachen. Überraschenderweise konnten jedoch zunächst keine eindeutigen Muster identifiziert werden.

**2** Jahre

**Projekt Aristoteles:**

**180** Teams

**37.000** Beschäftigte

Erst durch die Zusammenarbeit mit Amy Edmondson, Professorin an der Harvard Business School, wurde deutlich, was besonders erfolgreiche Teams auszeichnet: „Die besten Teams sprechen über ihre Fehler.“ In diesem Zusammenhang wird auch von **psychologischer Sicherheit**<sup>4</sup> gesprochen:

**„Psychologische Sicherheit ist die gemeinsame Überzeugung aller Teammitglieder, dass es im Team sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen.“**

Voraussetzung dafür, dass offen über Fehler gesprochen wird, ist, dass Fehler nicht bestraft werden. Nun mag so mancher zweifeln: Setzt sich nicht der Schlendrian durch, wenn Fehler nicht bestraft werden? Und sinkt dadurch nicht das Leistungsniveau? Studien belegen das Gegenteil. In angstfreien Organisationen steigt das Leistungsniveau, da Mitarbeitende häufig mehr Verantwortung übernehmen und sich ambitioniertere Ziele setzen.

#### Übertragen wir nun diese Erkenntnis auf die hybride Zusammenarbeit:

Zunächst beginnen wir mit der Ausgangsfrage: **Warum kann das Sicherheitsgefühl bei virtuellen Meetings sinken?** Auf Distanz ist es schwieriger, nonverbale Signale (z. B. Gesichtsausdruck, Gestik, Mimik, Blickkontakt, Stimmlage) wahrzunehmen und zu interpretieren. Da nonverbale Signale dazu dienen, Emotionen und Einstellungen auszudrücken (z. B. Antipathie durch einen verächtlichen Gesichtsausdruck), helfen sie uns, Gesagtes

zu interpretieren. Die geringere Wahrnehmung nonverbaler Zeichen macht es für Menschen schwierig, über die Distanz ein Raumgefühl zu entwickeln. Darüber hinaus können sich digital zugeschaltete Personen isoliert fühlen, wenn beispielsweise das unterstützende Nicken eines verbündeten Teammitglieds im Besprechungsraum vor Ort nicht wahrgenommen wird. Ein erhöhtes Sicherheitsgefühl kann daher virtuelle Meetings besonders bereichern.



#### ÜBUNG:

##### Virtuelle Meetings: Der Sicherheitscheck

Wie sicher fühle ich mich in virtuellen Meetings?

### CHECKLISTE

#### Virtuelle Meetings

Ich fühle mich unsicher und würde das Meeting am liebsten verlassen.

Ich fühle mich unsicher und begrenze meine Tätigkeit darauf, anderen Beiträgen zuzustimmen.

Ich fühle mich sicher genug, um eigene Beiträge – von deren Qualität ich überzeugt bin – vorzubringen.

Ich fühle mich sicher genug, um mich intensiv am Meeting zu beteiligen.

Ich fühle mich sicher genug, um auch Unangenehmes anzusprechen.

<sup>4</sup> <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/2666999>

<https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>



**Wie können Führungskräfte das Sicherheitsempfinden ihrer Teams erhöhen<sup>5</sup>?**

- **Tipp 1: Arbeit ist ein Lernthema:** Hilfreich ist es, allen Beteiligten klarzumachen, wie komplex die Aufgabe ist, und dass es aufgrund von Unsicherheiten immer wieder zu Fehlern kommen kann. Fehler sollten dabei positiv besetzt sein und als Quelle des Lernens verstanden werden. Dabei ist es meist hilfreich, die Entwicklung in den Vordergrund zu stellen: „Die Aufgabe ist sehr komplex. Fehler werden passieren. Wichtig ist nur, dass wir sie frühzeitig erkennen und uns positiv weiterentwickeln“.
- **Tipp 2: Unfehlbarkeit gibt es nicht:** „Wer zugibt, nicht

alles zu wissen, ermutigt auch seine Mitarbeiter, Unwissenheit zuzugeben“, dieses Zitat von Edmondson zeigt, wie Führungskräfte ihre Mitarbeitenden bestärken können, offen über Fehler zu sprechen. Der offene Umgang mit Schwächen kann auch dabei helfen, sich gegenseitig ehrliches Feedback zu geben.

- **Tipp 3: Neugier aller ist die Quelle für Inspiration:** Dieser Tipp zielt darauf ab, alle Beteiligten einzubeziehen, verrückte Ideen zu schätzen und Kritik besonders in Phasen zurückzustellen, in denen es darum geht, möglichst viele Erkenntnisse zu sammeln und Ideen zu generieren. „Auch wenn Ideen noch nicht perfekt sind, es ist super, wenn ihr sie einbringt. Genau das brauchen wir.“

Was lief gut?	Was lief nicht gut?	Verbesserung

<sup>5</sup>In Anlehnung an Edmondson, Amy C., 2020, Die angstfreie Organisation, München

# Zu einem starken Wir-Gefühl auch über die Distanz

Im Unterschied zu der Interaktion vor Ort muss das soziale Miteinander über Distanz geplant werden. Hierbei helfen:

- **Gruppenarbeit:** Personen durch spezifische Aufgabenplanung in Gruppen einbeziehen.
- **Team-Tage:** Mindestens ein- bis zweimal pro Monat finden Präsenztermine mit allen Teammitgliedern statt, zu denen die Führungskraft einlädt.
- **Serientermine:** Regelmäßige Termine, bei denen sich das Team austauschen kann (informell: z. B. virtuelles Kaffeetrinken; arbeitsbezogen: Jour fix, Dayli).
- **Team-Events:** Einmal pro Halbjahr wird ein Team-Event geplant. Hierbei stehen Spaß und Kontaktpflege im Vordergrund.

**TIPP:** Auch Geburtstagsrituale können wunderbar virtuell zelebriert werden.

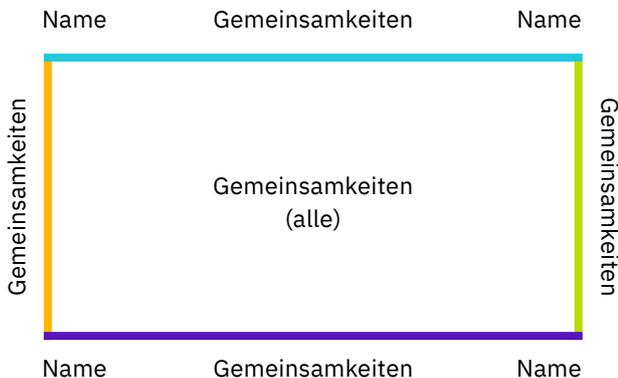
## Zwei Übungen, um das Wir-Gefühl auch über die Distanz zu stärken:

**ÜBUNG:**

**1. Suche nach Gemeinsamkeiten:**  
 Gemeinsamkeiten stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl und können zudem Identifikation und Vertrauen innerhalb des Teams schaffen. Es lohnt sich daher, im Team nach ihnen zu suchen. Bilden Sie zunächst Kleingruppen mit je vier Personen. Gemeinsamkeiten, die alle Gruppenmitglieder teilen, werden in der Mitte des Quadrats notiert. Gemeinsamkeiten, die nur zwei Gruppenmitglieder teilen,

stehen an der jeweiligen Seitenkante. Folgende Ausgangsfragen eignen sich für die Suche nach Gemeinsamkeiten:

- Was macht uns bei der Arbeit Spaß?
- Was ist uns bei der Zusammenarbeit wichtig?
- Welche Hobbies haben wir?
- Was essen wir gerne?



Nachdem die Teams das Quadrat ausgefüllt und ihre Ergebnisse vorgestellt haben, sollten Sie die Übung mit einer Reflexionsfrage abschließen:

- Was haben wir gelernt?
- Wie haben wir uns während der Übung gefühlt?



**ÜBUNG:**

**2. Warme Dusche: „Besonders schätze ich an dir, dass ...“:** Viel zu selten drücken wir aus, was wir aneinander schätzen. Eine vertane Chance: Schließlich verbessert (ehrlich) geäußerte Wertschätzung den Gruppenzusammenhalt. Gleichzeitig wird durch gegenseitige Wertschätzung jedes Teammitglied positiv im Selbstbild gestärkt. Bei der Teamübung

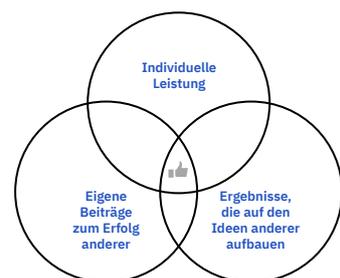
„warme Dusche“ werden die Stärken jedes einzelnen Teammitglieds wahrgenommen und hervorgehoben. Dies kann virtuell oder in Präsenz sowohl in schriftlicher als auch in mündlicher Form erfolgen. Wichtig ist nur, dass jedes Teammitglied durch jede Kollegin und jeden Kollegen ein kurzes positives Feedback erhält.



**TIPP:**

Als Führungskraft können Sie auch „Teamfähigkeit“ zu einem Bestandteil der Leistungsbeurteilung machen.

Eine Person wird dann nicht mehr nur nach ihren individuellen Leistungen beurteilt, sondern auch nach ihrem Beitrag zum Erfolg anderer und/oder nach Ergebnissen, die auf den Ideen anderer beruhen.



### VIRTUELLE ZUSAMMENARBEIT ERFOLGREICH GESTALTEN DURCH (BESSERE) FEEDBACKPROZESSE

In der virtuellen Arbeitsumgebung ist Feedback besonders wichtig, weil:

- **das Konfliktpotenzial durch missverständliche Kommunikation erhöht ist,**
- **die Entscheidungsqualität bei eigenverantwortlich arbeitenden Teams zunehmend auf der Teamebene liegt.**



Zusammenarbeit im Team

Teammitglieder



#### ÜBUNG:

##### Waschanleitung zur eigenen Person:

Eine Waschanleitung gibt Ihnen wichtige Informationen darüber, wie Sie Ihre Kleidung richtig pflegen, um die Qualität und Lebensdauer zu erhalten. Ohne Waschanleitung können Sie Ihre Kleidung versehentlich beschädigen oder verfärben, was unnötige Kosten verursacht.

Möchten Sie die Erwartungen und Bedürfnisse Ihres Teams schon vorab klären und so möglichen Missverständnissen vorbeugen? Dann tauschen Sie sich im Team über folgende Fragen aus:

- **Wer bin ich wirklich? Was treibt mich an?**
- **Welche Besonderheiten habe ich, die bei meinem Gegenüber zu Irritationen führen können?**
- **Was ist mir persönlich im Umgang miteinander wichtig? Was erwarte ich von meinem Team?**
- **Wie müssten wir als Team zusammenarbeiten, damit wir hybrid erfolgreich sind? Und was sind absolutes No-Gos?**
- **Zusatzfrage: Wie/Wann/Wo kommuniziere ich am liebsten mit dem Team?**



**TIPP:** für die emotionale Ebene:

**Erst verstehen, dann verstanden werden:** Wenn Sie sich die Zeit nehmen, die Perspektive und Sichtweise einer anderen Person zu verstehen, können Sie sicherstellen, dass Sie die Aussagen und Handlungen der anderen Person im richtigen Kontext interpretieren (Wie fühlst du dich jetzt gerade? Wie geht es dir gerade in dieser Situation? Hilf mir, dich zu verstehen ...). Anschließend werden die eigenen Bedürfnisse, Anliegen und Wünsche in Ich-Botschaften verbalisiert (siehe Spickzettel Feedback S. 27).

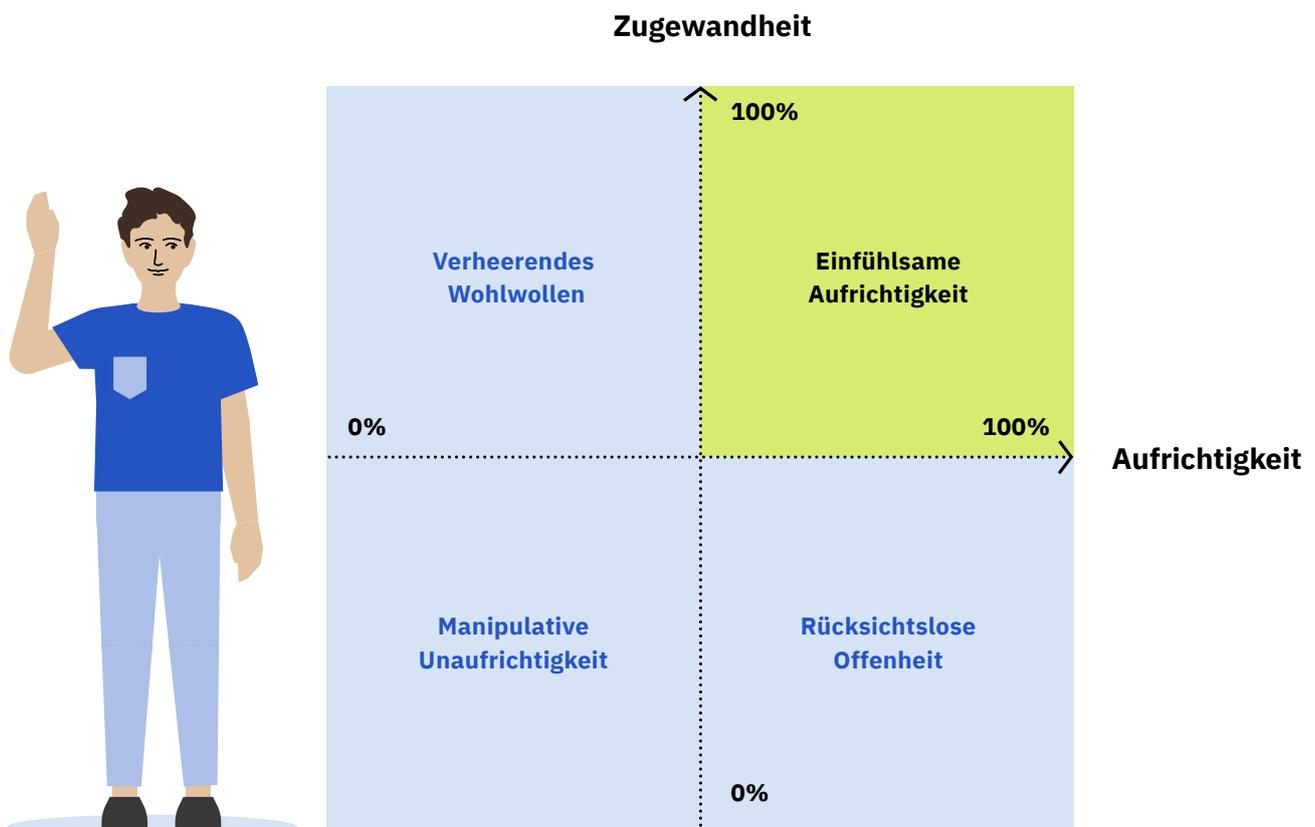
**Störungen haben Vorrang:** Um Konfliktsituationen effektiv zu bewältigen, kann es sinnvoll sein, von der organisatorischen Ebene (wer macht was wann?) auf die emotionale Ebene zu wechseln. Denn Konflikte werden oft von starken emotionalen Reaktionen begleitet, die es schwer machen, sachlich und konstruktiv zu bleiben. Durch den Wechsel von der Sach- auf die Gefühlsebene kann man sich auf die emotionalen Aspekte des Konflikts konzentrieren und versuchen, diese zu verstehen und anzuerkennen.

### FEEDBACK IM VIRTUELLEN RAUM

Feedback ist wichtig, um die Zusammenarbeit kontinuierlich zu verbessern, Ziele zu erreichen und weiterzuentwickeln. Voraussetzung dafür ist, dass das Feedback sowohl zugewandt als auch aufrichtig ist.

#### Spickzettel für gutes Feedback

- **Impuls:** Feedback ist nur sinnvoll, wenn die andere Person offen dafür ist.
- **Unter vier Augen zum richtigen Zeitpunkt:** Vermeiden Sie Kritik vor Dritten. Und reservieren Sie genügend Zeit im Kalender.
- **Beobachten:** Beschreiben Sie die Situation so konkret wie möglich. Pauschalisierungen (wie „immer“ oder „nie“) und zu vage Aussagen führen häufig zu Widerstand und Verwirrung.
- **Ich-Botschaften:** Sprechen Sie in der Ich-Form (Nicht: „Du hast schon wieder ...“, sondern: „Mir ist aufgefallen, dass ...“ oder „Mich stört, dass ...“). Zudem sollten keine dritten Personen zitiert werden („Die Kollegen sehen das auch so.“).
- **Gesprächspartnerin bzw. Gesprächspartner einbeziehen:** Geben Sie ihrem Gegenüber die Chance, ihre beziehungsweise seine Wahrnehmung oder Sicht zu schildern.
- **Kritik dosieren:** Konzentrieren Sie sich bei negativem Feedback auf die zwei bis drei relevantesten Punkte.
- **Konkrete Bitte:** Achten Sie bei den Anregungen auf eine lösungsorientierte, nach vorne gerichtete Haltung.



Grafik in Anlehnung an Scott, Kim, 2017, Radical Candor: How to get what you want by saying what you mean: How to be a great boss without losing your humanity, New York



**ÜBUNG:**

**Teamreflexion mit der Vier-Felder-Matrix:**

Um die Qualität der Zusammenarbeit zu verbessern, müssen Teams ihre Prozesse kontinuierlich reflektieren und gemeinsam weiterentwickeln. Dabei kann die gemeinsame Reflexion das Team motivieren und den Zusammenhalt stärken, wenn:

- der Umgang miteinander von gegenseitigem Vertrauen und Respekt geprägt ist,
- Sachverhalte möglichst unvoreingenommen und wertfrei dargestellt werden,
- bewusst zugehört und offen kommuniziert wird.



**So gehen Sie vor:**

- **Sammeln Sie Feedback:** Bitten Sie die Teammitglieder, Feedback zu geben, indem sie Post-its mit ihren Gedanken und Meinungen zu jedem Aspekt auf die entsprechende Achse der Matrix kleben (ein Post-it pro Idee!).
- **Gruppieren Sie das Feedback:** Im nächsten Schritt gruppieren Sie die Post-its nach Themen, um gemeinsame Trends und Muster zu identifizieren.
- **Diskutieren Sie das Feedback:** Führen Sie nun eine Gruppendiskussion über das Feedback durch, um zu verstehen, welche Punkte für das Team am wichtigsten sind und wie Verbesserungen umgesetzt werden können. Hierzu kann es wichtig sein, bestimmte Themen zu priorisieren.
- **Planen Sie Maßnahmen:** Entwickeln Sie gemeinsam Ideen, wie die Verbesserungsvorschläge umgesetzt werden können und benennen Sie Personen, die für die Umsetzung verantwortlich sind (wer/ was/ (bis) wann?).
- **Verfolgen Sie Fortschritte:** Überprüfen Sie regelmäßig den Fortschritt bei der Umsetzung der Maßnahmen und passen Sie diese gegebenenfalls an. So können Sie sicherstellen, dass die gewünschten Ergebnisse erreicht werden.

**Gemeinsamer Beschluss:** \_\_\_\_\_

**Daraus ergeben sich folgende Aufgaben:** \_\_\_\_\_

**Zuständigkeit:** \_\_\_\_\_

**Zu erledigen bis (Zeitpunkt):** \_\_\_\_\_

# Erfolgreich führen in einer hybriden Arbeitswelt

*Neue Kommunikationsregeln, mehr Transparenz: Das mittelständische IT-Unternehmen Synaxon mit rund 300 Mitarbeitenden hat seine Führungskultur überarbeitet. Jetzt bindet der Vorstand seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf neue Weise ein und setzt auf die Vorbildfunktion der Führungskräfte.*



Mark Schröder, Vorstand bei der Synaxon AG

## 3 Tipps von Mark Schröder, Vorstand bei der Synaxon AG:

- In einer remote geführten Welt funktioniert Kommunikation anders als in einer präsenzorientierten Umgebung. Die Kommunikation findet nicht mehr spontan statt, sondern muss gezielt geplant werden. Es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte, aktiv den Kontakt zu ihren Mitarbeitenden aufzunehmen.
- Einbeziehung der Mitarbeitenden: Die Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse und eine transparente Entscheidungsfindung sind wesentliche Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbeteiligung. Das Unternehmen Synaxon geht noch einen Schritt weiter und ermöglicht den Mitarbeitenden die regelmäßige Teilnahme an Sitzungen der Geschäftsleitung.
- Führungskräfte fungieren als Vorbilder. Führungskräfte sollten mit gutem Beispiel vorangehen, auch in Bezug auf ihre Präsenz vor Ort. Durch gemeinsame Erlebnisse können wertvolle Erfahrungen und Erkenntnisse gewonnen werden. Es liegt daher in der Verantwortung der Führungskräfte, regelmäßig vor Ort zu sein und eine positive und motivierende Atmosphäre zu schaffen.

Das ganze Interview finden Sie hier:

[KOFA Interview | Führungskultur mit viel Beteiligung](#)

# Hybride Zusammenarbeit, ein kontinuierlicher Prozess

Die Verbesserung der Zusammenarbeit ist ein kontinuierlicher Prozess, der ständige Anpassung erfordert, aber auch Spaß macht. Die in der Handlungsempfehlung vorgestellten Ansätze, Übungen und Praxistipps geben Ihnen Impulse, wie Sie gemeinsam mit Ihrem Team die Zusammenarbeit auch virtuell gut gestalten können.



Um Veränderungen im Unternehmen zu etablieren, bedarf es jedoch einer positiven Grundhaltung. Folgende Punkte gilt es zu beachten:

- **Mut**, um Neues auszuprobieren und die Komfortzone zu verlassen,
- **Kreativität und Offenheit**, um Neues zu entdecken,
- **Positive Zukunftsbilder**, um Veränderung erlebbar zu machen,
- **Kommunikation**, damit Veränderungen gemeinsam getragen werden,
- **Gelassenheit**, damit sich neue Strukturen etablieren können.

Meditation kann helfen, sich besser auf Veränderungen einzustellen, indem sie dazu beiträgt, eine ruhige und klare Geisteshaltung zu entwickeln. Regelmäßige Meditation hilft dabei, die eigenen Gedanken und Gefühle wahrzunehmen, ohne von ihnen überwältigt zu werden.

Dies kann dabei helfen, sich von negativen Gedanken und Gefühlen zu befreien und offener gegenüber Veränderungen zu sein.



#### **AUDIO: Meditationsübung:**

Um eine Orientierung für das eigene Selbst zu entwickeln, eignet sich die folgende **auditive Meditationsübung des Zukunfts-Ich**.



Schließen Sie die Augen, machen Sie es sich bequem und lassen Sie sich durch diese mentale Übung führen.

# Anhang

## CHECKLISTE

---

### Meeting Vorbereitung

Ist das Meeting notwendig?

Was ist das Ziel?

Wer muss teilnehmen? Wer kann teilnehmen?

Was sind relevante Besprechungs-/Agendapunkte?

Sind Rahmenbedingungen wie Ort und Zeit klar?

Was muss noch vorbereitet werden?

---

### Meeting Durchführung

Check-In auswählen, Ziele und Agenda kommunizieren und moderieren

Positive Atmosphäre schaffen beteiligt?

„Spielregeln“ benennen oder gemeinsam entwickeln

Arbeitsphasen methodisch gestalten (Information, Brainstorming, Diskussion, Entscheidung)

Ergebnisse sichern

Maßnahmen und To-do's festlegen (wer? was? bis wann?)

Geeigneten Check-Out auswählen und gemeinsam das Meeting abschließen (ggf. Feedback einholen)

### Meeting Nachbereitung

Arbeitsergebnisse festhalten und sichern

Zuständigkeiten erfassen und terminieren (sollte noch im Meeting beschlossen und erfasst werden)

Zeitnahe Erstellung und Verteilung eines Protokolls

Nächste Schritte im Blick haben

### ARBEITSSCHUTZGESETZ VS. ARBEITSSTÄTTENVERORDNUNG IN KÜRZE



#### Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

- legt allgemeine Grundsätze fest, die für alle Unternehmen unabhängig von Branche und Größe gelten
- verpflichtet Arbeitgeber, Maßnahmen zum Schutz von Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten zu treffen
- umfasst Themen wie Gefährdungsbeurteilung, Betriebsanweisungen, Arbeitsmedizin und Arbeitssicherheit

#### Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)

- regelt speziellere Aspekte des Arbeitsschutzes, die sich auf die Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsstätten beziehen
- stellt Anforderungen an die Gestaltung und Ausstattung von Arbeitsplätzen und Arbeitsräumen und definiert Mindestanforderungen an Arbeitsplatzgestaltung, Beleuchtung, Belüftung und Raumtemperatur

### KANBAN VORLAGE ZUM SELBSTAUSFÜLLEN

Idee	To do	Doing	Done

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
www.iwkoeln.de

### Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
fachkraefte@iwkoeln.de  
www.kofa.de

### Autorinnen

Judith Lehr  
Louisa Kürten

### Gestaltung und Produktion

neues handeln AG

### Bildnachweise

S. 6, 12 © Jason-Goodman/unsplash.com,  
S. 11 © AndreyPopov/istock.com,  
S. 13 © Maxime@utopix/unsplash.com,  
S. 15 © Christina@wocintechchat.com/unsplash.com,  
S. 19 © Luke Southern/unsplash.com,  
S. 20 © ThisisEngineering RAEng/unsplash.com,  
S. 23 © Sanket-Mishra/unsplash.com,  
S. 25 © Liviu Florescu/unsplash.com,  
S. 29 © KOFA/www.kofa.de,  
S. 30 © Katerina May/unsplash.com

### Stand

Juni 2023

