

# Gesund führen in hybriden Teams

Ihre Referentin

Janice Williamson, M.A.  
**Gesunde Performance**, Bonn



# Gesunde Performance

## Präsenz- und Online Workshops - deutsch und englisch

### Gesunde Führung

- Gesund führen in allen Settings (Präsenz – virtuell – hybrid)
- Do Care® + eigene Konzepte
- Gesunde Gesprächsführung (Fürsorge-, Rückkehr, BEM-gespräche)

### Mentale Gesundheit

- Gesund arbeiten
- Strategien gegen Stress
- Resilienz
- Mentales Selbstmanagement
- Positive Psychologie

### BGM

- BGM-Beratung & Ausbildung
- BEM-Beratung & Ausbildung
- Psychische Gesundheit
- Fehlzeitenmanagement



# Gesund führen in einer hybriden Arbeitswelt - Hohe Anforderungen an Führungskräfte



Präsenz

Online

Hybrid



# Themen des Vortrags

1 Ist die Zukunft hybrid?

2 Welche Kompetenzen braucht hybride Führung?

3 Do Care® - immer noch aktuell?



# Das „New Normal“

Aktuellen Studien zufolge ist davon auszugehen, dass sich für die Zukunft nach der Corona-Pandemie ein hybrider Mix zwischen mobiler und Präsenzarbeit einstellen wird, in dem beide Arbeitsformen eher ausgeglichen praktiziert werden – das **New Normal**.

(Hofmann et al., 2021)



# Virtuelle Zusammenarbeit – Chancen und Risiken

## Chancen

Gewinn an Flexibilität

Gewinn an Autonomie

Vereinbarkeit Beruf/Familie

## Risiken

Weniger Unterstützung

Soziale Isolation

Entgrenzung

Quelle: iga - New Work & Führung, Sonderauswertung 2021, Digital Leadership



# Zurück ins Büro bitte...



**Das Büro ist das neue Offsite.**

(McKinsey)



Google office Tel Aviv



**WELCHE KOMPETENZEN  
BRAUCHT HYBRIDES  
FÜHREN?**

# Drei grundlegende Herausforderungen des hybriden Arbeitens

## 01 Prozesse und Arbeitsorganisation

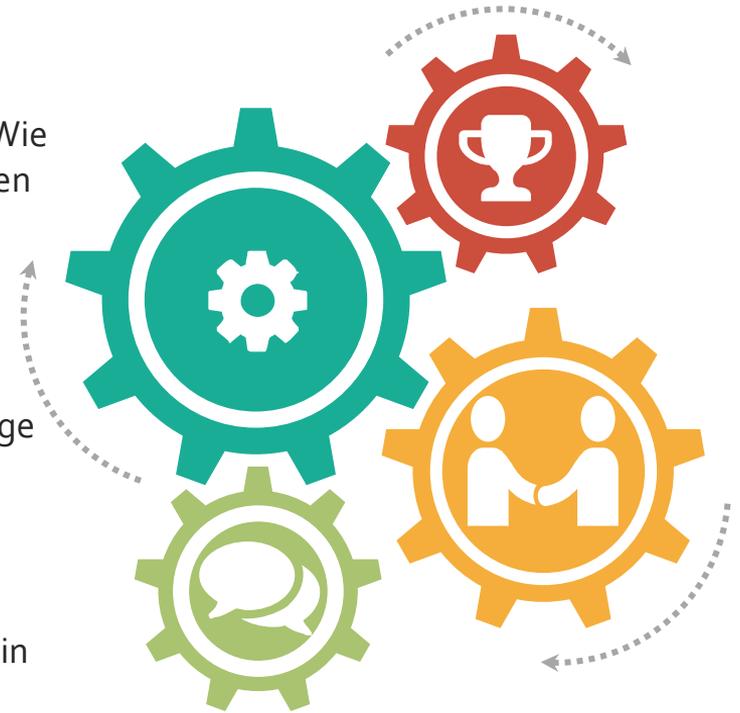
Wie organisieren wir uns, um unsere Effizienz und Effektivität in der Hybridarbeit zu gewährleisten? Wie planen wir unsere gemeinsame Zeit? Worauf werden wir uns konzentrieren, wenn wir zusammen sind?

## 02 Kommunikation

Wie schaffen wir eine gute Basis für Wissens- und Informationsaustausch, Inspiration und gegenseitige Hilfestellung in einem hybriden Umfeld?

## 03 Gefühl der Einheit und der Zugehörigkeit

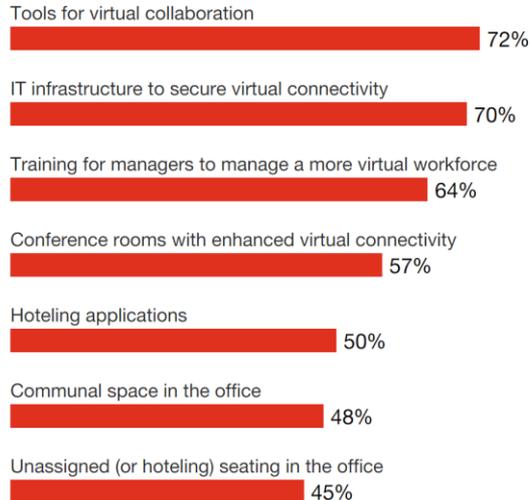
Wie können wir trotz hybrider Arbeitsweisen auch in Zukunft ein gutes Zusammengehörigkeitsgefühl bewahren?



# Weiterbildungsbedarf bei Führungskräften – Prio Nr. 3

## US executives planning new investment to support hybrid working

■ % planning increased investment



Q: How do you plan to change investment levels, if at all, in the following areas?  
Source: PwC US Remote Work Survey  
January 12, 2021. Base: 127 US executives

## Top 3 Investment-Prioritäten in US Unternehmen 2021:

1. Tools für die virtuelle Zusammenarbeit
2. IT Infrastruktur für virtuelle Konnektivität
3. **Führungskraftetraining in virtueller Führung**

Quelle: PWC



**DO CARE ® -  
IMMER NOCH AKTUELL?**



# Vertrauen ist der Schlüssel



## 1. GESUNDE SELBSTFÜHRUNG



Achten Sie auf sich selbst, damit Sie die Energie haben, sich um die Ihnen anvertrauten Menschen zu kümmern, und seien Sie ein gesundes Vorbild.

## 2. GESUNDE MITARBEITERFÜHRUNG



Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen  
+  
sich um die Menschen in Ihrem Team kümmern

## 3. GESUNDE GESPRÄCHSFÜHRUNG



Überlastung erkennen und ansprechen

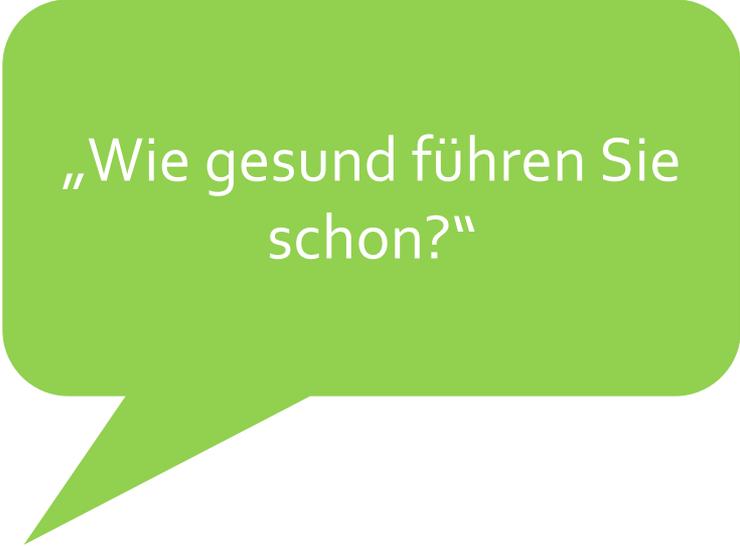
# Do Care<sup>®</sup>

## Basis für wertschätzende, vertrauensbasierte Führung in allen Settings



# Selbstcheck mit angepassten Fragen

	3	2	1	0
<b>Selbst-Check - gesundheitsförderlicher Führungsstil</b>				
nach Dr. Matyssek				
	3	2	1	0
	stimmt voll	stimmt ziemlich	stimmt eher nicht	stimmt absolut nicht
<b>Anerkennung / Wertschätzung</b>				
Ich kenne die größte Stärke jedes meiner direkten Mitarbeiter (bis max. 30 MA)	3	2	1	0
Ich lobe wesentlich öfter, als dass ich kritisiere.	3	2	1	0
Ich habe nur selten ein ungutes Gefühl, wenn ich eine Aufgabe delegiert habe (=Ich denke nur selten: ob der Mitarbeiter das wohl richtig macht?)	3	2	1	0
Ich übertrage meinen Mitarbeitern verantwortungsvolle Aufgaben und versuche, ihren Handlungsspielraum zu erweitern.	3	2	1	0
Ich beteilige meine Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen.	3	2	1	0
Ich habe keine Lieblinge, die ich bevorzugt behandle.	3	2	1	0
<b>Interesse / Aufmerksamkeit</b>				
Ich beobachte meine Mitarbeiter wohlwollend.	3	2	1	0
Veränderungen, wie z.B. eine neue Frisur, fallen mir in der Regel auf.	3	2	1	0
Ich bin immer genau informiert über die Fehlzeiten in meiner Abteilung.	3	2	1	0
Ich nehme persönlich Kontakt zu Mitarbeitern mit längerer Krankheit (ca. ab 10 Tagen) auf.	3	2	1	0
Ich führe bei Neueinstellung grundsätzlich Willkommensgespräche mit jedem Mitarbeiter.	3	2	1	0
Ich achte ganz bewusst auf sicherheitsgerechtes Arbeiten meiner Mitarbeiter.	3	2	1	0
<b>Belastungsreduzierung und Ressourcenaufbau</b>				
Ich bemühe mich, für meine Mitarbeiter da zu sein, ihnen den Rücken zu stärken.	3	2	1	0
Meine Mitarbeiter wissen, dass ich ihnen nicht in den Rücken falle und sie auch bei einer Panne nicht im Regen stehen lasse.	3	2	1	0
Ich bemühe mich, auch in puncto Gesundheitsverhalten Vorbild zu sein.	3	2	1	0
Ich bemühe mich, Belastungen meiner Mitarbeiter im „gesunden Maß“ zu halten.	3	2	1	0
Ich erkenne immer genau, wann einer meiner Mitarbeiter überlastet ist (z.B. weiß ich, wer auf Stress mit einem roten Kopf reagiert, wer eher kalkweiß wird).	3	2	1	0
<b>Gesprächsführung / Kommunikation</b>				
Ich bemühe mich, für meine Mitarbeiter immer ein offenes Ohr zu haben, z.B. indem ich oft (mind. 1x/Woche) durch die Abteilung gehe („walk around“).	3	2	1	0
Ich habe in Gesprächen maximal 50% Redeanteil (im Durchschnitt).	3	2	1	0
Ich suche häufig (mind. 1x/Monat) das Gespräch mit jedem Mitarbeiter – nicht nur in Beurteilungsgesprächen / Mitarbeiterjahresgesprächen.	3	2	1	0
<b>Transparenz / Durchschaubarkeit</b>				
Ich bemühe mich, alle Informationen über Unternehmen und Abteilung rasch weiterzugeben und damit „Wissensgefälle“ zu vermeiden.	3	2	1	0
Meine Mitarbeiter wissen genau, „was sie tun“, und wie ich das finde: ich gebe mindestens einmal im Monat Feedback.	3	2	1	0
Die Meinung meiner Mitarbeiter ist mir wichtig.	3	2	1	0
Feedback funktioniert bei uns gegenseitig, d.h.	3	2	1	0
a) meine Mitarbeiter trauen sich auch, mich zu kritisieren,	3	2	1	0
b) meine Mitarbeiter trauen sich auch, mich zu loben.	3	2	1	0
<b>Betriebsklima / Stimmung</b>				
Ich begrüße meine Mitarbeiter morgens freundlich.	3	2	1	0
Ich ermutige meine Mitarbeiter, ihren Arbeitsplatz persönlich zu gestalten.	3	2	1	0
Ich spreche nicht ironisch oder herablassend mit Mitarbeitern.	3	2	1	0
Ich versuche, angstreduzierend zu führen (Humor nutzen, ruhig sprechen etc.).	3	2	1	0
„Bitte“ und „Danke“ sind bei uns selbstverständlich. Schreien kommt nicht vor.	3	2	1	0
<b>Gesamtpunktzahl:</b>	_____			
© do care/Dr. Matyssek				



# BEISPIELE FÜR ZUSATZTHEMEN

# Beispiele für Trainings und Workshops

- Gesund hybrid führen – sich und andere
- Gesund führen durch Krisen und Unsicherheit
- Überlastete Mitarbeiter? Warnsignale auch über die Distanz erkennen
- Ziel- und ergebnisorientiert führen
- Zusammenarbeit und Vertrauensaufbau in hybriden Teams
- Virtuelle Kommunikation – Kamera an!
- Reboarding – wie wechseln wir ins “New Normal”?
- ...



# Beispiel 1 für neue Trainings und Workshops

## Hybride Meeting-Kultur

z.B.

- Schluss mit den Meetingmarathons: Weniger & effektive Meetings
- Lebendige virtuelle oder hybride Meetings moderieren



### Schon vor der Pandemie oft ineffektiv:

- bis zu 80 % der Wochenarbeitszeit
- 50 % der Inhalte irrelevant
- häufig fehlen Relevanz, Beteiligung und Engagement

Quelle: Harvard Business Review, 2016



# Zeit für ein Meeting-Reset?



“Ich dachte, Besprechungen seien früher schlimmer gewesen. Seit wir alle von zu Hause aus arbeiten, sind meine Tage voll von aufeinanderfolgenden virtuellen Meetings. Vieles davon ist nicht relevant und unnötig, aber es ist schwer, nein zu sagen.“

HR Director, UAE



# Vorschläge zu Meetings in der hybriden Arbeitswelt

Zu welchen Themen brauchen wir uns überhaupt nicht zu treffen?

Einseitige Übertragungen, die Informationen vermitteln, bei denen keine oder nur eine geringe Beteiligung des Publikums erforderlich ist und bei denen wir asynchron arbeiten können (über gemeinsame Dokumente usw.) - 40 % der Sitzungen.

Zu welchen Themen müssen wir uns treffen, aber zu 100 % virtuell bleiben?

Wenn sich die Reisezeit nicht lohnt, wenn man sich schnell treffen muss, wenn "gleiche Bedingungen" wichtig sind, für größere Gruppen von Menschen, für einfache und transaktionale Aufgaben.

Zu welchen Themen müssen wir uns zumindest teilweise persönlich treffen?

Wenn es einen Konflikt oder eine Meinungsverschiedenheit gibt, wenn wir eine Gruppenbewertung von Ideen brauchen, wenn wir ein Engagement für schwierige nächste Schritte aufbauen, wenn wir gemeinsam kritische Entscheidungen treffen, wenn wir den Kontakt aufrechterhalten, wenn wir eine Kultur aufbauen.



# Hybride Meetings – die größte Herausforderung

43 % der Remote-Mitarbeiter geben an, dass sie sich in Meetings nicht einbezogen fühlen, aber **nur 27 % der Unternehmen haben neue hybride Meeting-Etiketten eingeführt**, um sicherzustellen, dass sich alle einbezogen und engagiert fühlen.

Quelle: Microsoft work trend index, 2021



# Bessere und weniger Sitzungen?



Denken Sie über Ihre eigenen Sitzungsgewohnheiten nach und ob diese effektiv sind...

Welche Ideen haben Sie, um Ihre Sitzungsgewohnheiten zu verbessern?



# Beispiel 2 für neue Trainings und Workshops

## Teamcharta Workshops



**„Wie wollen wir in  
Zukunft  
zusammenarbeiten?“**



# Betriebliche Regelungen lassen viel Spielraum

## Homeoffice: Hybrid-Lösungen sind weit verbreitet

Homeoffice-Lösungen ausgewählter Unternehmen in Deutschland (Stand: 05.09.2022)

■ Homeoffice ■ Hybrid ■ Bürobasierend

Spotify Deutschland	Kein Bürozwang, „Work from everywhere“
HelloFresh	Kernteam mind. 1x pro Woche im Büro
United Internet (1&1)	40% bis 100% mobiles Arbeiten
Software AG	60% mobiles Arbeiten
Deutsche Bank	40% bis 60% mobiles Arbeiten pro Woche
Siemens	2-3 Tage pro Woche mobiles Arbeiten
Hannover Rück	100 Tage mobiles Arbeiten pro Jahr
Infineon	40% mobiles Arbeiten
Porsche	12 Tage Homeoffice pro Monat
Deutsche Telekom	Teams gestalten individuelle Lösungen
E.ON	Teams gestalten individuelle Lösungen
Freenet	Teams gestalten individuelle Lösungen
SAP	Teams gestalten individuelle Lösungen

Quelle: Statista-Recherche



statista



# Teamverantwortlichkeit durch eine Teamcharta

## Warum eine „Teamcharta“?

- Flexible Arbeit über Distanz gelingt nur in Teamverantwortlichkeit.
- Arbeit über Distanz funktioniert nicht über die bilaterale Aushandlung mit der Führungskraft.
- Teamindividuelle Regelungen erlauben Passgenauigkeit und hohe Akzeptanz.

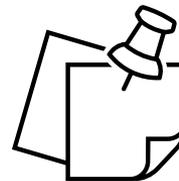


## Was regelt eine Teamcharta?

- Grundlegendes Verständnis für Arbeit „über Distanz“
- Erreichbarkeit
- Reaktionsschnelligkeit
- Kalendermanagement
- Gemeinsame Ablagen
- Transparenz und Statusinformation
- Regelkommunikation
- Informelle Kommunikation
- Führung/Spielmacher
- Monitoring und Weiterentwicklung

## Was geschieht in einem Team-Charta-Workshop?

- Raum für Reflexion und eine offene Gesprächsatmosphäre.
- Erwartungen und Befürchtungen im Team.
- Systematische Herausarbeitung der individuell entscheidenden Gestaltungsbereiche.
- Erzielung eines gemeinsamen Konsenses.



## Beispiele für typische Gesprächspunkte

- *"Wann wird die Verfügbarkeit erwartet, wie schnell muss ich reagieren?,"*
- *"Wie signalisiere ich, dass ich erreichbar bin oder dass ich nicht gestört werden möchte?,"*
- *"Wie sorgen wir für ausreichende Informalität?"*



# FAZIT

# Gesunde hybride Führung - Fazit

1. Führungskräfte brauchen **neue Tools und Kompetenzen**, um in einem hybriden Setting effektiv zu führen.
2. **Do Care® bleibt relevant** als pragmatische Basis für eine vertrauensvolle und wertschätzende Führung – die Voraussetzung für erfolgreiches und gesundes Arbeiten in allen Settings, auch in hybriden.
3. Es bieten sich **viele neuen Trainings- und Workshop-Themen** für Führungskräfte, PersonalerInnen und TrainerInnen an.



**Viel Erfolg!**

**Meine Kontaktdaten**

Janice Williamson

[j.williamson@gesundeperformance.de](mailto:j.williamson@gesundeperformance.de)