

Jetzt die Zukunft denken: Hybride Teamarbeit, Rückkehr

Lunch & Learn

Wie finden wir einen guten Weg im Miteinander des Mix von analoger, hybrider und virtueller Zusammenarbeit?

Daniela Wallraf-Pflug

1

Bis wir starten: bitte nutzen Sie den Chat um folgende FRAGE zu beantworten

Aktuell arbeite ich

A nur virtuell (100 %)

B nur in Präsenz (100%)

C MIX – bitte in Zahlen angeben

z.B. von 5 Tagen 3 virtuell > Antwort im Chat: 5/3

z.B. von 3 Tagen 2 virtuell > Antwort im Chat: 3/2

...

2

Jetzt die Zukunft denken: Hybride Teamarbeit, Rückkehr
Wie finden wir einen guten Weg im Miteinander des Mix von
analoger, hybrider und virtueller Zusammenarbeit?

A Begriffsklärungen & „ZDF“

B Rückkehr (Formeller Rahmen, Exkurs Unternehmenskultur)

C Transformationsprozess Hybride Zusammenarbeit

D Wie die BG ETEM noch unterstützt?

3

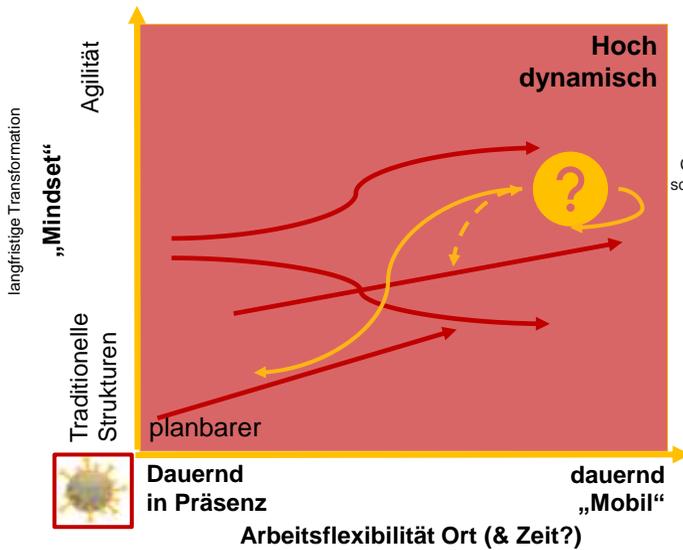
A Begriffsklärungen & ZDF

> „Hybride Zusammenarbeit“

> Zahlen, Daten, Fakten „New Normal zwischen
analogen und virtuellem Arbeiten“

4

„Hybride Teamarbeit“ – Eingrenzung für heute



Corona-Arbeits
schutzverordnung
bis 30.6.2021

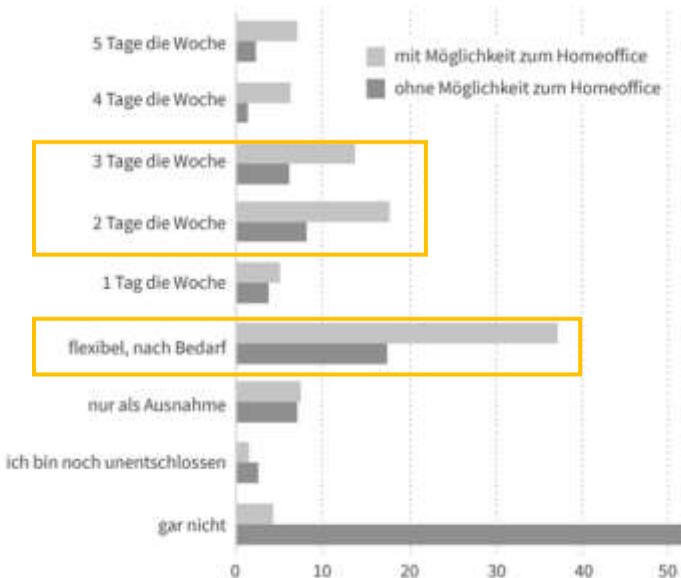
„Hybride Teamarbeit“

MIX von
„Präsenz“
&
„Mobil“
des Arbeitsortes
(ggf. der Arbeitszeit)

der Team-Mitglieder/
Beschäftigten eines
Unternehmens

5

„Gewünschter Umfang von Homeoffice ... n. Pandemie“



Frage:

„Ganz unabhängig von Corona-Auflagen:
Wie viele Tage in der Woche würden Sie
zukünftig gerne von zu Hause aus
arbeiten?“

Lesebeispiel:

Insgesamt 37 Prozent der Personen, die
nach eigener Einschätzung die Möglichkeit
zum Homeoffice haben, präferieren einen
flexiblen Einsatz ihrer Homeoffice-Tage.

Quelle: IAB-HOPP, Welle 4 (August 2020); gewichtete Analysen (N= 2.532).
© IAB, <https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/K210301H2X>,
abgerufen 18. Juli 2021

6

Bitte nutzen Sie den Chat um folgende FRAGE zu beantworten

Was sind aus Ihrer Perspektive die größten Herausforderungen in der Gestaltung „Hybrider Zusammenarbeit“?

7

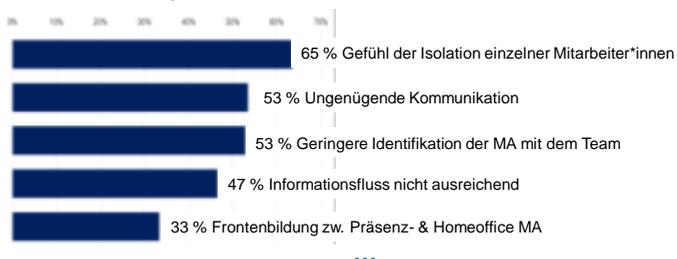
AG-Vorteile & Herausforderungen Führung hybrider Teams*

Home-Office:

- + Nachhaltigkeitseffekte (reduziertes Pendeln/Reisen ...)
- + Produktivitätschancen
- + Flexibilitäts- & Vereinbarkeitspotentiale > AG Attraktivität

Mitarbeiter*innen-Bindung

- Herausforderungen



*Quelle: Leadership Trend-Barometer Juni 2021 <https://fidz.de/digital-leadership-beratung-metastudie/leadership-development-berater/hybride-teams-fuehrung-fuehren-beratung/>, abgerufen 18. Juli 2021

8

B Rückkehr

- > Formeller Rahmen des Arbeitgebers
- > „Selbstorganisiert“?
- > Exkurs: Rolle der Unternehmenskultur

9

Die formelle Seite seitens des AG zur „Rückkehr“ ins ...?

Fall „Homeoffice weiter möglich machen“

- **spätestens jetzt** Zusatzvereinbarungen für Arbeitsvertrag, Betriebsvereinbarung ... mit Widerrufsmöglichkeit
- Welche Modelle? Telearbeit, Homeoffice oder Mobilarbeit?
- Anforderungen je nach Modell prüfen
 - zu Arbeitsschutz & Gefährdungsbeurteilung (Physische & psychische Gesundheit und Wohlbefinden sicherstellen)
 - ArbZG beachten
 - zu IT-Ausstattung, IT-Security & DSGVO
 - zu BR-Anhörung – Mitbestimmungspflicht
 - zu Versicherungsschutz/ Haftung

Fall „Rückkehr in Präsenz“ (Vollzeit)

- Einhaltung Maßnahmen Infektionsschutz (Testen, Abstand ...) i. Abgleich mit räumlichen Potentialen

Willkommen heißen & „neue Begrüßungs-Rituale“:
z.B. ein Lächeln & freundliches Nicken =
Handschütteln / Faustbegrüßung

Fall „Präsenz & Homeoffice“

„New Normal“???

WIE vorgehen?



10

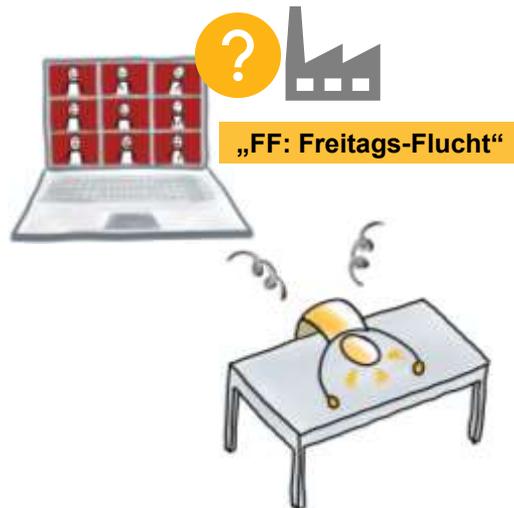
„Selbstorganisation“?



11

„Selbstorganisation“?

kleine Dienstweg



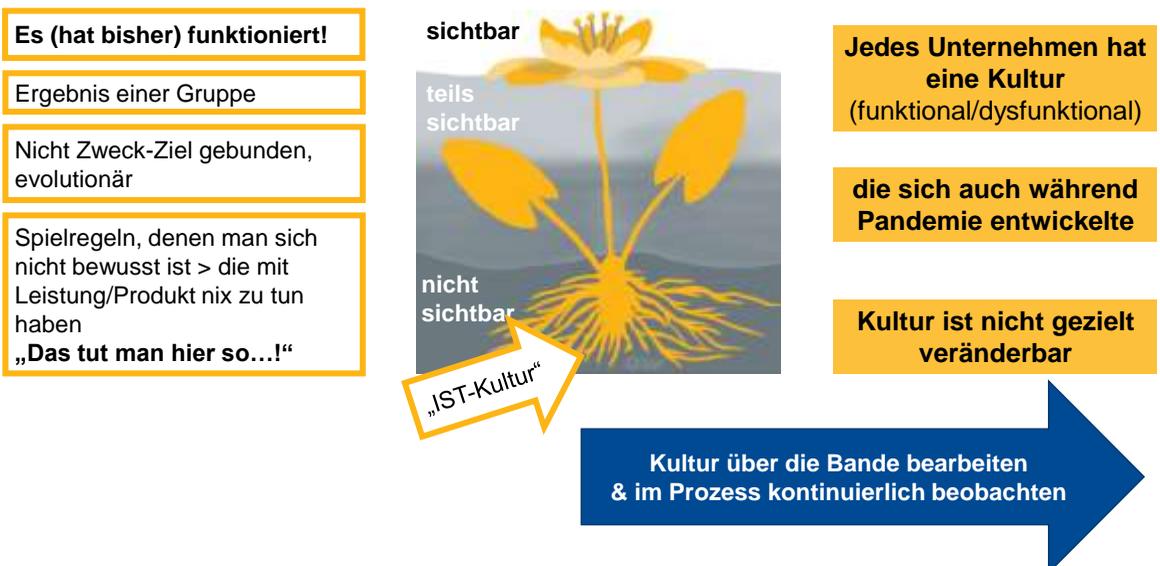
12

Orientierung geben – Führung setzt RAHMEN für hybride Teams



13

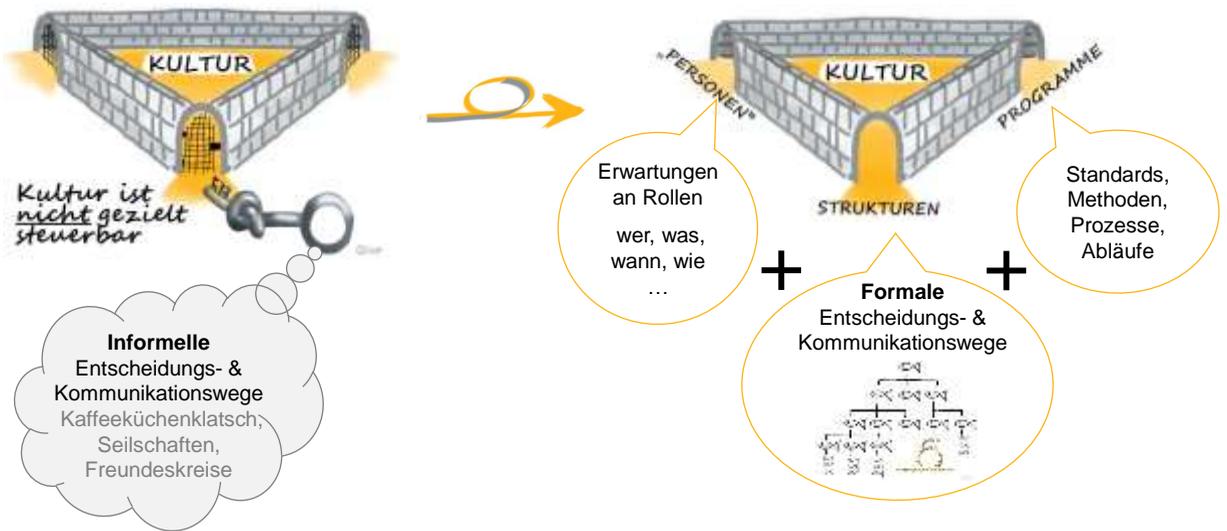
„Andocken“ an IST-Kultur des Unternehmens



(Seerose: eigene Darstellung in Anlehnung an Def. von Unternehmenskultur Edgar Schein & Sonja Sackmann)

14

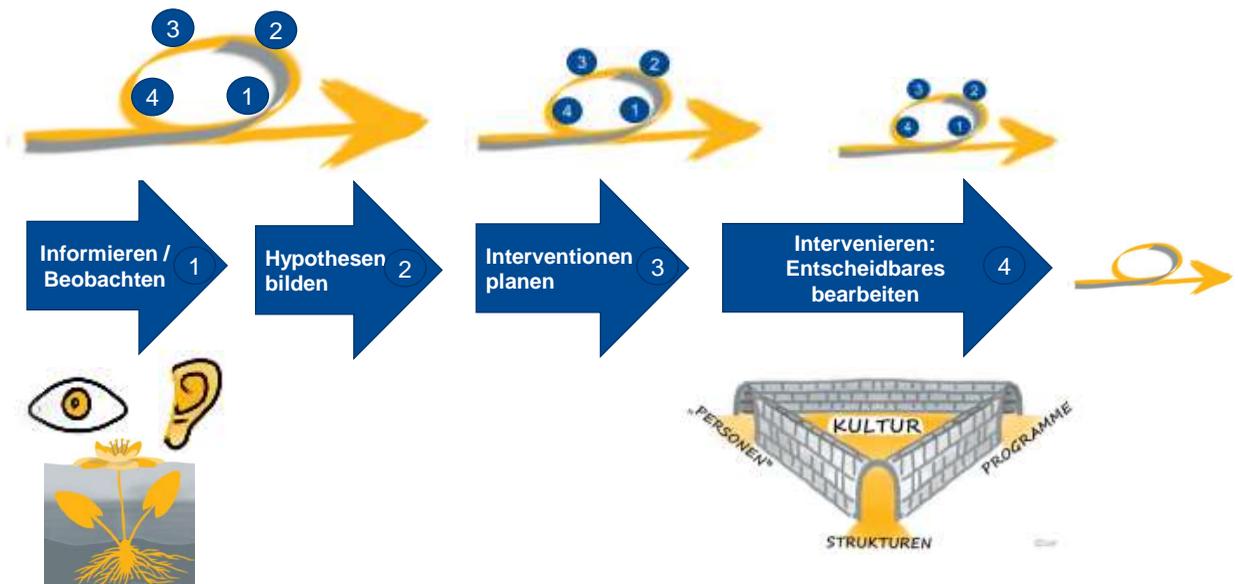
Kultur über „die Bande bearbeiten“



*Entscheidungsprämissen nach Luhmann: Programme, Strukturen und „Personen“

15

Kultur über „die Bande bearbeiten“



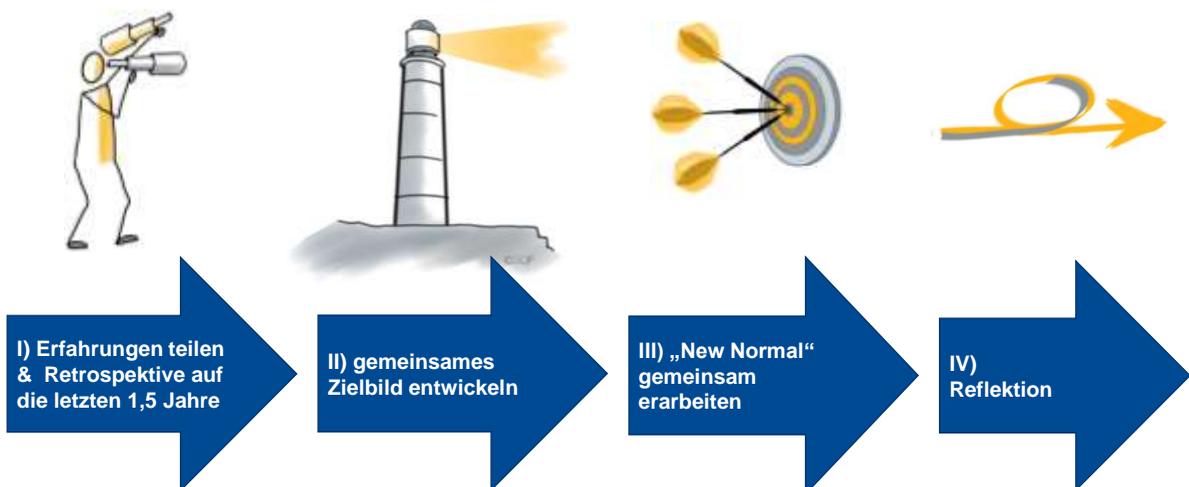
16

C Transformationsprozess „Hybride Zusammenarbeit“

- > Dialog-Prozess initialisieren – 4 Stufen
- > Beispiele für WS Formate
- > potentielle Inhalte im Dialog-Prozess

17

Dialog-Prozess „Hybride Zusammenarbeit“: 4 Stufen



18

Dialog-Prozess „Hybride Zusammenarbeit“ – Tipps zu I.

I) Erfahrungen teilen
& Retrospektive auf
die letzten 1,5 Jahre



Abholen:
Persönliche „Lock-
Down-Geschichten“

Alternativ: Bilder/
Gegenstände zur Arbeit
i.d. letzten
Monaten

Infos sammeln:
Was war gut?
Was beibehalten?
Was nicht mehr?
Wovon mehr?
Wovon weniger?
Welches Neue hat sich
bewährt?

Würdigung der Leistungen in der Pandemie

in den DIALOG kommen

gemeinsame Geschichten erzählen

unterschiedliche Perspektiven zulassen

niedrigschwelliger Einstieg

vor allem für neue Beschäftigte

19

Dialog-Prozess „Hybride Zusammenarbeit“ – Tipps zu II.

II) gemeinsames
Zielbild entwickeln



**Was werden wir
nächstes Jahr um diese
Zeit
... über uns sagen
... beobachten?**

Mit Stakeholder-
Perspektive & deren
Erwartungen:
Was werden andere
über uns sagen und
beobachten?

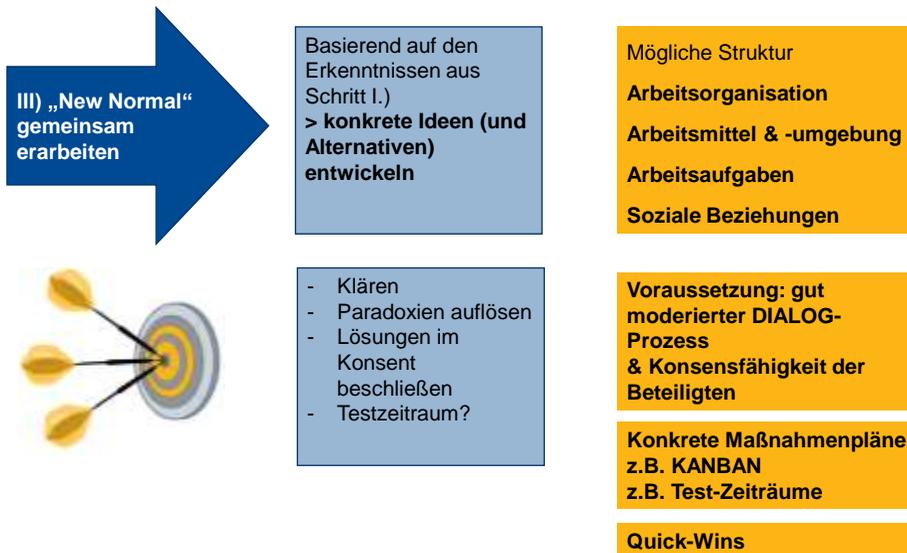
Blick in die Zukunft richten

**Relevante Stakeholder
identifizieren**

- Team-Mitglieder
- Führung
- andere Bereiche
- Kunden
- Lieferanten
- Externe Projektpartner
- ...

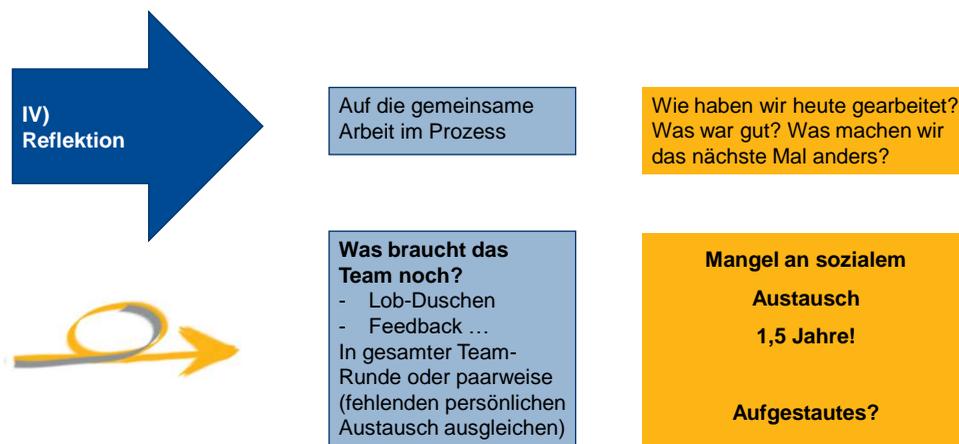
20

Dialog-Prozess „Hybride Zusammenarbeit“ – Tipps zu III.



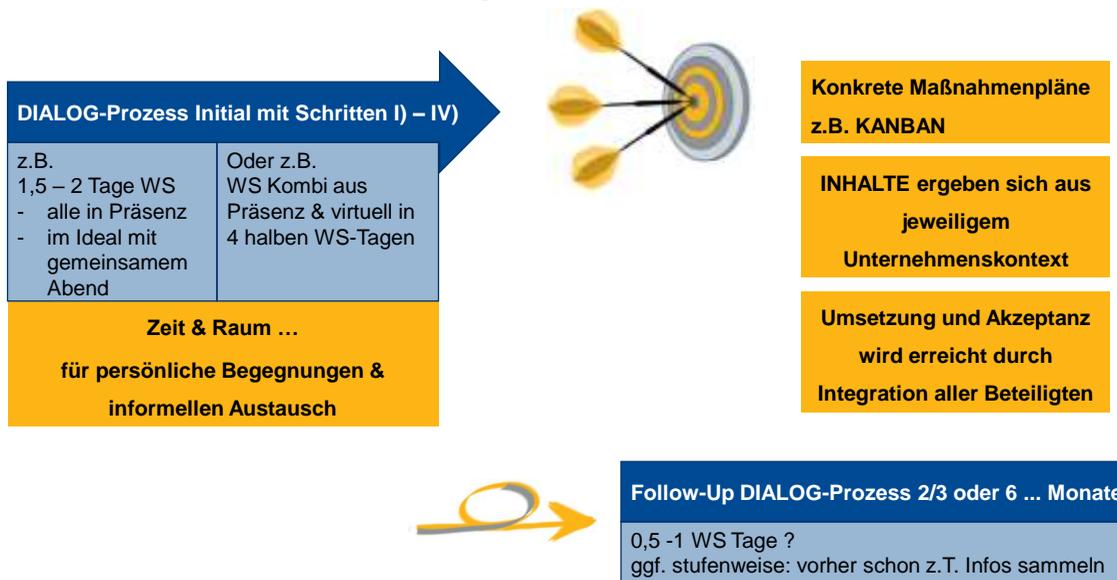
21

Dialog-Prozess „Hybride Zusammenarbeit“ – Tipps zu IV.



22

DIALOG-Prozess Bsp. WS-Formate



23

Bitte nutzen Sie den Chat um folgende FRAGE zu beantworten

Welche inhaltlichen Herausforderungen (Technik, Organisation, Aufgaben, Soziale Beziehungen ...) zur Gestaltung hybrider Teamarbeit stehen bei Ihnen gerade an erster Stelle?

24

C Transformationsprozess Hybride Zusammenarbeit

> potentielle Inhalte im DIALOG-Prozess
(Fragestellungen ergeben sich passend zum jeweiligen Kontext)

Arbeitsmittel & -umgebung
Arbeitsaufgaben
Soziale Beziehungen
Arbeitsorganisation

25

Hybride Zusammenarbeit

Arbeitsmittel & -umgebung

Beispiele

Stress-Vermeidung:

Trotz Digitalisierungsschub: wer braucht welches User-Training?

Psychische Gesundheit:

Wie verhindern wir technisch „Entgrenzung“ (Trennung Privat & Beruflich)?

z.B. 2 Sim-Karten oder APP installieren, mit denen die Trennung von privaten und beruflichen Rufnummern gelingt.

Physische Gesundheit

Home-Office: wie stellen wir sicher, dass Regeln zur gesunden Arbeitsplatzgestaltung umgesetzt werden (können)?

Präsenz: wie stellen wir sicher, dass Infektionsschutz-Regeln umgesetzt werden?

Technik löst selten
Probleme allein –
wie sinnvoll
nutzen?

26

Hybride Zusammenarbeit **Arbeitsmittel & -umgebung** Beispiele

Technik was läuft gut, was weniger gut?

Was fehlt an Technik zur Realisierung von Zielen und Erwartungen?

Bestandsaufnahme Leitungsqualität: wie instabile Leitungsprobleme lösen?

Wie stellen wir technisch transparent Informationen für alle zur Verfügung (CLOUD, Server ...)?

Wie ermöglichen wir einen technisch stabilen Server/CLOUD Fernzugriff („Remote-Desktop“), der über eine verschlüsselte Verbindung („VPN-Tunnel“ / „Virtual Private Network“) realisiert werden kann? Wie schützen wir Daten auf Privat-PC (z.B. Nutzerkonten, Regeln für DSGVO & Security, Passwörter, Bildschirmsperre, Sichtsperrern ...)?

Wie nutzen wir Video-Technologie? Aufzeichnung von Meetings per VIDEO für Nichtanwesende (Zustimmungsregelungen, Zugriffsberechtigungen, Löschrufen ...)?

Wie nutzen wir unsere Räume optimal, z.B. Desksharing, z.B. Platz schaffen für agile Arbeitsformen?

Technik löst selten Probleme allein – wie sinnvoll nutzen?

27

Hybride Zusammenarbeit **Arbeitsaufgaben** Beispiele

Wie passen wir die Arbeitsverteilung den jeweiligen Anforderungen an?

Psychische Belastung vermeiden

Welche Aufgaben sind geblieben?

Welche haben sich geändert? (z.B. weil sich auch KD-Verhalten geändert hat)?

Was brauchen wir an neuer Qualifikation?

Überlastung während Pandemie?
Kein Dauerzustand



Rolle Führung:

- 1.) Klärungsaufgabe, „Aktiv Zuhören“ statt Vorgaben
- 2.) gemeinsam Lösungen finden

28

Hybride Zusammenarbeit

Arbeitsaufgaben

Beispiele

Welchen neuen Aufgaben haben sich ergeben?

Welche Informationen sind wann, in welcher Menge für welche Rolle nötig?

Welche Prozesse müssen im Hinblick auch sich ändernde Anforderungen und Aufgaben angepasst werden (z.B. Anpassung QM-System, Fristen, papierlos ...)?

Welche Aufgaben erledigen wir in Präsenz – welche virtuell?

29

Hybride Zusammenarbeit

Arbeitsorganisation

Beispiele

Psychische Gesundheit:

Wie stärken wir gegenseitige **ACHTSAMKEIT**, so dass die Trennung von Arbeit und Privatem in hybrider Zusammenarbeit sicher gestellt wird?

Wie stimmen wir uns hybrid ab?

Wer ist wann wie und wo erreichbar? (Wie finde ich das heraus?)

Woran erkenne ich, wann der Arbeitstag meiner Kollegen*innen beginnt und endet (auch Beschäftigte in Präsenz sind nicht immer erreichbar: Teeküche, Nachbarbüro ...?)

Wann werden Emails (nicht) beantwortet?

Wie sichern wir die notwendige Präsenz im Büro?

Klare eindeutige

Regeln vereinbaren



30

Hybride Zusammenarbeit

Arbeitsorganisation

Beispiele

Wie kommunizieren wir welche Info? Welche Kanäle/Chats für was?

Was muss synchron kommuniziert werden, wo reicht asynchrone Information?

Wie stellen wir sowohl wirtschaftliche Zielerreichung, als auch Flexibilisierung seitens der Beschäftigten sicher?

Wie verhindern wir Gefühle des Zeitdrucks?

(z.B. Video-Meeting-Zeiten begrenzen, kurzzyklische Pausen-Rhythmik, Zeit zw. Meetings planen...)

Wie erhalten wir sowohl das „Unbürokratische“ und gestalten nur da wo nötig Regeln?

Wie nutzen wir die Vorteile der virtuellen Formate an unseren Schnittstellen (z.B. Meetings per Video aufzeichnen)?

Wie erhalten wir uns das eigenverantwortliche Handeln?

Klare eindeutige

Regeln vereinbaren



31

Hybride Zusammenarbeit

Soziale Beziehungen

Beispiele

Psychologische Sicherheit:

Wie binden wir alle Team-Mitglieder?

(u.a. Onboarding neuer Beschäftigten)

Wie schaffen wir einen Rahmen für kollegialen sozialen Austausch (auch informelles)?

Wie verhindern wir „Vereinsamung“ von Home-Office Beschäftigten?

Nähe schafft Vertrauen

- Zeit & Raum für persönlichen sozialen Austausch geben

- fördert Beziehungsklärung

Feste verpflichtende

Termine für „TiP“

Team in Präsenz:

- mit/ohne Eventcharakter
 - regelmäßig

32

Hybride Zusammenarbeit

Soziale Beziehungen

Beispiele

Welche Führungskräfte-Unterstützung brauchen wir dafür?

(z.B. klare Haltung, dass Führung keine Variante bevorzugt: Präsenz und Virtuell gleichstellt)

Wie verringern wir Silo-Denken und fördern bereichsübergreifendes Miteinander?

Wie verhindern wir die Bildung von Sub-Kulturen?

Was findet in Präsenz, was findet virtuell statt?

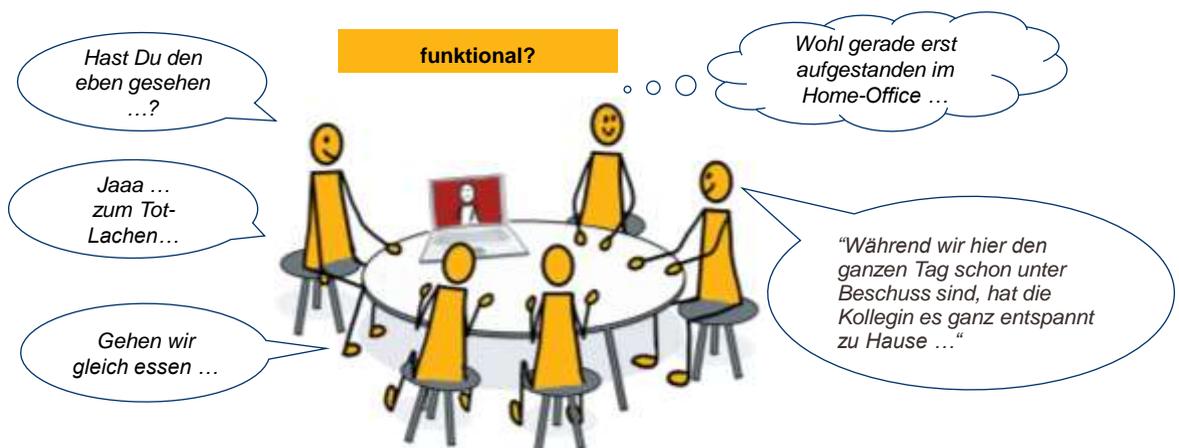
Wie sorgen wir dafür, dass alle wieder Lust aufs Büro bekommen?

Wie werden wir wieder vertrauter miteinander?

33

Hybride Zusammenarbeit

Arbeitsorganisation + Soziale Beziehungen

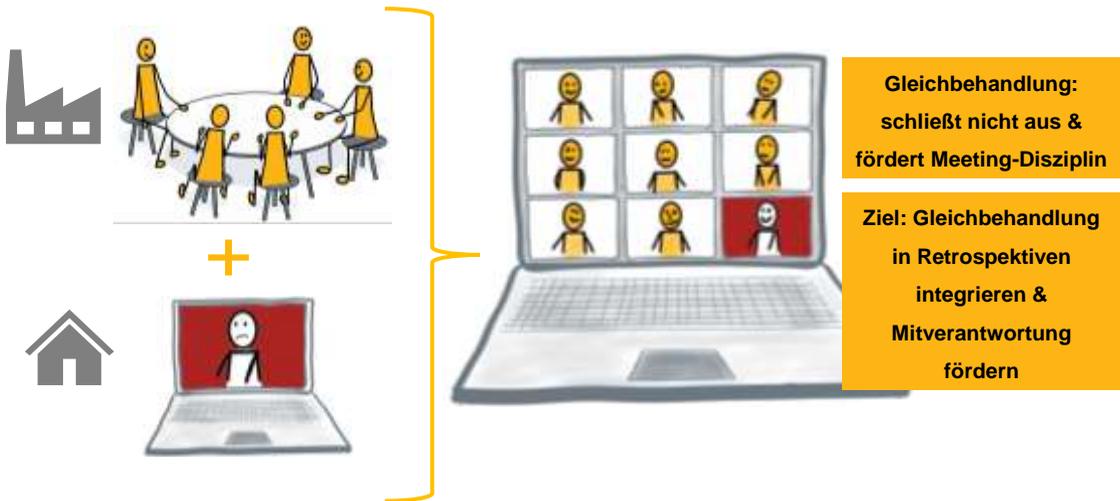


34

Hybride Zusammenarbeit

Arbeitsorganisation + Soziale Beziehungen

Wie vermeiden wir Frontenbildung, Spaltung und Neid zw. Beschäftigten in Präsenz und im Home-Office?



35

Hybride Zusammenarbeit

Arbeitsorganisation + Soziale Beziehungen

Wie erreichen wir ein gutes Miteinander der hybriden Zusammenarbeit?



36

Hybride Zusammenarbeit bietet Chancen - Fazit

Aus Führungs-Perspektive:

- Ziele / Rahmen / Leitplanken setzen
- DIALOG moderieren & kontinuierliche Retrospektiven sicherstellen
- Vertrauen aufbauen & Verbindlichkeit schaffen
- „Überkommunizieren“ mehr als vor Pandemie
- Wahrnehmung schärfen (auch schwache Signale hinterfragen)
- Physische & psychische Gefährdungsbeurteilung sicherstellen, sowohl für Beschäftigte in Präsenz, als auch im Home-Office

Aus Beschäftigten-Perspektive:

- Flexibilisierung
- Mehr Spielraum für Vereinbarkeit & „WLB“
- Chance Vertrauen in selbstbestimmtes eigenverantwortliches Arbeiten zu erhöhen
- mehr inhaltliche Gestaltungsfreiräume

Aus AG-Perspektive

- Binden von Beschäftigten



37



D Wie die BG ETEM noch unterstützt?

38




Thomas Neymanns
Arbeitspsychologe
Präventionszentrum Köln

Telefon: 0221 / 37786207
Mobil: 0174 / 2093414
E-Mail: neymanns.thomas@bgetem.de

Präventionszentren: Köln, Düsseldorf, Wiesbaden




Dr. Christine Gericke
Arbeitspsychologin
Präventionszentrum Berlin

Telefon: 030 / 839023651
Mobil: 0174 / 3097545
E-Mail: gericke.christine@bgetem.de

Präventionszentren: Berlin, Dresden




Miriam Vogel
Arbeitspsychologin
Präventionszentrum Hamburg

Telefon: 040 / 2274488573
Mobil: 0151 / 46713237
E-Mail: vogel.miriam@bgetem.de

Präventionszentren: Hamburg, Braunschweig

39

Weitere Unterstützung der BG ETEM

Ansprechpartner:

<https://www.bgetem.de/arbeitssicherheit-gesundheitsschutz/fachgebiete-ansprechpersonen/fg-arbeitsmedizin/kontakt-fachgebiet-arbeitsmedizin-arbeitsbedingte-gesundheitsgefahren>

Informationen > BG ETEM > Sicherheit und Gesundheit > Themen von A-Z > Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren > psychische Belastung und Beanspruchung > Gemeinsam zu gesunden Arbeitsbedingungen: Beurteilung psychischer Belastung (u.a. Online-Tool) [Gemeinsam zu gesunden Arbeitsbedingungen \(GzGA\): Beurteilung psychischer Belastung — bgetem.de - BG ETEM](#)

Einsamkeit unter Beschäftigten

<https://aug.dguv.de/fuer-die-praxis/gesundheit/einsamkeit-unter-beschaeftigten/?fbclid=IwAR3MnH3y8l68d9tUQlu3OYMIImoSlvVuFQvLiyGmG1L2c8JBWRdZMn8DOsQ>

Arbeitsprogramm Psyche: Stress reduzieren - Potenziale entwickeln: https://www.gda-psyche.de/DE/Home/home_node.html

Präventionskultur entwickeln – kommitmentensch-Kampagne (u.a. 5 Stufen-Modell)

<https://www.bgetem.de/arbeitssicherheit-gesundheitsschutz/praeventionskampagnen/kommitmentensch>

DIALOG-BOX

Lunch & Learn: Mit einer guten Kultur der Prävention durch die Krise: Folien & Mitschnitt des Webinars

[Lunch & Learn: Mit einer guten Kultur der Prävention durch die Krise — bgetem.de - BG ETEM](#)

Quelle <https://www.bgetem.de/arbeitssicherheit-gesundheitsschutz/themen-von-a-z-1/organisation-von-arbeitssicherheit-und-gesundheitsschutz/gefaehrungsbeurteilung>

40

Bitte nochmal im CHAT posten

A) Was probieren Sie morgen aus?

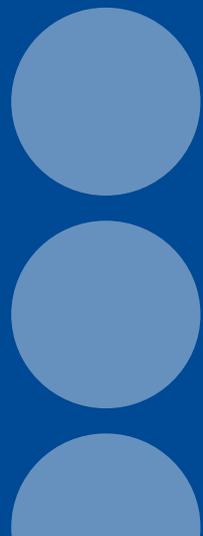
B) Was war Ihnen neu?

C) Welche Fragen haben Sie noch zu dem Thema?

41

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Daniela Wallraf-Pflug
+49 (172) 26 62 890
wp@kompetenz-p.de
www.kompetenz-p.de



42

3 LEITFRAGEN

- 1.) Wie erreichen wir ein sowohl als auch?
- 2.) Was würde passieren, wenn man es einfach laufen lässt?
- 3.) Welche Vorteile ergeben sich noch aus so einem Veränderungsprozess zu „Hybrider Zusammenarbeit“?
- 4.) Welche Top 3 Tipps gibt es für die Gestaltung hybrider Teamarbeit?
- 5.) Auf welcher Ebene sollte was besprochen werden?
- 6.) Wie schafft man es noch die Vorteile der Präsenz zu nutzen, wenn hybrid gearbeitet wird?