



## HYBRIDE ZUSAMMENARBEIT

Wie sie für Menschen, Teams und Unternehmen auch langfristig erfolgreich gelingen kann.

# EDITORIAL

Hybride Zusammenarbeit ist keine neue Erfindung. Auch vor Corona haben viele Teams räumlich getrennt gearbeitet, an verschiedenen Standorten oder vielleicht sogar in verschiedenen Ländern. Sicherlich haben aber noch nie so viele Menschen aus dem Home-Office heraus gearbeitet, wie in den letzten zwei Jahren. Durch die Corona-Pandemie haben deutlich mehr Unternehmen hybride Zusammenarbeit kennengelernt – mit allen Chancen und Herausforderungen. Egal wie viele Tage Home-Office pro Woche in Zukunft beibehalten werden, was uns mittlerweile allen bewusst ist: In der Art und Weise der Zusammenarbeit hat sich deutlich etwas verändert. Weil wir uns verändert haben.

Häufig ist diese Veränderung noch nicht ganz greifbar, vielleicht auch an der ein oder anderen Stelle nicht bewusst. Daher gilt es nun, für sich selbst und gemeinsam mit dem Team Klarheit darüber zu gewinnen, wie sich Bedürfnisse, Denk- und Arbeitsweisen weiterentwickelt haben und wie diesen, in der gemeinsamen Zusammenarbeit, so Rechnung getragen werden kann, um auch weiterhin erfolgreich zusammen am Ziel des Unternehmens arbeiten zu können.

Dabei ist ein ganz wichtiger Aspekt im Wort „hybrid“ bereits enthalten: Wir müssen weiter wegkommen vom „entweder - oder“ bzw. „das eine oder das andere“. Vielmehr müssen wir lernen, mit der Ambiguität des „sowohl – als auch“ umzugehen.

Mit dieser Ausgabe unseres Energie durch Entwicklung MAGAZINs, wollen wir Ihnen sowohl viele konkrete Anregungen und Impulse zum Umgang mit dieser Ambiguität in hybrider Selbst- und Mitarbeiterführung bieten, als auch an verschiedenen Praxis-Beispielen deren konkrete Umsetzung zeigen.

Viel Vergnügen bei der Lektüre  
wünscht Ihnen



Victoria Beckers

*Inhaberin Energie durch Entwicklung  
Expertin für zukunftsfähige  
Führungs- und Unternehmenskultur*



# INHALT

Editorial .....	2
01  Vertrauen ist gut, Kontrolle ist Besser! Oder? Wie eine Vertrauenskultur als Basis für hybride Zusammenarbeit entwickelt und etabliert werden kann (Victoria Beckers) .....	6
02  Auch Umwege führen zum Ziel Kulturelle Transformation über hybride Zusammenarbeit (Interview mit Manuela Schwarz) .....	10
03  "The person you have called, is temporarily not available" Wie dieser Satz schon bald zur Vergangenheit gehört (Gina Kaulen) .....	14
04  Erfolgsfaktoren für eine Transformation Wie Peek & Cloppenburg die hybride Zusammenarbeit vorangetrieben hat (Interview mit Dr. Anika Völkel) .....	18
05  Kommunikation als Schlüssel für erfolgreiche agile und hybride Zusammenarbeit (Katharina Buchgeister) .....	22
06  Verbindende und verbindliche Kommunikation in virtuellen Teams (Katharina Buchgeister) .....	26
07  Herausforderung hybride Teamführung meistern Sechs praktische Impulse für Führungskräfte (Victoria Beckers) .....	31
08  Zukunftsfähige Unternehmenskultur auch in Online-Meetings erleben (Katharina Buchgeister) .....	34
Mehr Verbindung & Lebendigkeit in virtuellen Meetings und Workshops (Workshop mit Katharina Buchgeister) .....	38
09  Umgang mit Widerständen auf dem Weg zur hybriden Arbeitswelt (Melanie Merz) .....	40
10  Warum Selbstfürsorge bei hybrider Zusammenarbeit nicht fehlen darf (Petra Basler und Gina Kaulen) .....	43
Next Level Leadership" Intro Class (Workshop mit Petra Basler und Gina Kaulen) .....	46
11  Muss denn alles virtuell sein? Der Umgang mit dem großen Wunsch nach Präsenz (Victoria Beckers) .....	48





# CHECK-IN

Das Thema dieses MAGAZINs ist die hybride Zusammenarbeit. Wie sind Ihre spontanen Gedanken zum Thema?

---

---

---

---

Was ist Ihr Verständnis von hybrider Arbeit?

---

---

---

---

Wo liegt bei diesem Thema Ihr größter Handlungsbedarf?

---

---

---

---

Was interessiert Sie an dem Thema ganz besonders?

---

---

---

---

Was möchten Sie gerne noch erfahren und lernen?

---

---

---

---

Platz für Ihre Gedanken

---

---

---

# VERTRAUEN IST GUT, KONTROLLE IST BESSER! ODER?

Wie eine Vertrauenskultur als Basis für hybride Zusammenarbeit entwickelt und etabliert werden kann

Victoria Beckers

*In den letzten zwei Jahren, seitdem viele Führungskräfte neue Erfahrungen mit Mitarbeiter\*innen im Home-Office machen, habe ich häufig Sätze gehört wie „Ich weiß nicht, was mein Mitarbeiter macht...“, das gibt mir ein schlechtes Gefühl!“ oder „wenn ich meine Mitarbeiterin anrufe, geht sie nicht ans Telefon und ruft erst eine Stunde später zurück. War sie überhaupt am Schreibtisch?“ oder in der Extremform: „zu Hause arbeiten meine Mitarbeiter eh nicht!“. Ja, es haben sich in der Tat noch längst nicht alle Führungskräfte damit arrangiert, dass ihre Mitarbeiter\*innen im Home-Office und nicht im Gruppen-Büro sitzen, wo man ihnen über die Schulter gucken kann.*

Warum fällt es vielen Führungskräften so schwer, ihren Mitarbeiter\*innen zu vertrauen, dass sie im Home-Office genauso gute Leistungen erbringen, wie im Büro? Ein altes deutsches Sprichwort sagt: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ und dieses Sprichwort hat sich bei vielen Führungskräften als Glaubenssatz tief in das Unterbewusstsein integriert. Der Haken an der Geschichte ist, dass wir häufig die falschen Dinge kontrollieren. Wir kommen aus einer Zeit der Stechuhren und sind es gewohnt, die Arbeitszeiten zu kontrollieren. Wer ist morgens als erstes im Büro und wer geht als letztes? Das waren in der „alten Zeit“ häufig Aspekte, die unterschwellig in die Mitarbeiterbewertung mit eingeflossen sind, weil physische Anwesenheit häufig mit echtem Einsatz und Leistung verwechselt wurde. Nun sitzen die Mitarbeiter\*innen im Home-Office und es wird immer noch versucht, die Arbeits- oder besser gesagt die Anwesenheitszeit zu messen bzw. zu kontrollieren. Das fällt natürlich deutlich schwerer, da man seine Mitarbeiter\*innen nicht den ganzen Tag physisch am Schreibtisch sitzen sieht.

In vielen Gesprächen und Führungskräfte-Coachings in den letzten Monaten habe ich erlebt, dass Führungskräfte dann anfangen, Narrative über ihre Mitarbeiter\*innen zu entwickeln, die häufig nicht so

positiv ausfallen und geprägt sind von Zweifeln, Skepsis und Misstrauen. Dieses Misstrauen merken dann auch die Mitarbeiter\*innen und über die Monate vergiftet dieses Misstrauen die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*in und am Ende auch innerhalb des Teams. Das führt zu Frust. Bei allen Beteiligten. Zu Recht.

Verstehen sie mich nicht falsch. Sicherlich gibt es – wie immer und überall – auch Mitarbeiter\*innen, die Situationen ausnutzen und alle Freiräume zur Freizeitoptimierung missbrauchen. Aber die gab es auch schon zu Zeiten, als noch alle klassisch im Büro saßen.

Wie kommt man nun also aus der negativen Spirale des Misstrauens wieder heraus? Indem wir den Fokus der Kontrolle weg von der vermeintlichen Anwesenheit hin zu Arbeitsergebnissen lenken. „Zielvereinbarung“ ist hier das Zauberwort. Damit meine ich nicht die häufig halbherzig zelebrierte Zielvereinbarung mit ohnehin nicht erreichbaren Zielen im Rahmen der Jahresmitarbeitergespräche, sondern die konkrete Planung und Vereinbarung von Arbeitsergebnissen auf Tages- oder Wochenbasis. Wenn alle Beteiligten ein richtig gutes gemeinsames Verständnis darüber haben, was

diese Woche wichtig ist und wer was bis Ende der Woche wie fertig gemacht haben muss, dann bekommt das, was der oder die Einzelne tut, plötzlich einen Sinn. Dann ist es auch nicht primär wichtig, zu welcher Uhrzeit oder an welchem Ort der oder die Mitarbeiter\*in die Aufgaben bearbeitet, die zu diesem gemeinsamen Ergebnis führen sollen, denn das richtige Ergebnis, in der richtigen Qualität zum vereinbarten Zeitpunkt zählt dann viel mehr.

Als Führungskraft kontrolliere ich dann also, ob die vereinbarten Arbeitsergebnisse zum vereinbarten Zeitpunkt in der vereinbarten Art und Weise erreicht wurden. Das ist etwas völlig anderes, als wenn ich kontrollieren muss, ob alle Mitarbeiter\*innen von 8.00 bis 17.00 Uhr in Teams online waren und am Ende der Woche vielleicht trotzdem noch viele Aufgaben unerledigt sind.

Klingt plausibel. Fordert aber von den Führungskräften echte Führungsqualitäten. Denn ich muss zuerst die übergeordneten Ziele und Strategien in kleinere Häppchen herunterbrechen und dann eine konkrete Erwartung formulieren. Mir nur zu denken, was jede\*r einzelne\*r Mitarbeiter\*in tun soll, reicht alleine nicht aus. Das musste ich selbst schon einige Male bitterlich lernen. Stattdessen

muss ich mir die Mühe machen und mich auf die Gespräche vorbereiten, mir meine Erwartungen genau überlegen und diese dann präzise formulieren. Das gute alte SMART-Prinzip kann hier immer wieder als Prüfkatalog dienen, ob ich alles sauber formuliert habe.

Daraufhin muss ich als Führungskraft mit meinen Mitarbeiter\*innen sprechen und ihnen die Aufgabenpakete so übertragen, dass ich sicherstellen kann, dass alle verstanden haben, was das Ziel ist und welchen Anteil sie selbst an der Zielerreichung haben. Es ist meine Verantwortung als Führungskraft, das sicherzustellen. Wenn Mitarbeiter\*innen etwas nicht verstehen, dann muss ich mir zunächst an meine eigene Nase packen und mich fragen, ob ich alles gut genug erklärt habe oder ob ich in Zukunft einen anderen Weg des Erklärens wählen sollte.

Und zu guter Letzt ist es natürlich meine wesentliche Führungsaufgabe, meine Mitarbeiter\*innen dabei zu unterstützen, dass sie bestmögliche Leistung erbringen können. Haben Sie alle Rechte, z.B. Zugriffsberechtigungen, Daten und Informationen, die sie für die Aufgabenerledigung brauchen? Haben Sie alle Kompetenzen und Fähigkeiten oder

## SMART-METHODE: ZIELE BESSER FORMULIEREN UND ERREICHEN

**S**

SPEZIFISCH

Ziele so konkret und spezifisch wie möglich formulieren.

**M**

MESSBAR

Qualitative und quantitative Messgrößen bestimmen.

**A**

ATTRAKTIV

Planen Sie so, dass Sie auch Lust haben, die Ziele zu erreichen.

**R**

REALISTISCH

Machbarkeit der Aufgaben innerhalb der Zeit und mit den Mitteln.

**T**

TERMINIERT

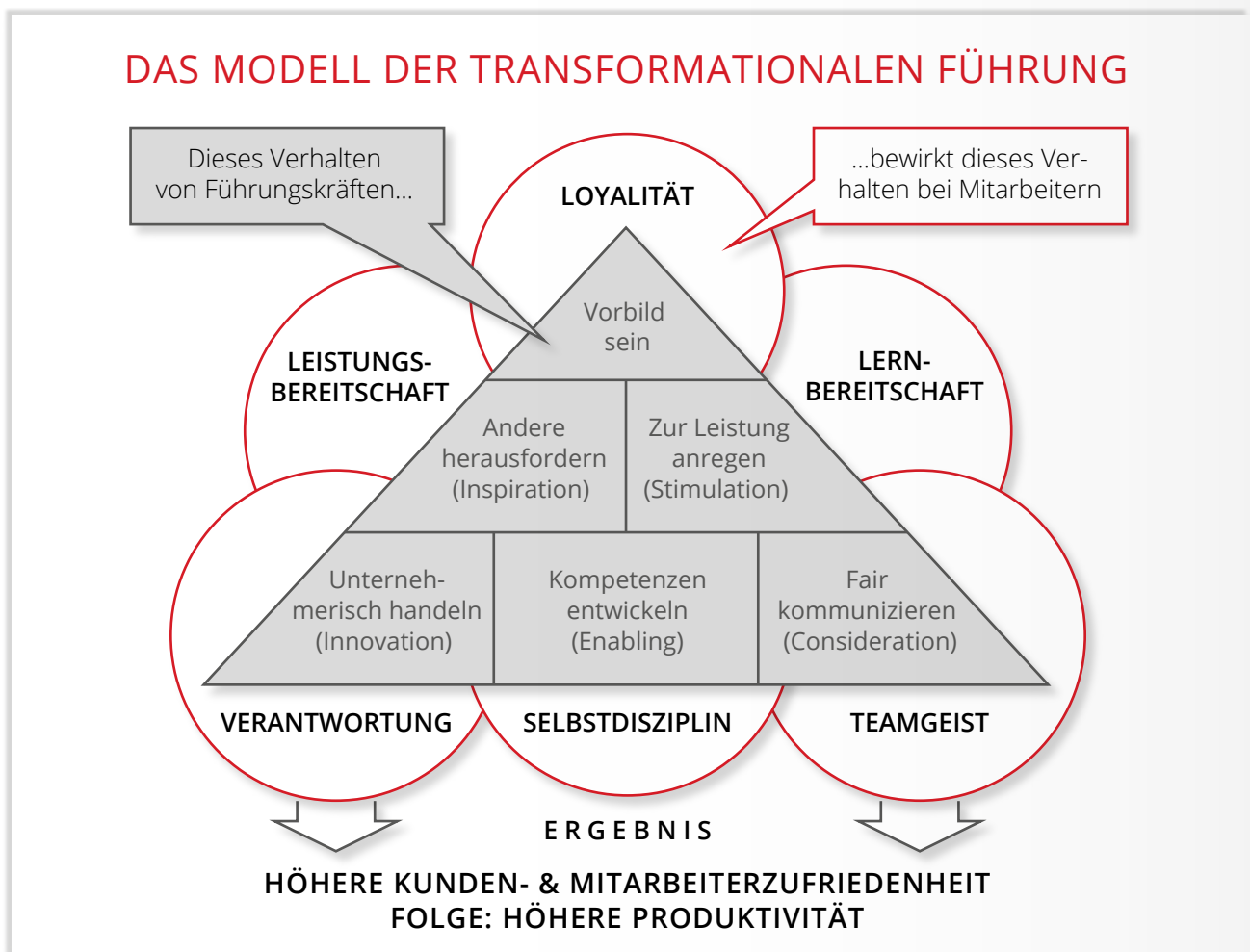
Ziele zeitlich bindend planen: Was ist bis wann zu erledigen?

darf ich sie hier in ihrer Entwicklung ganz konkret unterstützen? Bin ich bei Fragen und für einen Schulterblick ansprechbar? Alle Aspekte von transformationaler Führung greifen hier entsprechend.

Ich habe also als Führungskraft nun klare Ziele und Erwartungen formuliert, dafür gesorgt, dass meine Mitarbeiter\*innen diese auch verstanden haben, unterstütze sie in ihrer Entwicklung, stehe für Fragen zur Verfügung und kontrolliere dann am Ende die Arbeitsergebnisse. Klingt in der Theorie gut. Aber da war ja noch was. Mein Misstrauen. Nämlich meine Überzeugung, dass das eh nicht funktioniert, oder wenn, dann nur bei anderen, aber nicht mit meinen eigenen Mitarbeiter\*innen.

Hier darf ich intensiv an mir selbst arbeiten (zum Beispiel mit Hilfe eines Coaches) und mein Menschenbild überdenken. Denn ein anderes Sprichwort besagt ja „Man erntet, was man sät.“ und wenn ich Misstrauen sähe, ernte ich wahrscheinlich Enttäuschung. Wenn ich aber nur die kleine Vorsilbe tausche und aus dem Miss-Trauen ein Zu-Trauen mache, dann öffne ich mich und die Situation für die Möglichkeit, dass es gelingen kann. Vielleicht nicht unmittelbar sofort in der ersten Woche. Aber mit ein bisschen Übung. Übung für mich als Führungskraft in der Zielsetzung und transformationalen Führung und Übung bei meinen Mitarbeiter\*innen im selbstverantwortlichen Arbeiten aus dem Home-Office.

Ich wünsche viel Vergnügen beim Üben und Vertrauen.







# AUCH UMWEGE FÜHREN ZUM ZIEL

## Kulturelle Transformation über hybride Zusammenarbeit

Interview mit Manuela Schwarz

*Die Unternehmenskultur zu transformieren ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Insbesondere nachdem Corona seit fast zwei Jahren bewährte Formen der Zusammenarbeit erschwert oder gar verhindert. Für Manuela Schwarz von der ARAG SE, lautete die Lösung: hybrid arbeiten. Was zur spannenden Frage führt, wie dieses Ziel inmitten der Corona-Pandemie erreicht werden kann.*

### **Manuela, Du verantwortest bei der ARAG SE als Fachreferentin „Digital Culture Transformation“ auch die Zukunftsinitiative – was muss man sich darunter vorstellen und was ist Euer Auftrag als Zukunftsinitiative?**

Mein klares Ziel ist es, mit zu den Treibern der kulturellen Transformation in den deutschen ARAG Gesellschaften zu gehören. Dazu ist es wichtig, dauerhafte Veränderung immer wieder als Thema zu setzen – über kontinuierliche Impulse, Aktionen sowie Interaktionen für die Kolleginnen und Kollegen. Man kennt das ja aus klassischen anderen Themen in der Push-Kommunikation: immer wieder Anlässe schaffen, damit dauerhafte Veränderung als Thema wirklich verankert ist.

Der Fokus liegt dabei auf dem Netzwerken ebenso wie auf Kollaboration. Das erreichen wir insbesondere durch Community Building sowie Community Management. Jedes Netzwerk muss am Leben gehalten werden, sonst schläft es irgendwann ein.

Wichtig ist auch, dass wir neugierig bleiben – etwa indem wir durch neue Methoden wie beispielsweise Working-Out-Loud, mit Kolleginnen und Kollegen erarbeiten, sich zielgerichtet ein eigenes Netzwerk aufzubauen.

### **Wenn Ihr von Community spricht, dann geht es um die interne Community?**

Genau, erstmal fangen wir klein an. Wir vernetzen die ARAG in Deutschland, und das sowohl be-

reichs-, hierarchie- und standort- als auch alters- und generationenübergreifend.

Perspektivisch wäre meine Vision, auch Unternehmensgrenzen zu öffnen. Aber erstmal liegt der Fokus auf Deutschland. Der nächste Schritt wären dann unsere internationalen Gesellschaften – wir sind ja in insgesamt 19 Ländern aktiv. Und wenn wir das erreicht haben, dann können wir uns auch unternehmensübergreifend mit anderen Industrien vernetzen.

Neben dem Vernetzungsthema geht es aber auch darum, die Stärken des Entrepreneurships – insbesondere der Innovationskultur – durch die Zukunftsinitiative zu fördern. Um neu zu denken und neue Dinge auszuprobieren, nutzen wir dabei externe Impulsvorträge und schaffen Experimentierräume für Ideen. Oft sind es Barcamps, wo beispielsweise ein externer Keynote-Speaker einen Impuls gibt und wir uns davon gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen inspirieren lassen. Ebenfalls wichtig ist das Thema Reflexionsmöglichkeiten in Workshops. Denn Neues ausprobieren alleine ist gut, aber wenn man über den Prozess nicht reflektiert, ist das aus meiner Sicht nicht nachhaltig.

### **Du machst viele Präsenz-Formate wie Barcamps – wie hat sich das seit Corona entwickelt?**

Im nächsten Mai wird die „Zukunftsinitiative“ fünf Jahre bestehen. In den ersten Jahren lag der Fokus auf Offline-Formaten. Natürlich habe ich damals

schon über mögliche digitale Formate nachgedacht. Mit Corona änderte sich dann schlagartig alles. Es blieb ja gar keine andere Möglichkeit mehr, als direkt auf digitale Formate umzustellen, nachdem wir ab Mitte März 2020 bei der ARAG fast komplett remote aus dem Home-Office gearbeitet haben.

Für mich stand am Anfang erst einmal die Frage der Umsetzungsmöglichkeiten und ich musste Erfahrungen sammeln. Als Moderatorin stellte sich für mich vor allem die Frage, welche Themen eigentlich virtuell funktionieren.

An unseren beiden deutschen Unternehmensstandorten in München und Düsseldorf, hatten wir unsere Blind-Date-Vernetzung „Kaffee-Roulette“ etabliert, um Mitarbeiter\*innen miteinander zum Kaffee oder Lunch auszulosen. Es war sehr schnell klar, dass sich das auch super virtuell umsetzen lässt.

Diese Idee hatten meine Kolleginnen und Kollegen in München und ich fast gleichzeitig. Wir haben das Ganze dann direkt deutschlandweit ausgerollt. Der nächste Gedanke war dann: Warum binden wir hier nicht auch gleich unsere internationalen Kolleginnen und Kollegen mit ein? Das haben wir auch umgesetzt – natürlich erst einmal klein pilotiert. Auch das internationale Format hat sehr gut funktioniert.

### **Welche weiteren Themenfelder gab es noch?**

Wir haben uns gefragt, was die Mitarbeitenden bei der ARAG besonders beschäftigt oder gar belastet. Schließlich haben viele zum ersten Mal remote gearbeitet und waren mit den Folgen von Lockdown, Home-Office und womöglich auch Home-Schooling konfrontiert.

So kamen wir schnell zum Thema Socializing: Wie halte ich Kontakt zum Team, zum Chef, zu Kolleginnen und Kollegen aus anderen Fachbereichen? Wie setze ich Teambuilding um, wenn neue Kolleginnen und Kollegen in der Pandemie angefangen haben? Wie kann ich Struktur schaffen bei asynchroner Zusammenarbeit? Und wenn man allein vor dem Rechner sitzt: Wie kriege ich das Gefühl, dennoch Teil einer Gemeinschaft zu sein?

Aber auch das Thema Struktur im Home-Office-Alltag kam hinzu: Wie lassen sich Rituale schaffen, welche Kniffe gibt es? Da sind wir intensiv in Dia-

log gegangen und haben untereinander Tipps gegeben. Das wurde schnell sehr persönlich, wenn Kolleginnen oder Kollegen erzählt haben, wie sie ihren Tag strukturieren oder wie sie es schaffen, abends abzuschalten.

Natürlich gab es auch viele technische Fragen, bei deren Beantwortung wir – neben anderen Angeboten im Konzern – mitgeholfen haben: Wie nutze ich Videotechnik, Share Point und Office 365 – und wie kann ich gute virtuelle Meetings oder kreative Workshops umsetzen?

### **Wenn Du auf Dich und Deine Rolle schaust, was war für Dich mit Deinen Aufgaben besonders herausfordernd in der letzten Zeit?**

Zu Beginn der Pandemie haben wir natürlich viel von zu Hause aus gearbeitet. Virtuelle Formate waren noch neu und wurden gut angenommen. Schließlich ist die neue Situation dann zum „New Normal“ geworden. Man hörte immer öfter: „Ach, ich habe schon den ganzen Tag in Videokonferenzen verbracht.“ Damit wurde es deutlich schwieriger, Teilnehmer\*innen für virtuelle Veranstaltungen zu gewinnen – und auch ihre Aufmerksamkeit zu halten.

Diese Videokonferenzmüdigkeit wurde eine sehr große Herausforderung. Je nach Tool, ist nicht jede\*r Teilnehmer\*in zu sehen – im Gegensatz zu einer Präsenzveranstaltung. Auch für mich war es anfangs sehr herausfordernd, in eine Kamera zu einem wenig sichtbaren, stillen Publikum zu sprechen und mit dieser Situation umzugehen.

### **Was war das größte Learning aus Sicht der ARAG?**

Ganz einfach: Experimente zu starten – ohne den Anspruch auf Perfektionismus. Corona hat uns dazu gebracht, alles neu zu denken. Es gab ja keine „So-wie-immer“-Variante. Die Devise lautete also: Besser nicht erst alles durchdenken, sondern lieber direkt mit einem Prototyp starten, ausprobieren und schauen, ob es funktioniert – und wenn es nicht funktioniert, prüfen, woran es gelegen hat.

Wir haben gelernt, dass man es einfach auch mal aushalten muss, nicht zu wissen, ob neue Dinge funktionieren. Ein gutes Beispiel war die erste Ausrichtung einer virtuellen Party. Vorher stand die These im Raum: „Das will doch keiner, das funktioniert nicht.“ Und dann haben wir es einfach auspro-

biert und gesehen: „Aha, es funktioniert ja doch.“ Diese Ungewissheit – also das, was wir immer über diese ominöse VUKA-Welt hören, diese Welt voller Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz – hat uns also ein ganzes Stück weitergebracht, mutiger zu sein, sprich: einfach mal ausprobieren und aushalten, dass nicht alles planbar ist.

### **Und was war darin Dein Learning?**

Wie es ist, in einer VUKA-Welt zu arbeiten. Lineare Planung mit einem konkreten Ziel im Auge und mit Meilensteinen darauf hinarbeiten, ging mit Corona nicht mehr. Meine Planung konnte ich jedes Mal nach ein paar Tagen wieder streichen.

Stattdessen habe ich gelernt, auch über Umwege zum Ziel zu gehen. Also nicht einen Schritt nach dem anderen, sondern eher im Zickzack zu gehen – ganz im Sinne des Sprichworts „Es kommt immer anders als man denkt.“ Umwege sind nicht immer ein „Fail“, sondern manchmal auch eine alternative Route zum Ziel.

### **Sehr schön auf den Punkt gebracht. Gäbe es zum Abschluss noch etwas zu sagen?**

Ja, das Stichwort Empathie. Empathie war vor Corona schon wichtig, ist aber durch den Hybrid- oder Remote-Kontext noch wichtiger geworden. Ich glaube, das ist die Kernherausforderung für die Zukunft, wenn wir über Hybrid nachdenken. Einfach Empathie an den Tag legen, für jede Teilnehmerschaft, für die Online-Welt, für die Offline-Welt. Empathie sollte in der hybriden Zusammenarbeit einen höheren Stellenwert bekommen.

Wenn also gefragt wird, ob ein oder zwei Moderator\*innen gebraucht werden, würde ich sagen: zwei!



**MANUELA  
SCHWARZ**

Manuela Schwarz ist Expertin für Zukunftsthemen. Als Referentin für Digital Culture Transformation bei der ARAG SE, fördert sie mit ihrer 2017 gegründeten ARAG Zukunftsinitiative eine smarte und vernetzte Unternehmenskultur.

Ihr Schwerpunkt ist die Förderung der konzerninternen Vernetzungen und Kollaboration. Dabei legt sie den Fokus auf hierarchie- und bereichsübergreifende Dialog-Formate und branchenfremden Impulsen. Sie versteht sich als Intrapreneurin und Enablerin, die Menschen begeistert ihre Zukunft selbst zu gestalten.



**Was nehmen Sie sich als Impuls, als Anregung aus dem Interview mit?**

---

---

---

---

---

**Wie gehen Sie es an, Netzwerke auch in der hybriden Welt zu pflegen und zu erweitern?**

---

---

---

---

---

**Welche neuen Formate, Tools oder Meeting-Formen möchten Sie einmal ausprobieren?**

---

---

---

---

---

**Wenn wir das Learning von Manuela Schwarz zusammenfassen als "einfach mutig ausprobieren!", wo möchten Sie selbst einmal mutig Neues ausprobieren, in der hybriden Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeiter\*innen/Ihrem Team? Vielleicht schon beim nächsten Zoom- oder Teams-Meeting?**

---

---

---

---

---

**Was möchten Sie sich aus dem Artikel sonst noch merken?**

---

---

---

---

# "THE PERSON YOU HAVE CALLED, IS TEMPORARILY NOT AVAILABLE"

Wie dieser Satz schon bald zur Vergangenheit gehört

Gina Kaulen

Wie ist es eigentlich um die Erreichbarkeit in Ihrer Abteilung oder Ihrem Projektteam bestellt? Sicherlich ist es Ihnen auch schon mal passiert, dass sie dringend eine Kollegin oder einen Kollegen erreichen wollten, sie oder ihn aber nicht ans Telefon bekommen haben. Bei manch einem reicht das Hören des Wortes Erreichbarkeit schon aus, und ein Stirnrunzeln macht sich breit. Hybrides Arbeiten fordert uns dazu heraus, transparente Absprachen und Vereinbarungen hinsichtlich Verfügbarkeit und Erreichbarkeit zu treffen. Ansonsten kann es schnell passieren, dass Mitarbeiter\*innen, zum Beispiel bei einem Teammeeting, unerwartet nicht erscheinen. Zusätzlich spielt mancherorts bei Führungskräften die Komponente Vertrauen eine kritische Rolle. Denn es gibt immer noch Unternehmen, in denen Kontrolle und Vertrauen Hand in Hand gehen.

Wie können wir nun das Thema Erreichbarkeit, im Sinne erfolgreicher hybrider Zusammenarbeit, adressieren? Und inwiefern kann eine gute Lösung auch auf das Vertrauenskonto einzahlen? Diesen Fragen widmen wir uns in den folgenden Zeilen. Jede Unternehmenskultur ist anders. Daher gibt es auch keine Universallösung für die richtigen Absprachen und Vereinbarungen, welche die Erreichbarkeit in Teams verbessern sollen. Fühlen Sie sich also dazu eingeladen, nur stimmige Impulse aus diesem Artikel in Ihr nächstes Teammeeting mitzunehmen.

Vielleicht ist es in Ihrem Team sinnvoll, Kernarbeitszeiten festzulegen, sodass die Planung von Meetings zukünftig so einfach wie möglich gestaltet werden kann. Dabei ist es hilfreich, zwischen der Erreichbarkeit innerhalb des Teams und der Erreichbarkeit gegenüber externen Partnern und Kunden zu unterscheiden.

## **DAS 1x1 DER TRANSPARENZ**

Ein tägliches Check-in und Check-out mit dem internen Team kann beispielsweise die Verbindlichkeit fördern und feste Strukturen schaffen. Auch die transparente Nutzung des eigenen Outlook-Kalenders hilft dabei,

Missverständnissen rund um Erreichbarkeit vorzubeugen. Das bedeutet, dass auch privat wichtige Termine, wie etwa ein dringender Arztbesuch, als „Blocker“ gekennzeichnet werden. So kann die betreffende Person ihre Privatsphäre wahren, jedoch ohne dabei unerwartet für Kolleginnen und Kollegen nicht verfügbar zu sein. In der Zusam-



menarbeit mit externen Partnern und Kunden ist ein geteiltes Verständnis von Erreichbarkeit ebenso wichtig. Hier können Sie beispielsweise darauf achten, trotz Remote-Arbeit und Home-Office, reguläre Office-Zeiten grundsätzlich einzuhalten, wobei die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben tendenziell leichter verschwimmen.

Organisieren Sie eigens zu diesem Anlass einen Workshop, um sich gemeinsam diesem Thema zu widmen. Bedarf es weiterer Spielregeln, die die Erreichbarkeit im Team erleichtern?

Welcher Kommunikationskanal für welchen Anlass vorzugsweise genutzt werden sollte, kann eine weitere wichtige Frage in diesem Kontext darstellen. Aber auch die Eigenverantwortung spielt hier eine Rolle. Je selbstverständlicher alle Teammitglieder Verantwortung für die Einhaltung von gemeinsamen Regeln übernehmen, desto reibungsloser gelingt die Umsetzung.

Somit beugen sie im Ergebnis als Team kollektiv Missverständnissen und Frustration vor. Egal worauf sie sich einigen, ist es essenziell, dass die Absprachen für alle Beteiligten in Ordnung sind. Ansonsten laufen sie Gefahr, dass sie sich nicht durchsetzen werden.

### **WIE TRANSPARENZ VERTRAUEN FÖRDERT**

Was glauben Sie passiert in Ihrem Team durch die ge-

wonnene Transparenz? Richtig, Vertrauen wächst! Dazu gehört aber noch mehr. Nämlich das Aufräumen mit alten Denkmustern.

Mancher Führungskraft fehlt im hybriden Arbeitsumfeld das Gefühl der Kontrolle. Die Mitarbeiter\*innen sind außerhalb von Videokonferenzen nicht mehr im sicheren Blickfeld. Wie kann man dann darauf vertrauen, dass tatsächlich gearbeitet wird? Bitte machen Sie sich von Gedanken dieser Art frei. Aus zwei Gründen: Erstens ist die physische Anwesenheit von Mitarbeiter\*innen allein keine Versicherung dafür, dass auch tatsächlich gearbeitet wird. Zweitens sollte der Fokus vielmehr ergebnis- als zeitorientiert sein. Mehr Stunden abzusitzen, bedeutet nicht zwangsläufig, dass bessere Arbeit geleistet wird. Was spricht also dagegen, drei Stunden früher in den Feierabend zu gehen, wenn die Arbeit schon erledigt ist? Transparente Absprachen treffen lautet also die Devise! Nebenbei wird damit auch noch die Arbeitsmotivation enorm gesteigert.

Schlussendlich liegt der Ursprung einer fehlenden Vertrauenskultur nicht in dem hybriden Arbeiten als solches. Es wirkt eher wie ein Brennglas, unter dem bereits vorhandene Problematiken deutlicher ans Licht kommen. Somit ist hybrides Arbeiten als Einladung zu verstehen, Unternehmenskultur weiterzuentwickeln. Der Effekt? Eine von Vertrauen und Wertschätzung geprägte Arbeitsatmosphäre für alle.

**WORKING**

**Sind Sie mit der Erreichbarkeit Ihrer Mitarbeiter\*innen/Ihres Teams zufrieden?  
Wie sind Ihre Gedanken dazu?**

---

---

---

---

**Wenn es Verbesserungspotential gibt:  
wie können Sie die Erreichbarkeit innerhalb Ihres Teams konkret fördern?**

---

---

---

---

**Welche Impulse nehmen Sie aus dem Artikel mit?**

---

---

---

---

**Hier ist Raum für Ihre persönlichen Gedanken**

---

---

---

---

---

---

---

---



**GINA  
KAULEN**

Gina ist Experte für zukunftsfähige Unternehmensentwicklung bei Energie durch Entwicklung. Mit viel Empathie, treffsicheren Fragen und Intuition begleitet sie Menschen und Unternehmen auf ihrem Weg zum Ziel. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Projektmanagerin in der Broadcast-IT Branche, entschloss sie sich für einen Kurswechsel, bei dem der Mensch im Fokus steht.

Sie ist geprüfte systemische Coach & Change Managerin und Mediatorin am INeKO Institut der Uni Köln und hat sich u.a. auf die Themen Resilienz und Effektivität spezialisiert. Mit Tatkraft und Strategie stellt sie sich leidenschaftlich gerne immer wieder neuen Projekten und Herausforderungen.





# ERFOLGSFAKTOREN FÜR EINE TRANSFORMATION

## Wie Peek & Cloppenburg die hybride Zusammenarbeit vorangetrieben hat

Interview mit Dr. Anika Völkel

Mit Arbeitsplätzen in Büros ist für viele Unternehmen eine hybride Zusammenarbeit mehr oder weniger gut umzusetzen. Was ist jedoch mit Organisationen, die neben einer Verwaltung auch Mitarbeiter\*innen in Laboren und Produktionshallen oder in Logistik und Verkauf haben? Als Director HR & Corporate Communications bei der Peek & Cloppenburg KG Düsseldorf, kann Dr. Anika Völkel aus eigener Erfahrung berichten.

### **Anika, Ihr habt Mitarbeiter\*innen in Verwaltung, Logistik und Verkauf, das heißt eine „All-fits-all“-Lösung für hybrides Zusammenarbeiten ist kaum möglich. Wie geht Ihr damit um?**

Hybrides Arbeiten konzentriert sich bei uns stark auf die Zentrale, aber wir suchen auch Anknüpfungspunkte für die Kolleginnen und Kollegen in anderen Unternehmensbereichen. Beispielsweise mit einem Piloten für ein Verkaufshaus, in dem die Abteilungsleiter\*innen mit MS Teams einen Zugang über mobile Geräte haben, um einen engeren Austausch mit dem Einkauf zu fördern.

Darüber hinaus arbeiten wir an neuen mobilen Kommunikationstools, um den Informationsfluss für alle Kolleginnen und Kollegen zu jeder Zeit zu gewährleisten. Es geht ja nicht nur um Meetings, sondern um Kommunikation und umfängliche Information.

Wenn Mitarbeitende sich nicht regelmäßig bei der Arbeit sehen, dann ist eine der größten Herausforderungen, alle auf dem gleichen Wissensstand zu halten.

### **Wie war die Zusammenarbeit vor Corona und wie habt Ihr Euch umgestellt?**

In unseren beiden Zentralen in Düsseldorf und Wien haben wir auch vor Corona regelmäßig über Telefon- und Videokonferenzen gearbeitet. Mit Corona mussten wir schnell und viel mit den Ver-

kaufshäusern kommunizieren und standen z.B. vor der technischen Herausforderung, dass die vorhandenen Möglichkeiten für eine Telefonkonferenz nicht mit unserer großen Teilnehmerzahl kompatibel waren. Rückblickend, mit unserem täglichen Tool MS Teams, heute gar nicht mehr vorstellbar.

Wir haben bereits vor Corona angefangen, MS Teams im Rahmen eines Projekts „Unified Collaboration“ in ausgewählte Abteilungen zu testen. Den großen Roll-out haben wir vorgezogen und eine Woche vor dem ersten Lockdown angefangen, mit dem neuen System zu arbeiten.

Die erste Zeit war eine intensive Erprobungsphase im Hinblick auf hybrides Arbeiten, Learning-by-doing, insbesondere, weil viele Kolleginnen und Kollegen in Kurzarbeit und/oder im Home-Office waren. Vieles wurde am Telefon besprochen und erste Video-Calls fanden statt. Für unsere Aufgaben als HR-Abteilung war es allerdings, für Teile meines Teams, nicht möglich, komplett von zu Hause aus zu arbeiten, da wir uns im ersten Lockdown mit komplett neuen Themen wie etwa Kurzarbeit auseinandersetzen mussten, um dann kurzfristig Entscheidungen für alle Kolleginnen und Kollegen zu treffen. Die Koordination, wann wer welche Informationen bekommt, war zunächst herausfordernd. Unsere Prozesse haben wir dann sukzessive reflektiert, strukturiert und optimiert.

Der Roll-out von MS Teams verlief zwar schneller als geplant und insofern auch holpriger, aber im Nachhinein war es ein guter Weg – ins kalte Wasser hinein und schwimmen.

### **Und wie habt Ihr die Mitarbeiter\*innen bei der Umstellung unterstützt?**

Ganz am Anfang haben wir umfassende Teams-Meetings angeboten, in denen das Produkt vorgestellt worden ist. Ergänzend gab es auch den Teams-Kanal, der wichtige Punkte und FAQs zusammengefasst hat. Im unternehmensweiten Intranet wurden regelmäßig Funktionalitäten, Tipps und Tricks von MS Teams vorgestellt. Zusätzlich haben wir in den Fachbereichen Mitarbeitende als „Ambassador“ gesucht und geschult, um bei Teams-Fragen der direkten Kolleginnen und Kollegen unmittelbar zu helfen. Als Multiplikatoren haben sie zu einem erfolgreichen Roll-Out beigetragen.

Nach dem ersten Lockdown war klar, dass nicht alle Kolleginnen und Kollegen gleichzeitig in die Büros zurückkommen werden. Die Meeting-Räume über Teams haben unseren Austausch – vom Home-Office oder der Firmenzentrale – sichergestellt.

Im Home-Office haben sich aber auch technische Herausforderungen gezeigt. Nicht jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat über eine gute Bandbreite verfügt. Ein scharfes Bild und gute Akustik sind bei dieser Art der Zusammenarbeit zwar sehr wichtig, aber die Standards unserer gut ausgestatteten Videokonferenzräume mit sehr guter Videokonferenztechnik und Raum-Mikros nicht immer gegeben. Passend dazu verantworte ich aktuell ein Büroflächenprojekt, bei dem wir u.a. neue Meeting-Flächen schaffen, um das hybride Arbeiten stärker zu fördern. Jeder Fachbereich soll zukünftig in Meeting-Räumen mit Videokonferenztechnik arbeiten, in denen hybrides Arbeiten Spaß macht.

In der Rückschau betrachtet, haben wir sehr schnell sehr viel erreicht, aber es hat auch eine hohe Eigenverantwortung und Bereitschaft bei Führungskräften und Mitarbeiter\*innen gefordert, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen.

### **Was waren oder sind die Erfolgsfaktoren?**

Auf Basis unserer neuen technischen Möglichkeit mit MS Teams, geht es jetzt um Themen wie aktive und flächendeckende, aber auch um eine zielgrup-

penrelevante Kommunikation und eine Meeting-Disziplin.

Da die Kolleginnen und Kollegen an unterschiedlichen Orten sitzen, fehlt oft die informelle Kommunikation, ein schneller, aber verbindlicher Austausch, wie „ich gehe eben rüber und bespreche das“ oder „ich gebe das schnell weiter“.

Aus diesem Grund ist es wichtig, eine gute Working- oder Meeting-Kultur zu haben. In unserem Bereich haben wir z.B. Morning-Calls eingeführt: mit einer gemeinsamen Viertelstunde und einem kurzen Update starten die Teams in den Arbeitstag. Zudem haben wir festgelegt, dass jeder die Kamera anschaltet. So halten wir den Kontakt, konzentrieren uns auf die Teilnehmer\*innen und hören aktiver zu.

Zu den Erfolgsfaktoren gehört auch, Meetings im Ablauf gut zu strukturieren. Wir merken, dass die Kalender voller geworden sind, weil es immer wieder Abstimmungsschleifen gibt. Ich empfehle, mit dem Versand des Termins eine Kurzagenda und am Ende des Meetings eine Zusammenfassung mit konkreten To Do's.

In der Zeit eng getakteter Kalender ist eine Working Culture wichtig, auf die sich die Mitarbeitenden geeinigt haben, z.B. Definition der Dauer von Regelmeeetings, Berücksichtigung von Pausenzeiten, Umgang mit Pünktlichkeit und Wortmeldungen.

### **Wie habt Ihr Eure Belegschaft noch unterstützt?**

Mit dem Wechsel ins teilweise dauerhafte Home-Office, haben wir seitens des betrieblichen Gesundheitsmanagements an den Themen Gesundheit, Führung und Achtsamkeit gearbeitet, die mit dem Start des digitalen und hybriden Arbeitens noch mehr Bedeutung bekommen haben. Angefangen bei Gesundheitstipps in unserem Portal bis hin zu Vorträgen von Experten. „Richtiges Atmen“ gehört genauso zur Bandbreite unserer Themen, wie Bewegung und Ernährung, Mikropausen oder Povernapping. Wir arbeiten hier eng mit der Barmer und dem Expertenteam der detoxRebels zusammen.

Neben den klassischen Gesundheitsthemen haben wir unsere Führungskräfte auch inhaltlich unterstützt: z.B. Tipps zu stressfreier Kommunikation, eine Online-Schulung „Führen auf Distanz“

und um das Teamgefühl zu stärken, haben wir auch eine digitale Schnitzeljagd für die Mittagspause durchgeführt.

**Gab es bei Euch Befürchtungen, dass Mitarbeiter\*innen im Home-Office nicht effizient arbeiten, sondern eher ein verlängertes Wochenende machen?**

Ich bin davon überzeugt, dass wir in den vergangenen Monaten bewiesen haben, dass wir als Organisation sehr leistungsbereit sind. Aus unserer Erfahrung und den Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen bekommen wir mit, dass bei der Arbeit im Home-Office eher die Gefahr von Mehrarbeit besteht. Umso wichtiger ist eine gute Führung. Die Führungskraft sollte wissen, welches Teammitglied wie arbeitet und welche Leistung erbracht wird.

**Gibt es wegen des hybriden Arbeitens eine Missgunst zwischen den unterschiedlichen Berufsgruppen in der Zentrale und im Verkauf?**

Eine solche Stimmung habe ich bisher nicht wahrgenommen. Die Möglichkeit von Home- oder Flex-Office sind im Verkauf oder in den Warenverteilzentren de facto nicht gegeben, da die Mitarbeitenden vor Ort unabdingbar sind.

Was durchaus noch ausbaufähig ist, ist die Kommunikation zwischen Zentrale und Verkaufshaus. Aber auch hier haben wir bereits einen nächsten Schritt gemacht: unsere General Sales Manager\*innen in den Häusern sind alle mit neuen Laptops und MS Teams ausgestattet, so dass jederzeit ein hybrider Austausch möglich ist. Auch der Einsatz von Mobile Devices bei den Abteilungsleiter\*innen wurde bereits in einem Piloten getestet, um die engere Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Verkauf zu fördern.

**Was ist denn das größte Learning der Organisation?**

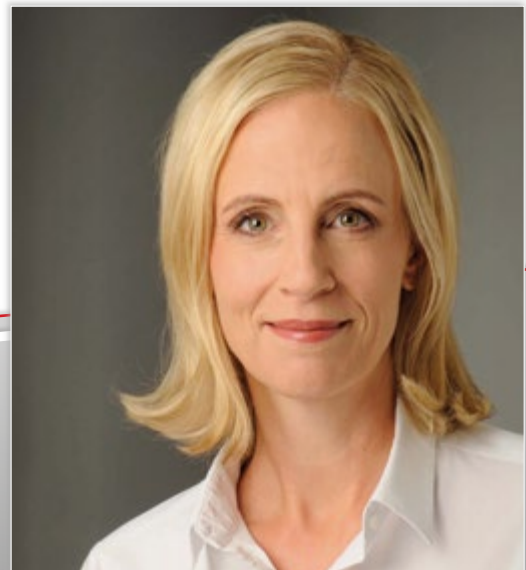
Die Corona-Pandemie hat kulturelle Begebenheiten, aber auch unsere technischen Voraussetzungen im Unternehmen schneller verändert und von den Mitarbeiter\*innen und dem Unternehmen gleichermaßen mehr Offenheit und Flexibilität im Hinblick auf das „wie“ und „wo“ der Arbeitswelt gefordert. Der Mix der Arbeitsorte scheint, nach über einem Jahr auf dem Prüfstand, für die meisten die attraktivste Lösung zu sein, denn wir bemerken, dass neben dem fachlichen Austausch auch die sozialen Kontakte – und damit der Gang ins Büro – vielfach gewünscht ist.

Ich denke, dass der Arbeitseinsatz und die Arbeitsergebnisse gezeigt haben, dass unsere Mitarbeitenden diese Arbeitsform voll adaptiert haben und auch kritische Führungskräfte überzeugt wurden.

**Und was ist Dein persönliches Fazit?**

Corona hat uns vor viele Herausforderungen gestellt und wir mussten insbesondere Agilität und Veränderungsbereitschaft unter Beweis stellen. Wir sollten diese Chance der Veränderung in der Zusammenarbeit nutzen und nicht aufhören, uns hier weiterzuentwickeln.

Vielen Dank für das Interview und den Einblick in Eure Erfahrungen.



**DR. ANIKA  
VÖLKE**

Dr. Anika Völkel verantwortet seit 2014 als Director den Bereich HR & Corporate Communications bei der Peek & Cloppenburg KG Düsseldorf. Nach ihrem Studium an der WWU Münster und erster Führungserfahrung im textilen Einzelhandel stieg sie 2004 bei Peek & Cloppenburg ein und leitete dort verschiedene Abteilungen im Personalbereich. Ihre Schwerpunkte liegen in den Themen HR Strategie, Digitalisierung, Leadership, Change Management, Talent Management und HR Administration & Controlling.



**Was nehmen Sie aus diesem Interview mit?**

---

---

---

---

---

**Platz für Ihre Gedanken**

---

---

---

---

---

---

---

**Tipps, die Sie selbst und mit Ihrem Team ausprobieren möchten:**

- 15 Minuten Morning Calls, zum Check-In, Update und zur Abstimmung aktueller Themen
- Mitarbeitende als "Ambassadors" für technische Fragen, Support o.Ä. schulen
- Meetings gut strukturieren und zur Termineinstellung die Agenda mitschicken sowie zum Meeting-Ende die ToDos schriftlich festhalten
- Regeldauer der regulären, virtuellen Meetings festlegen
- Regeln für Pünktlichkeit und Wortmeldungen bei virtuellen Meetings festlegen
- Pausenzeiten zwischen virtuellen Meetings einhalten
- betriebliches Gesundheitsmanagement auf- oder ausbauen, Workshops, Rückenschule u.Ä. anbieten

**Platz für eigene Ideen**

---

---

---

---

---

---

---

# KOMMUNIKATION ALS SCHLÜSSEL

für erfolgreiche agile Zusammenarbeit

Katharina Buchgeister

Agilität ist mittlerweile so gut wie jedem ein Begriff und findet längst große Verbreitung in der Unternehmens- und Mitarbeiterführung sowie im Projektmanagement, auch außerhalb seines Ursprungs in der Software-Entwicklung. Damit Organisationen befähigt sind, sowohl flexibel als auch proaktiv und schnell zu agieren, Entwicklungen im unternehmerischen Umfeld zu antizipieren und diese initiativ zu nutzen, bedarf es jedoch mehr als der Anwendung eines agilen Methodensets. Die letzten Monate stellen für viele eine Art „Proof-of-Concept“ dar, denn nur wenn Agilität als Gesamtkonzept aus Haltung, Werten und Abläufen auch wirklich gelebt wird, entfaltet sich die volle Innovationskraft, die es braucht, um schnell aus der Krise zu kommen und auch weiterhin gut mit der Ungewissheit der Zukunft zurechtzukommen.

## Agilität erleichtert Unternehmen, mit Krisen, Ungewissheit & Komplexität umzugehen

Flexibel handeln mussten in den letzten Monaten aber auch traditionelle Unternehmen, die sich bislang noch nicht oder nur partiell mit Agilität befasst haben, als sie gezwungen waren, bestehende Strukturen umzustellen und ihren Mitarbeitern mobiles Arbeiten zu ermöglichen. Viele durften erleben, wie der Wegfall enger Anleitung und Kontrollmöglichkeiten durch die Vorgesetzten ungeahnte Eigeninitiative und Kreativität bei den Mitarbeitern geweckt hat. Fehlte zuvor noch häufig das Vertrauen beim Thema Vertrauensarbeitszeit, so haben mittlerweile viele Führungskräfte erkannt, dass die Mitarbeiter nicht den ganzen Tag in der Hängematte liegen, wenn sie sich ihren Arbeitstag selbst strukturieren. Im Gegenteil: ihre Produktivität steigt tendenziell sogar.

Möglicherweise kann der aktuelle Veränderungsdruck mit den damit verbundenen Lernerfahrungen als Antrieb dienen, um bestehende Strukturen und Abläufe zu hinterfragen und so umzugestalten, dass sie eine Verankerung agiler Werte und Prinzipien im Alltag unterstützen und langfristig auf die Veränderung der Organisationskultur einzahlen.

In Krisenzeiten weisen agile Unternehmen eine höhere Resilienz auf als zentral gesteuerte Organisationsformen.

*Grund dafür sind Kundenzentriertheit, Vermeidung nicht-wertschöpfender Tätigkeiten und die kontinuierliche Anpassung von Produkten und Prozessen an veränderte Rahmenbedingungen auf der einen Seite. Auf der anderen Seite wird das Wissen und Potential aller Mitarbeiter\*innen einbezogen und Entscheidungen dezentral schneller getroffen, als wenn sie durch alle Hierarchiestufen gebracht werden müssen. Selbstverantwortung und cross-funktionale Arbeitsweise vermeiden Denk- und Handlungsblockaden zusätzlich.*

## Gelingende Kommunikation und Selbstverantwortung als Basis für Agilität

Egal ob Normalbetrieb, Krisenmodus oder Transformation – die Basis für den Erfolg eines Unternehmens bilden immer die Menschen und ihre

Zusammenarbeit. Damit diese nachhaltig gut gelingt, Konflikte gemeistert und Ambiguitäten ausgehalten werden können und damit Innovation entsteht, sind Vertrauen, Verlässlichkeit, Selbstverantwortung, Transparenz und eine offene Fehler- und Feedbackkultur unerlässlich. Sollen diese Werte mehr als ein Lippenbekenntnis auf einem bunten Plakat darstellen und gelebte Realität werden, bedarf es einer Führung, die die Selbstführung der Mitarbeiter zum Ziel hat und Rahmenbedingungen schafft, in denen sich Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit entfalten und gemeinsam erfolgreich sein können. Sie gibt Orientierung und stellt Fragen, statt Antworten zu geben. Gelingende Kommunikation zahlt unmittelbar auf die genannten Werte ein und ist somit das wesentliche Werkzeug „neuer Führung“ und für erfolgreiche Zusammenarbeit.

*Nichts beflügelt die Wissenschaft  
so wie der Schwatz mit Kollegen  
auf dem Flur.*

*Arno Penzias - Nobelpreisträger für Physik*

### Herausforderungen für die Kommunikation in virtuellen Teams

Für eine agile Welt transparenter und vertrauensvoller Zusammenarbeit, in der Probleme frühzeitig und schnell gelöst und Feedback kontinuierlich eingebaut wird, erscheint direkte Kollaboration und Co-Location zunächst als wesentliche Voraussetzung. Wir denken an Teams, die räumlich zusammensitzen und sich so regelmäßig, auf Augenhöhe und ad hoc persönlich austauschen können.

Eben diese physische Nähe ist mit Corona jedoch schlagartig weggefallen. Teammitglieder arbeiten verteilt und unter unterschiedlichsten technischen und sozialen Rahmenbedingungen. Hinzu kommen Herausforderungen wie z.B. Homeschooling, fehlende räumliche Trennung zwischen Berufs- und Privatleben und möglicherweise Sorgen um Gesundheit oder gar Existenz. Zu der Anforderung an jeden Einzelnen, unter diesen Bedingungen seinen Tagesablauf viel stärker selbst strukturieren zu müssen, kommt der zusätzliche Aufwand, die unterschiedlichen Rhythmen der Mitarbeiter im Sinne effizienter Zusammenarbeit gut aufeinander abzustimmen.

### Formelle und informelle Kommunikation

In den meisten Unternehmen hat die technische Umstellung von Präsenzmeetings auf Telefon- oder Videokonferenzen und von persönlichem Austausch auf Email, Telefon oder Messenger nicht lange gedauert. Die Wahl der Kommunikationskanäle wurde und wird dabei häufig nicht aktiv nach Effizienzgesichtspunkten getroffen. Emails mit dringlichen Inhalten werden mit der Erwartung nach schneller Rückmeldung versendet – u.U. noch mit dem Hinweis per Messenger „ich habe Dir eine Email geschickt“.

Welche wesentliche Rolle überdies die zwischenmenschliche Ebene der Zusammenarbeit spielt, die auf einmal gänzlich andere Rahmenbedingungen erfuhr, wurde häufig unterschätzt und wird erst so langsam bewusst. Wie bekommt die Führungskraft (oder im Agilen der Scrum Master) frühzeitig Hindernisse und Probleme der Teammitglieder mit, wenn der spontane, informelle Austausch wegfällt? Vertrauen ist in diesem Kontext für alle Beteiligten noch wichtiger als zuvor, gleichzeitig fällt der Vertrauensaufbau deutlich schwerer ohne persönliche Nähe. Dies gilt ebenso für den Aufbau und die Pflege kollegialer Beziehungen: Verbindungsfördernde Rituale wie das zufällige Gespräch in der Kaffeeküche, das gemeinsame Mittagessen oder Feierabendbier fielen plötzlich weg. Auch wenn ein Teil der Mitarbeiter wieder in die Büros zurückgekehrt ist, so doch meist im Rotationsprinzip mit möglichst wenigen persönlichen Überschneidungen. Und so lernen neue Mitarbeiter ihre Kollegen weiterhin zunächst oft nur virtuell kennen.

Einige Führungskräfte und Mitarbeiter berichten davon, dass sich der Fokus zunehmend in Richtung formaler Aufgabenerfüllung verschoben hat, was in Verbindung mit abnehmender emotionaler Verbindung zu einer Abkühlung des Betriebsklimas führt. Auch würden getroffene Zusagen in der virtuellen Welt weniger verbindlich eingehalten. All dies wirkt sich letztlich nicht nur negativ auf die Motivation Einzelner aus, sondern schmälert die Potentialausschöpfung und die Innovationskraft des gesamten Teams.





## Kommunikation ist mehr als Sprache

Um besser zu verstehen, warum Verbindlichkeit und Verbindung im virtuellen Raum schwerer fallen, lohnt sich ein kurzer Blick auf die Frage, was wir unter Kommunikation verstehen.

- » Kommunikation (lateinisch *communicatio* ‚Mitteilung‘) ist der Austausch oder die Übertragung von Informationen, die auf verschiedene Arten (verbal, nonverbal und paraverbal) und auf verschiedenen Wegen (Sprechen, Schreiben) stattfinden kann. (Wikipedia)
- » Kommunikation dient neben dem Austausch von Informationen auch dem Aufbau von Verbindung und Herstellen von Beziehungen.
- » Laut einer Studie des US-amerikanischen Psychologieprofessors Albert Mehrabian sind Worte nur zu 7% für das Gesamtbild verantwortlich, das wir uns von unserem Gegenüber machen – mit 38% fallen der Tonfall der Stimme und mit 55% die Körpersprache deutlich mehr ins Gewicht<sup>1</sup>.

In der Kommunikation auf Distanz treffen wir also recht schnell auf neue Herausforderungen: Wenn wir unser Gegenüber nicht oder nur als kleinen Bildschirmausschnitt sehen, fehlt uns ein wesentlicher Teil der Ausdrucks- und Wahrnehmungsmöglichkeiten. Wir erhalten - bewusst und unbewusst - weniger Informationen zur Erfassung der tatsächlichen Bedeutung des Gesagten und zum Beziehungsaufbau. Denn ohne die Aktivierung unseres Spiegelneuronen-Netzwerks, fällt es uns deutlich schwerer, die Gefühlslage des anderen empathisch zu erfassen oder seine Vertrauenswürdigkeit zu beurteilen.

In Zukunft wird die Wahl der idealen Arbeitsumgebung je nach Verfügbarkeit und Art der Aufgabe voraussichtlich noch flexibler getroffen. Ein Baustein bleibt daher die virtuelle Zusammenarbeit. Somit lohnt sich die Auseinandersetzung mit der Frage, wie Kommunikation auch über Distanz gelingen kann.

<sup>1</sup>Albert Mehrabian: *Silent Messages*. 1. Auflage. Wadsworth, Belmont, CA 1971

## KATHARINA BUCHGEISTER



Katharina Buchgeister liebt das Experimentieren mit neuen Formaten und die Kreativität in Prozessen. Menschen auf allen Ebenen und ganzheitlich in Entwicklungen zu begleiten und zu integrieren, ist ihre Stärke.

Als Prozessbegleiterin, Sparrings-Partnerin und Coach unterstützt sie ihre Kunden im Unternehmenskontext dabei, dynamische Strukturen zu gestalten, sodass Unternehmen zu Orten für gemeinsames Wachstum, Potentialentfaltung und nachhaltig positive Veränderung unserer Welt werden.

# VERBINDENDE UND VERBINDLICHE KOMMUNIKATION

## in virtuellen Teams

Katharina Buchgeister

Wie im Artikel „Kommunikation als Schlüssel für erfolgreiche agile Zusammenarbeit“ bereits beschrieben, spielt Kommunikation eine zentrale Rolle für erfolgreiche Zusammenarbeit in agilen Teams. Doch auch Teams, die nicht mit agilen Methoden arbeiten, profitieren von einer wirksamen Kommunikation, insbesondere wenn Sie virtuell zusammenarbeiten.

Im Folgenden beschreiben wir fünf wichtige Stell-schrauben für verbindende und verbindliche Kommunikation in räumlich getrennten Teams:

### 1 Achtsamkeit für die Grundlagen menschlicher Kommunikation

Es geht weniger darum, gänzlich neue Formen der Kommunikation zu etablieren, sondern vielmehr achtsam darauf zu schauen, wie sich Kommunikation in der virtuellen Zusammenarbeit verändert hat, was hilfreich und zielführend ist und wo Handlungsbedarf besteht. Präsenz, Offenheit und tiefes Zuhören gewinnen noch mehr an Bedeutung. Werden alle Mitarbeiter abgeholt und erhalten die notwendigen Informationen? Wie werden Botschaften aufgenommen?

### 2 Sinnvolle Auswahl der Kommunikations-Tools und -Wege

Die Wahl des jeweils passenden Kommunikationskanals je nach Inhalt, Dringlichkeit, Anzahl der Empfänger und Emotionalität der Botschaft trägt wesentlich zur Effektivität und Effizienz von Teams bei. Wenn wir studienbasiert davon ausgehen, dass der Mensch 4x schneller lesen als schreiben und 2x schneller sprechen als zuhören & verstehen kann, dann erschließt sich, warum unvorbereitete Telefonkonferenzen, in denen der Vortragende vor Aufregung noch schneller spricht als sonst, kein visuelles Feedback erhält und die Zuhörer

möglicherweise nebenbei die Spülmaschine ausräumen, weder effektiv noch nachhaltig sind.

Je besser synchrone (Senden und Empfangen der Information erfolgt im selben Moment; z.B. persönliches Gespräch) und asynchrone (zeitlicher Versatz zwischen Senden und Empfangen; z.B. Emails) Kommunikation zusammengebracht werden können, desto schneller und transparenter



kann die Zusammenarbeit erfolgen. Gut gelingt dies mit Tools wie beispielsweise Slack oder Microsoft Teams, die die ganze Bandbreite von Sprach- und Videoanrufen, Sprachnachrichten, Textnachrichten und Teilen von Dokumenten abdecken.

Grundsätzlich gilt: je emotionaler die Botschaft, desto persönlicher und synchroner sollte die Kommunikation erfolgen. Wie im vorigen Artikel beschrieben, spielen Mimik, Gestik und Tonfall eine essentielle Rolle für die Einordnung des Gesagten und für den Beziehungsaufbau. Eine direkte Interaktionsmöglichkeit erlaubt es zudem, Missverständnisse direkt auszuräumen.

### 3 Vereinbarung klarer Regeln

Damit Teams, insbesondere virtuelle, effizient arbeiten können, bedarf es einer klaren Struktur und verbindlicher Regeln. Dazu gehört ein einheitliches Verständnis darüber, welche Kanäle für welche Inhalte genutzt und wo welche Informationen abgelegt werden ebenso wie Timeboxing für Meetings und Projekte und feste Feedbackschleifen. Da die Tagesabläufe der einzelnen Mitarbeiter im Homeoffice deutlicher voneinander abweichen als im Büro, sind klare terminliche Absprache und

Transparenz über eigene Verfügbarkeiten noch wichtiger – Stichwort Erwartungsmanagement.

### 4 Raum und Zeit für informellen Austausch

Natürlich ist die geplante „bewusst-unbewusste Kommunikation“ unter Team-Mitgliedern und Führungskräften in virtuellen Kaffeepausen oder beim virtuellen Feierabendbier nicht dieselbe wie beim spontanen und oft zufälligen Austausch auf dem Büroflur. Sie sollte auch nur ein Angebot sein und keine Verpflichtung. Gleichzeitig ist ein Raum für Ideen, Humor und Team-Erleben wichtig. Spielerische Elemente sorgen für mehr Lockerheit – warum nicht ein Treffen als virtuelle Charaktere (-> TriCat)?

### 5 Feste Meeting-Strukturen

Zur Etablierung einer offenen Feedback- und Lernkultur und schneller Realisierung von Verbesserungen lohnt sich auch für Unternehmen, die nicht mit agilen Methoden arbeiten, die Einführung fester, wiederkehrender Termine zur Reflektion des „was“ (Review) und des „wie“ (Retrospektive) der Zusammenarbeit in Teams.



## REVIEW

Im Gegensatz zu den meisten klassischen Teammeetings, in denen sich über den Stand von Projekten, über Arbeitsergebnisse und Planungen ausgetauscht wird, folgen Reviews einem strikten und klaren Zeitrahmen und Ablauf. Gute Vorbereitung der Meetings und Konzentration auf das Wesentliche ohne ausschweifende Diskussionen erhöhen Fokus und Effizienz deutlich – auch und gerade im virtuellen Raum.

Konkret werden folgende Fragen im Rahmen des Reviews beantwortet:

- *Was haben wir (bisher) erreicht? Welche Ergebnisse haben wir erarbeitet?*
- *Was lief/läuft gut?*
- *Welche Probleme bei der Bearbeitung gab/gibt es?*
- *Wie sind wir damit umgegangen bzw. wie können wir damit umgehen?*

## RETROSPEKTIVE (RETRO)

Deutlich seltener als über Projektstände reflektieren Teams über die Art der Zusammenarbeit. Dabei liegt genau hier der Schlüssel für kontinuierliche Verbesserung, gemeinsames Wachstum und Teamzusammenhalt. Konflikte werden auf Distanz meist viel später erkannt, als wenn Kollegen sich im Büro nicht aus dem Weg gehen können. Umso wichtiger ist die feste Implementierung regelmäßiger Meetings, in denen wertschätzend und potentialorientiert analysiert wird, wo die Zusammenarbeit gut geklappt hat, wo es Missstimmungen und Reibungsverluste gab und was in Zukunft anders gemacht werden soll. Feedback erfolgt ohne Schuldzuweisungen: es wird wohlwollend davon ausgegangen, dass jeder sein Bestes gibt und im Sinne der gemeinsamen Ziele agiert. Diese Art der Kommunikation muss erst geübt und die psychologische Sicherheit für den sehr offenen Austausch aufgebaut werden. Regelmäßigkeit, klare, gleichbleibende Strukturen und eine stärkende Führung zählen wesentlich darauf ein. Sollte ein physisches Zusammenkommen für die Retros nicht möglich sein, so können Videokonferenzen eine gute Alternative bieten, wenn alle Teilnehmer ihre Videos eingeschaltet haben, um auch Mimik und Gestik sichtbar zu machen. Hierbei ist eine achtsame Durchführung durch das Meeting umso wichtiger. Werden die Ergebnisse dokumentiert, lässt sich über die Zeit sehr gut die gemeinsame Entwicklung verfolgen.

(I'VE LEARNED THAT) PEOPLE WILL FORGET WHAT YOU SAID, PEOPLE WILL FORGET WHAT YOU DID, BUT PEOPLE WILL NEVER FORGET HOW YOU MADE THEM FEEL.

*Maya Angelou*



Sie möchten **verbindende und verbindliche Kommunikation** für Ihre Teams einführen?

Wenn Sie sich ein Sparring zum Thema Kommunikation wünschen oder gerne Reviews und Retrospektiven für Ihr Team einführen wollen, dann sprechen Sie uns gerne an! In einem kostenlosen Kennenlerngespräch mit uns können Sie erste Ideen zur Zusammenarbeit mit uns gewinnen. Außerdem lernen Sie uns und unsere einzigartige Arbeitsweise kennen: persönlich, per Telefon oder Videokonferenz – wie es für Sie am besten passt.



Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 02161 / 93 72 820, Ihre E-Mail an [info@energie-durch-entwicklung.com](mailto:info@energie-durch-entwicklung.com) oder Ihre Nachricht über das [Kontaktformular](#) auf unserer Webseite [www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com).



Die 5 wichtigen Stellschrauben für verbindende und verbindliche Kommunikation in räumlich getrennten Teams - nochmal kurz für Sie zusammengefasst:

- 1| Achtsam schauen, wie sich Kommunikation in der virtuellen Zusammenarbeit verändert hat, was hilfreich und zielführend ist und wo Handlungsbedarf besteht
- 2| Die Wahl des jeweils passenden Kommunikationskanals je nach Inhalt, Dringlichkeit, Anzahl der Empfänger und Emotionalität der Botschaft
- 3| Eine klare Struktur und verbindliche Regeln.
- 4| Raum für informellen Austausch schaffen
- 5| Einführung fester, wiederkehrender Termine zur Reflektion des „was“ (Review) und des „wie“ (Retrospektive) der Zusammenarbeit.

Was klappt in der Kommunikation Ihres Teams schon gut?

---

---

---

---

Was darf noch verbessert werden? Was sind die Anregungen und konkreten Tipps, die Sie mitnehmen und gerne umsetzen möchten?

---

---

---

---

Was wünschen Sie sich von der Kommunikation, vor allem auch bei virtuellen Meetings?

---

---

---

---

Platz für Ihre Gedanken

---

---

---

---

# HERAUSFORDERUNG HYBRIDE TEAMFÜHRUNG MEISTERN

## Sechs praktische Impulse für Führungskräfte

Victoria Beckers

*Hybride Zusammenarbeit bedeutet letztlich auch eine hybride Teamführung. Eine solche Führung führt schnell zu weiteren Fragen wie: Wie kann eine Führungskraft gut führen, wenn die Teammitglieder nicht gleichzeitig physisch präsent vor Ort sind? Worauf ist zu achten? Und was ist zu überdenken? Hier finden Sie Antworten sowie weitere Tipps für ein gutes und starkes Miteinander.*

Bevor wir tiefer in die hybride Teamführung einsteigen, ein wichtiger Hinweis vorab: Die Vor-Corona-Ära liegt gefühlt schon lange zurück, aber wer sich zurückerinnert, wird feststellen, dass es hybride Teamarbeit auch schon vor Corona gab – nämlich bei allen Unternehmen, bei denen Mitarbeiter\*innen und Teams über mehrere Standorte verteilt waren. Auch früher schon gab es also räumlich verteilte Teams. Der Unterschied zu heute liegt jedoch darin, dass viele nicht in Büros verteilt arbeiten, sondern in ihrem Home-Office. Und damit kommen weitere Faktoren ins Spiel.

### In Zeiten der Unsicherheit

Seit Corona stehen Mitarbeiter\*innen – je nach persönlicher Situation – unter einer stärkeren psychischen Belastung durch Fragen wie beispielsweise: Wie geht es organisatorisch weiter? Bin ich selbst vielleicht durch Corona gefährdet? Bleibt mein Arbeitsplatz erhalten? Was ist mit meinen Urlaubsplänen im nächsten Sommer oder mit weiterführenden finanziellen Plänen?

Aktuell, mit dem Ansteigen der vierten Welle und trotz vielfacher Impfungen, gibt es auf viele Fragen dieser Art keine sichere und verlässliche Antwort. Das sorgt bei vielen für eine subjektiv empfundene Unsicherheit, die sich zu einem Gefühl des Bedrohtseins steigern kann.

Natürlich ist die Wahrnehmung der Mitarbeiter\*innen in diesen Fragen sehr unterschiedlich, die einen nehmen Dinge eher so, wie sie kommen, die anderen zerbrechen sich den Kopf darüber, was noch alles kommen könnte.

### Als Führungskraft in der Verantwortung

Gerade in Zeiten der Unsicherheit stehen Führungskräfte in der Verantwortung und sollten stabil wie ein Fels in der Brandung wirken. Das wiederum setzt voraus, selbst leistungsfähig zu bleiben – und das sowohl körperlich als auch psychisch!

Um selbst gute Unterstützung leisten zu können, sollten Sie sozusagen „Psychohygiene in eigener Sache“ auf ihre To-do-Liste setzen. Ein gutes Selbstmanagement mit guter Selbstfürsorge zu betreiben, ist das erste Gebot. Gute Hinweise dazu finden Sie im Artikel „Warum Selbstfürsorge bei hybrider Zusammenarbeit nicht fehlen darf“ von Petra Basler und Gina Kaulen in diesem Magazin.

### Für das Team als empathische Dienstkraft auftreten

In Zeiten der Unsicherheit ist es hilfreich, wenn Führungskräfte sich am Prinzip des Servant Leadership oder der dienenden Führung orientieren, also den richtigen Rahmen für das Team schaffen, damit dieses stark und leistungsfähig ist. Das bedeutet auch, sich selbst zurückzunehmen und beispielsweise eigenen Frust vom Team fernzuhalten.

Was es dann noch braucht, ist Empathie. Als Führungskraft jetzt autoritär und rigide aufzutreten, ohne Verständnis gegenüber den Mitarbeiter\*innen, ist ein klares Don't. Zu weiteren Dos und Don'ts gehören auch folgende Punkte:

#### **1| Auf die Ergebnisse schauen**

Aktuell schließen teilweise wieder Kindergärten

wegen infizierter Erzieher\*innen, auch weiß niemand, wie es beim Home Schooling weitergeht – das bedeutet, Mitarbeiter\*innen mit Kindern zu Hause, können nicht strikt von 8 bis 17 Uhr vor dem Laptop sitzen, das ist für sie so nicht umsetzbar. Wer als Führungskraft jetzt denkt, „Herr Meier ist noch nicht online“ oder „Frau Müller ist gar nicht erreichbar“, dem fehlt es an Verständnis für die Sorgen und Nöte der eigenen Leute.

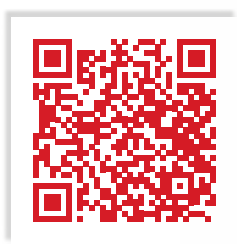
Statt auf solche Nebensächlichkeiten zu achten, wäre es viel wichtiger, direkt am Montag über die Aufgaben und Ziele der Woche zu reden und festzulegen, welche Themen welche Priorität haben. Am Ende der Woche schaut man, was erreicht wurde. Wer um welche Uhrzeit an seine Aufgaben geht, sollte jetzt wirklich zweitrangig sein, allein die Ergebnisse zählen.

## 2| Auf Stresssignale reagieren

Von Januar 2020 bis Januar 2021 ist die Anzahl der Anträge auf eine psychotherapeutische Therapie um 40 Prozent gestiegen – ein klares Zeichen für den Stress unserer Zeit! Klar ist auch, dass Sie als Führungskraft eine Fürsorgepflicht Ihren Mitarbeiter\*innen gegenüber haben.

Falls Sie feststellen, dass jemand aus Ihrem Team zu sehr gestresst ist, suchen Sie unbedingt das Gespräch und versuchen Sie einfühlsam nachzufragen. Die behutsame Feststellung, dass Sie dies oder jenes bemerkt haben sowie die Frage „Wie kann ich helfen“ könnten ein guter Türöffner sein.

Möglicherweise ist es auch hilfreich, sich mit dem Thema Resilienz zu beschäftigen. Im Magazin „Zukunftsfähiges Coaching“ auf Seite 42 finden Sie im Artikel „Resilienz, Krisenfest in stürmischen Zeiten“ von Petra Basler sicherlich viele hilfreiche Impulse.



## 3| Teamkommunikation aufrechterhalten

Für eine gute Teamkommunikation braucht es ein gewisses Maß an Kontinuität. Hilfreich ist dabei, kleine Rituale zu schaffen. Wichtig ist auch zu schauen, was das Team braucht, wo Unterstützung durch die Führung vonnöten wäre. Beispielsweise gibt es in jedem Team lautere und leisere Persönlichkeiten, als Führungskraft sollten Sie darauf achten, alle einzubinden. Dass bei der Team-

kommunikation kein Frontalvortrag kommen sollte, dürfte klar sein, besser ist eine interaktive Kommunikation, bei der sich jeder einbringen kann.

## 4| Die eigene Haltung überprüfen

Jeder Mensch neigt gegenüber seinen Mitmenschen zu einem gewissen Schubladendenken wie „Frau Müller hört nicht richtig zu“ oder „Herr Meier ist so wortkarg“. Ein solches Vorurteil kann sich auf unser Verhalten den jeweiligen Personen gegenüber auswirken, womöglich behandeln wir sie weniger aufmerksam oder fair als andere Teammitglieder.

Das ist menschlich, aber auch Grund genug, dass jede Führungskraft von Zeit zu Zeit die eigenen Vorurteile überprüfen sollte. Versuchen Sie einmal einen Blick hinter die Kulissen zu werfen, indem Sie das Gespräch suchen. Wichtig ist dabei, Feedback zu spiegeln, also beispielsweise zusammenfassen „ach, ich verstehe, bei Deinem/Ihrem Sohn geht es in der Schule drunter und drüber, was Sie/Dich aktuell stark belastet“ (oder ähnlich). Das hilft, eine Verständnisbasis zu schaffen – anstatt falsche Narrative zu pflegen, kann das dazu beitragen, sich neu zu begegnen und neu kennenzulernen.

## 5| Kreativität statt starrer Rigidität

Vorhandene Narrative überdenken sollten Sie auch hinsichtlich eines kreativen Umgangs mit Regeln und Planungen. Die aktuelle Entwicklung ist so unvorhersehbar, dass eine sichere oder stabile Planung in vielen Bereichen kaum möglich ist.

Hier braucht es eine Offenheit, um neue und kreative Lösungswege zu entdecken und zu entwickeln. Nutzen Sie die gegenwärtige Situation einfach als eine gute Gelegenheit, gemeinsam mit Ihrem Team kreativ zu arbeiten.

## 6| Raum für Lebensfreude lassen

Nicht zuletzt sollten Sie bei alledem aufpassen, dass der Spaß und die Lebensfreude nicht ganz verloren gehen. Auch wenn es nur kleine Formate sind, aber schaffen Sie für das Team einen Raum und einen Rahmen, in dem Sie den Druck rausnehmen und stattdessen für kleine Momente der Freude und der Entspannung sorgen. Einfach mal miteinander lachen und herumalbern, einfach mal ein menschliches Miteinander schaffen, kann unglaublich aufbauend und stärkend wirken.

Ihre Learnings aus diesem Artikel sind:

---

---

---

---

---

---

Was ist für Sie selbst, in Ihrer Rolle als Führungskraft, wichtig?

---

---

---

---

---

---

Was möchten Sie weiter vertiefen und/oder ausprobieren und was darf zukünftig gestrichen werden?

---

---

---

---

---

---

## #EDECOACH

Wenn wir von guter Kommunikation sprechen, bedarf es auch einer guten Führung in schwierigen und/oder herausfordernden Situationen. Diese können beispielsweise stattfinden, wenn Sie als Führungskraft Mitarbeiter\*innen und Teammitglieder durch Entwicklungsprozesse begleiten oder in Ihrer internen Rolle als Coach agieren.

Unsere umfassende, akkreditierte Weiterbildung für Führungskräfte „Ich als Führungskraft – Ich als Coach“ setzt genau da an und unterstützt Sie dabei, Ihre Führungs-Kompetenz zu schärfen und zusätzlich Coaching-Kompetenz zu erlangen. Auf unserer Website finden Sie alle nötigen Informationen.



Der Start des neuen Ausbildungsjahrgangs ist im Mai 2022, die Anmeldung ist noch möglich. Seien Sie unbedingt dabei!



# ZUKUNFTSFÄHIGE UNTERNEHMENSKULTUR

auch in Online-Meetings erleben

Katharina Buchgeister

Was müssen wir tun, damit Online-Meetings und -Workshops eine totale Katastrophe werden? Damit niemand zuhört und alle einschlafen?

Egal wie oft ich diese Frage in Unternehmen stelle, bei der Antwort scheint große Einigkeit zu herrschen: Monotone Vorträge, wenig Abwechslung, trockene Themen, lange Frontalpräsentationen und „Folienschlachten“. Dazu kommen Dinge wie ausgeschaltete Kameras und schlechte Vorbereitung. Wenn wir doch alle wissen, was wir NICHT wollen, woran liegt es dann, dass wir genau das immer noch so häufig erleben? Warum ist das nicht nur unangenehm und nervig, sondern ein echtes Problem für Unternehmen? Und wie geht es anders? Wie gestalten wir lebendige Meetings und Workshops, die Menschen verbinden und nachhaltig aktivieren, in denen sie aus gewohnten Denkmustern ausbrechen, Potentiale aufdecken (ihre eigenen, die der Gruppe und der Organisation) und diese Potentiale nutzen, um aus der Zukunft heraus zu gestalten?

Sie ahnen vermutlich oder haben es schon selbst erlebt, dass es nicht mit der Einführung bunter Kollaborations-Tools getan ist. Die Frage nach dem WARUM und WIE des Miteinanders stellt sich in Präsenzmeetings zwar leider zu selten, hat bei Nichtbeantwortung in der virtuellen Welt aber deutlich spürbarere negative Auswirkungen.

*Lassen Sie sich von den folgenden Ideen und direkt anwendbaren Tipps zum spielerischen Selbstversuch inspirieren.*

## **Lebendige Zusammenarbeit statt ausgelaugte Mitarbeitende und ungenutztes Potential: Warum es sich lohnt, die (Online-) Meetingkultur zu ändern**

Diverse Studien zeigen: Wir verbringen sehr viel Zeit in Meetings, die häufig unproduktiv sind<sup>1</sup>. Durch die Verlagerung eines Großteils der Treffen in die Online-Welt, hat in den meisten Unternehmen die Zahl der Meetings stark zugenommen. Ein Kunde hat in einer unternehmensinternen Erhebung einen Anstieg um das 2,5-fache festgestellt. Wenn An- und Abreise oder Raumwechsel wegfallen und Mitarbeitende auf Knopfdruck verfügbar sind, ist die Versuchung groß und der Aufwand gering, mal eben schnell eine Videokonferenz einzuberufen. Zeit für Deep Work und Abarbeiten bleibt oft nur ganz früh oder am Ende des Arbeitstages. Überanstrengung und Qualitätsverlust sind mögliche Folgen.

Wenn sich eine Videokonferenz an die nächste reiht, bedeutet dies für unser Gehirn Höchstleistung: ohne Übergangszeiten durch Raumwechsel oder Pausen muss es sich innerhalb von 2 Klicks von einer Gruppe Menschen auf die nächste und von einem Thema auf ein anderes einstellen. Hirnaktivitätsmessungen mit EEG-Geräten zeigen sehr deutlich, wie sich Stress kumulativ aufbaut während Konzentration und Engagement nachlassen, wenn zwischen den Meetings keine Pausen stattfinden<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> 31 Stunden im Monat verbringen wir in unproduktiven Meetings (<https://www.atlassian.com/time-wasting-at-work-infographic>)

<sup>2</sup> Microsoft's Human Factors Lab Studie 2021 mit EEG-Monitoring



Eine spannende Beobachtung: in Videokonferenzen sitzen wir häufig wie das Kaninchen vor der Schlange. Wir atmen flacher und erlauben uns viel weniger den Blick zwischendurch schweifen zu lassen, uns zu strecken oder die Position zu wechseln. Abends fragen wir uns dann, warum wir körperlich und mental vollkommen erschöpft sind. #Zoom-Fatigue und #ScreenApnoe

*Unproduktive Meetings sind Zeit- und Ressourcenverschwendung, die Unternehmen sich gar nicht leisten können.*

Die Frage die sich aufdrängt, aber paradoxerweise selten gestellt wird, ist die nach dem **Sinn und Zweck des jeweiligen Meetings**. Worin liegt der Mehrwert, dass wir Menschen zur gleichen Zeit am selben (virtuellen) Ort zusammenbringen? Braucht es Raum für Emotionen oder Interaktion? Oder könnte ein anderer Kommunikationskanal eventuell zielführender sein?

Wenn es um reine Informationsvermittlung geht, ist dem Monolog samt Powerpoint-Kino möglicherweise eine Videobotschaft, Email oder ein anderer asynchroner Kanal vorzuziehen und das betreute Lesen von Dokumenten im Meeting gegen individuelle Vorbereitung im Vorfeld zu tauschen.

Die frei werdende Zeit im direkten Miteinander können wir dann bewusst nutzen, um Menschen in wirklichen Austausch und co-kreative Zusammenarbeit zu bringen.

Lebendige und verbindende Meetings öffnen neue Möglichkeitsräume für das nachhaltige Teilen von Wissen und Informationen, für kreative Problemlösungen und die Erkundung und Entfaltung individueller und kollektiver Potentiale. Und prägen damit ganz wesentlich die Unternehmenskultur.

### **Wie kann es also anders gehen? Kernelemente und konkrete Tipps**

Für die Gestaltung wirksamer Meetings und Workshops stellen sich drei Elemente immer wieder als wesentlich heraus: Fokus, Partizipation und Visualisierung. In Online-Formaten gewinnen diese Kernelemente eine noch höhere Relevanz, da die Aufmerksamkeitsspanne der Teilnehmenden in Videokonferenzen nachweislich geringer ist als

in Präsenzveranstaltungen. Die Flüchtigkeit von Gesagtem und die Ablenkung, gerade im Home-Office (Emails, Handy, Postbote, Kinder, ...), ist größer. Die menschliche Verbundenheit stellt sich nicht so natürlich ein, wie wenn wir zusammen in einem Raum sitzen und uns mit allen Sinnen wahrnehmen.

### **FOKUS auf das Wesentliche und gute Vorbereitung ist die halbe Miete**

Mir hilft dafür folgende Checkliste – Ihnen vielleicht auch:

#### **ERST**

- 1|** Sinn & Zweck hinterfragen und klären
  - Was soll am Ende anders sein?
  - Was wollen wir geschafft oder geschaffen haben?
- 2|** Gewünschte Ziele und Ergebnisse antizipieren
  - *Wirksame Meetings brauchen eine\*n Moderator\*in (und bei größeren Online-Veranstaltungen eine\*n Technik-Host)*
  - *Nur einladen, wer betroffen ist oder etwas beitragen kann! Wirklich.*
  - *Wer kommt mit welcher Erwartungshaltung, welchen Bedürfnissen und welchen inhaltlichen/technischen Vorkenntnissen?*
- 3|** Rollen klären und Teilnehmende im Blick haben

#### **DANN**

- 4|** Ablauf planen und geeignete Methoden und Tools auswählen
  - *Womit fühle ich mich als Moderator\*in wohl?*
  - *Was bietet die geringste Hürde und den größten Mehrwert für meine Teilnehmenden?*
  - *Achtung, mit Bedacht einsetzen: externe Tools bieten großartige Möglichkeiten für kreative Zusammenarbeit, können aber auch leicht die Aufmerksamkeit und Energie aus der Gruppe rauslenken und weniger technikaffine Menschen abhängen*

### **PARTIZIPATION erzeugt Relevanz, Aktivierung und Potentialentfaltung**

Partizipation bedeutet, dass alle gleichermaßen gehört und eingebunden werden und die Verantwortung für das Ergebnis teilen, während der/

die Moderierende den Prozess steuert. Wenn es darum geht, das Potential einer Gruppe zu erkunden, zu entfalten und zu nutzen, kommen wir nicht umhin, dass Teilnehmende gleichsam zu Teilgebenden werden.

**Wie das gelingen kann? Dazu gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten – entscheidend ist in meinen Augen, ...**

...dass alle **in Ruhe ankommen** und sich einmal gegenseitig wahrnehmen konnten. So wie man bei Präsenzveranstaltungen beim Ankommen den Blick durch den Raum schweifen lässt und sich einen Überblick verschafft (Wo bin ich hier? Wer ist noch dabei? Wie ist die Stimmung?).

*Mini-Übung mit großem Effekt: Bitten Sie die Teilnehmenden die Kamera und den Galeriemodus einzuschalten und sich einmal umzusehen, wahrzunehmen, wer noch dabei ist und vielleicht bekannte Gesichter zu entdecken. Womöglich treffen sich die Blicke und man erhält ein Lächeln (es macht keinen Unterschied, dass ich in Videokonferenzen gar nicht so genau zuordnen kann, ob das Lächeln überhaupt mir galt.*

...dass alle gemeinsam **einchecken und sich verbinden**: für die meisten Veranstaltungen geht es nicht darum, gleich zu Beginn alles über die anderen zu erfahren, sondern vielmehr ein Gespür für die Menschen zu bekommen und über entdeckte Gemeinsamkeiten **Gemeinschaft zu schaffen**. Dies legt den Grundstein für eine offene, kooperative Haltung, in der es viel leichter fällt zusammenzuarbeiten, (schwierige) Entscheidungen zu treffen und Ergebnisse zu erzielen.

Geben Sie jedem/r auch schon zu Beginn die Möglichkeit **sich mitzuteilen** bzw. **gehört zu werden**. Das Format ist hierbei vor allem abhängig davon, ob sich die Teilnehmenden bereits kennen, wie viele es sind, was Sinn und Zweck der Veranstaltung ist und wie lange diese insgesamt dauert.

**Bloß nicht: ewig lange Vorstellungsrunden!**

**REALE & VIRTUELLE WELT VERBINDEN**: Statt Vorstellung à la „ich, mein Haus, mein Auto, meine Yacht...“, lassen Sie die Teilnehmenden jeweils einen Gegenstand aus ihrem realen Raum aussuchen und reihum kurz beschreiben, was sie mit ihrem Gegenstand verbinden. Solche assoziativen Selbstvorstellungen zeigen häufig viel interessantere Seiten der Menschen und lassen andere leichter andocken.

**UNGEWÖHNLICHE EINSTIEGSFRAGE**: Starten Sie mit einer offenen Frage, die zum freien Denken anregt und gleichzeitig einen leichten Einstieg ermöglicht (z.B. Was war das Verrückteste, das ich in den letzten Wochen gelernt habe? / Was ist mir diese Woche besonders gut gelungen?).

» Anregungen für Check-In und Check-Out Fragen: [www.checkin-generator.de](http://www.checkin-generator.de)

**IMPROMPTU NETWORKING**: Bei Gruppen ab 8 macht es Sinn, die Teilnehmenden hierzu für wenige Minuten in Breakouts à 2-3 Personen zu schicken und danach einen ganz kurzen Austausch im Plenum anzuschließen. Eine besonders wertschätzende Atmosphäre entsteht, wenn die Menschen in der großen Gruppe nicht über sich sprechen, sondern eine wahrgenommene Qualität oder positive Eigenschaft ihres Breakout-Partners teilen (je nach Gruppengröße mündlich oder im Chat).

**GROSSE GRUPPEN**: Gestalten Sie Kennenlernen über soziographische Abfragen und Themeneinstiege interaktiv (Fragen z.B. nach Gruppenzugehörigkeit im Chat; eine Landkarte über Bildschirmteilen zeigen und Wohnort stempeln lassen; Erfahrung in Jahren zum Thema per Finger zeigen; Kamera an/aus für Fragen, die mit ja/nein beantwortet werden können; Abfragen per Umfragetool – z.B. Zoom-Umfrage, menti, slido uvm.)

...dass **menschliche Bedürfnisse** Beachtung finden und sich jede\*r Einzelne (nicht nur die Lauten) möglichst **ganzheitlich einbringen** kann – mit ihrer kognitiven, emotionalen und Körperintelligenz.

- Pausen alle 45-60 Min – weg vom Bildschirm!
- Vortrag max. 20 Min am Stück
- Offene Einladung zu Bewegung – von individuellem Positionswechsel bis gemeinsame Lockerungsübungen

- Gruppengröße variieren (individuelle Reflektion, Teilgruppen in Breakouts, Großgruppe)
- Spiel und Spaß legen den Grundstein für Kreativität
- Sammlung partizipativer Methoden  
[www.liberatingstructures.de](http://www.liberatingstructures.de)

...dass am Ende **Klarheit zu nächsten Schritten und Verantwortlichkeiten** besteht und ein gemeinsamer **Checkout** stattfindet.

**VISUALISIERUNG für mehr Klarheit und Nachhaltigkeit**

Bilder, Beispiele und die gemeinsame Arbeit mit Kollaborations-Tools (Conceptboard, Padlet o.ä.) können dabei unterstützen, implizite Annahmen der verschiedenen Teilnehmenden explizit und besprechbar zu machen und schaffen somit Transparenz und ein einheitliches Verständnis. Letztere eignen sich darüber hinaus wunderbar zur Visualisierung gemeinsamer kreativer Prozesse und dokumentieren dabei gleichzeitig die Ergebnisse, an denen jederzeit weitergearbeitet werden kann – individuell oder im Team.

**...und dann hilft nur: ausprobieren und selbst erleben (lassen)!**

Mit ein wenig Neugier und Experimentierfreude ist die beste Voraussetzung bereits vorhanden, Schritt für Schritt lebendigere Meetings zu gestalten und womöglich weitere Kolleginnen und Kollegen mit der entstehenden Energie anzustecken.

Wenn die Teilnehmenden am Ende einige der folgenden Fragen mit „ja“ beantworten können, ist dies kein schlechtes Indiz für eine gelungene, aktivierende und nachhaltige Session:

- » Hat sich mein Zeitinvest gelohnt?
- » Gehe ich mit mehr Energie aus dem Meeting, als ich zu Beginn hatte?
- » Habe ich mich gesehen, gehört und wertgeschätzt gefühlt?
- » Konnte ich etwas beitragen?

Lassen Sie uns die Kultur der virtuellen Zusammenarbeit verbessern, Meeting für Meeting.

**Welche Tipps und Anregungen möchten Sie in den nächsten virtuellen Meetings mit Ihrem Team umsetzen?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Welcher Aspekt ist für Sie als Führungskraft besonders hilfreich, für die Moderation virtueller Meetings und Workshops?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Welchen Gedanken nehmen Sie für sich persönlich aus diesem Artikel mit?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Und was möchten Sie, über den Artikel hinaus, noch vertiefen?**

---

---

---

---

---

---

---

---

# WIR FÖRDERN DIE LEBENDIGE LERNKULTUR IN IHREM UNTERNEHMEN DURCH

mehr Verbindung & Lebendigkeit in virtuellen Meetings und Workshops

## Geht es Ihnen auch so...?

- » Sie suchen Inspiration, um Ihre Online-Meetings und -Workshops noch lebendiger und interaktiver zu gestalten?
- » Sie möchten mehr Sicherheit gewinnen für die Planung und Durchführung von Online-Formaten?
- » Sie haben Zweifel, dass sich die Tiefe und Intensität der Zusammenarbeit in ihren Meetings und Workshops auch virtuell erreichen lässt?
- » Sie möchten sich mit anderen austauschen und miteinander lernen?

**Bei mehr als einem „Ja“, sind Sie hier genau richtig!**

Die Art, wie wir uns als Kolleginnen und Kollegen begegnen und miteinander kommunizieren, wie wir zusammenarbeiten, prägt ganz wesentlich die Unternehmenskultur. Einen Großteil unserer Zeit tun wir dies in Meetings und Workshops, die aktuell meist virtuell oder hybrid stattfinden. Was, wenn wir diese so gestalten würden, dass sie die Potentiale jedes und jeder Einzelnen sowie der Gruppe entfalten, Gemeinschaft fördern und nachhaltig aktivieren und wirken?

Dieser Workshop bietet eine Mischung aus Impulsen und direkt anwendbaren Tipps, praktischem Ausprobieren und Erleben, gemeinsamem Reflektieren & Erfahrungsaustausch.

## Das ist drin

- » Wesentliche Unterschiede zwischen Präsenz und Online - welche Besonderheiten muss ich im virtuellen Raum beachten?
- » Typische Fallstricke – was muss ich tun, damit es so richtig langweilig wird und nichts hängen bleibt?
- » 3 Kernelemente für aktivierende und nachhaltige Online-Formate
- » Nähe und Gruppengefühl über Distanz und Bildschirme hinaus – (wie) geht das?
- » Konzipierung eines Online-Workshops – welche wesentlichen Bausteine braucht es? Und wie wähle ich geeignete Methoden und Tools?
- » Praktisch umsetzen und ausprobieren

Inklusive Dokumentation der Inhalte sowie Übersicht aller verwendeten Tools und Methoden zum direkten Loslegen und Anwenden in Ihrer Praxis. Ihre Investition: 349,- Euro zzgl. MwSt.

## Ihr Mehrwert

- » Lernen auf 2 Ebenen: Sie ERLEBEN Online-Facilitation in der Rolle der Teilnehmer\*in und BLICKEN in der Rolle als Workshop-Geber\*in HINTER die Kulissen.
- » Sie haben den Kopf voller Ideen, wie Sie Ihren ersten oder nächsten Online-Workshop lebendig und interaktiv gestalten können.
- » Sie bekommen ein gutes Gefühl dafür, welche Methoden und Tools zu Ihnen und Ihren Teilnehmer\*innen passen.
- » Sie können Möglichkeiten und Grenzen im virtuellen Raum besser einschätzen.
- » Sie erleben drei kurzweilige Stunden und vernetzen sich mit anderen spannenden Teilnehmenden.
- » Wir wetten, Sie haben danach direkt Lust selbst loszulegen

## Termine

Wir bieten diesen Workshop an zwei Terminen jeweils via Zoom an:

**05.04.2022 von 14.00 - 17.00 Uhr** oder

**26.04.2022 von 09.00 - 12.00 Uhr**

## Ihre Referentin

### KATHARINA BUCHGEISTER

EXPERTIN FÜR (SELBST-)FÜHRUNG UND LEBENDIGE ZUSAMMENARBEIT BEI ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG



Wir Kölner sagen „Nix blieb, wie et wor“ – Veränderung ist allgegenwärtig. Was für eine tolle Chance! Als systemische Prozessbegleiterin, Coach und Facilitatorin für zukunftsfähige Formen der Zusammenarbeit begleite ich Menschen bei der Entfaltung ihres ganzheitlichen Potentials. Energiereich, achtsam und partizipativ verbinde ich Menschen auch über räumliche Grenzen hinaus, bringe sie in lebendige Interaktion und co-kreative Gestaltung. Für eine nachhaltige und eco-zentrierte Entwicklung von Teams und Organisationen.



Alle Informationen und das Anmeldeformular finden Sie auf unserer Webseite [www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com) oder per E-Mail über [info@energie-durch-entwicklung.com](mailto:info@energie-durch-entwicklung.com)



# UMGANG MIT WIDERSTÄNDEN

auf dem Weg zur hybriden Arbeitswelt

Melanie Merz

Moderne Arbeitsweltkonzepte und Veränderung der Führungsstrategie bedeuten für die Mitarbeiter\*innen und deren Vorgesetzte eine grundlegende Veränderung, die über reguläre Reorganisationsmaßnahmen hinausgeht. Dieser Eingriff in die gewohnte Arbeitsweise bedeutet eine massive Neuerung der Unternehmensstruktur und -kultur. Ziel ist es, für diesen Veränderungsprozess eine geeignete Change-Strategie zu initialisieren und damit ein optimales Mitarbeiter-Buy-In zu gewährleisten.

Vor allem die Einführung neuer Büroraumkonzepte, in Kombination mit mobilen Arbeitsweisen im Home-Office, betrifft alle Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen unmittelbar und kann nur durch diese selbst erfolgreich umgesetzt werden und nutzbringend sein. Unverständnis, fehlende Akzeptanz und Widerstände können rasch zum Boykott neuer Büroformen führen (vgl. Roman Muschiol, 2008). Die Implementierung von innovativen Arbeitsweltkonzepten in Kombination mit einer neuen Kultur innerhalb einer Organisation, bedarf daher eines umfassenden und durchdachten Managements des Wandels.

*„Widerstand ist der siamesische  
Zwilling von Veränderung“*

*(Klaus Doppler)*

## Psychologische Konstrukte am Arbeitsplatz

Wenn wir Widerstände von Mitarbeitern\*innen gegen die Veränderung verstehen möchten, müssen wir uns zunächst klar darüber werden, welche psychologischen Merkmale innerhalb des Arbeitsortes bestehen:

### Privatheit

Sie beschreibt den Prozess der Kontrolle interpersonaler Grenzen zwischen Individuen und Gruppen. Der persönliche Raum ist, je nach Person

und Kultur, unterschiedlich groß und er reguliert, wie eng Individuen interagieren und wie intim die Kommunikation ist. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sollte über die Art und Häufigkeit von sozialen Kontakten selbst bestimmen und sich auf Wunsch zurückziehen können.

### Territorialität

Der Mensch neigt dazu Raum und Fläche abzustocken und damit die Regulierung der Privatheit zu kontrollieren. Dies wird erreicht durch einen definierbaren Raum, Verteidigung, Personalisierung und Markierung. Hierbei unterscheiden wir primäre Territorien wie z.B. Einzelbüros von Führungskräften und persönliche Arbeitsplätze, sowie sekundäre Territorien, die von einer Personengruppe genutzt werden.

### Identitätsbildung und Statussymbol

Darunter zu verstehen ist die Aneignung von Artefakten, um „Implizite Codes“ zu senden und damit Teil eines vergrößerten Selbst zu werden. Bei der Wegnahme von fest zugeordneten Räumen und Flächen wird die Möglichkeit zur Identitätsstiftung eingegrenzt und muss durch neue Lösungen ersetzt werden.

### Sozialverhalten

Mit dem Gegenpol zu Privatheit & Territorialität ist das Bedürfnis gemeint, Teil der Gemeinschaft zu sein. Der Kontakt zu anderen Menschen trägt dem

Wunsch nach sozialem Vergleich und Gruppenbildung Rechnung, aber auch dem Bedürfnis nach Kommunikation und Wissensaustausch.

Diese berechtigten Sorgen müssen wir bei der Implementierung ernst nehmen und gezielte Lösungsansätze, gemeinsam mit den betroffenen Menschen, entwickeln, da diese subjektiv gefühlten Einschränkungen der Mitarbeitenden sonst zu Ablehnung führen.

*Veränderungen, die ohne Widerstand ablaufen, sind keine wirklichen Veränderungen*

Am stärksten treten Widerstände in der Implementierungsphase eines Veränderungsprozesses auf, hauptsächlich weil in dieser Phase konkrete Verhaltensänderungen notwendig werden.

Codierte Botschaften können sowohl in aktiver oder passiver als auch in verbaler oder nonverbaler Form gesendet werden. Aktiver und verbaler Widerstand manifestiert sich vor allem durch Widerspruch in Form von Gegenargumenten, Beschwerden, Kritik, Vorwürfen und Drohungen, während verbal passiver Widerstand i. d. R. durch Ausweichen, Schweigen, Bagatellisieren oder Ins-Lächerliche-Ziehen seinen Ausdruck findet. Nonverbal aktiver Widerstand lässt sich an Aufregung im Sinne von Unruhe, Streit, Intrigen, Machtspielen u. Ä. erkennen, aber auch destruktives Verhalten und Lustlosigkeit gehören zu den nonverbalen Verhaltensweisen.

*Die Überwindung von Widerständen bei Veränderungsprozessen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.*

**Widerstände abbauen: 4 Erfolgsfaktoren, die positives Verhalten und Akzeptanz erzeugen.**

Um diesen Widerständen auf dem Weg zur hybriden Organisation zu begegnen, erfordert die Transformation von Führungskräften und externen Berater\*innen ein geschicktes Manövrieren zwischen gewohnten und neuen Strukturen. Um dieses Ziel zu erreichen, haben sich vier Faktoren maßgeblich als erfolgsversprechend erwiesen:

### **Commitment**

Alle Führungskräfte müssen bereit sein, sich selbst

zu verändern und die Veränderung mitzutragen und vorzuleben. Das Vorleben der Transformation bringt außerdem weitere Erkenntnisse zur Problembewältigung des Wandels.

### **Mitarbeiter\*inbindung**

Partizipation sorgt für die Reduzierung von Ängsten und ist die geeignete Maßnahme zur Vermeidung des Not-Invented-Here-Syndroms (NIH: abwertende Nichtbeachtung von bereits existierendem Wissen aufgrund des Entstehungsortes; Anm.d.Red.). Der oder die Mitarbeiter\*in wird an das Unternehmen gebunden und fühlt sich ernst genommen. Sein Wissen um die Veränderung gibt ihm die entsprechende Sicherheit.

### **Kommunikation**

Ohne ausreichende Kommunikation wird i. d. R. unterstellt, dass bereits Entscheidungen gefällt wurden, über die jedoch keine Informationen weitergegeben wurden. In Folge entstehen Gerüchte und Betroffene interpretieren Nichtinformationen als einen gezielten Angriff auf die Vertrauensbasis, während intensiver Informationsaustausch Unsicherheit und Angst reduziert. Die richtige Kommunikation fördert wiederum die soziale Ausgeglichenheit innerhalb des Unternehmens.

### **Befähigung/Qualifikation**

Sowohl die fachliche als auch die methodische und soziale Kompetenz der Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte sollte den Veränderungsprozessen entsprechend weiterentwickelt und angepasst werden.

Wichtig für den Erfolg, ist vor allem der richtige und situationsgerechte Umgang mit Widerstand. Dazu müssen Ursachen verstanden werden, damit die Gründe unter den Betroffenen identifiziert und mit geeigneten Maßnahmen gezielt und kontrolliert entgegengewirkt werden kann. Es gilt, sich immer wieder bewusstzumachen, dass man es mit Menschen zu tun hat, und diese sind verschieden und nicht immer berechenbar, daraus resultiert die Notwendigkeit der situativen Anpassung.

Auch wenn die Transformation eines Unternehmens in die hybride Arbeitswelt eine große Herausforderung darstellt, kann durch ein strukturiertes Vorgehen und durch die Entwicklung geeigneter Maßnahmen eine nachhaltige und positiv geprägte Veränderung herbeigeführt werden.

Was nehmen Sie aus dem Artikel für "Ihren Workspace" mit?

---

---

---

---

---

---

Denken Sie bzw. Ihr Unternehmen darüber nach, moderne Arbeitsplatzkonzepte zu implementieren? Und wenn ja, welche konkreten Anregungen konnten Sie aus dem Artikel mitnehmen?

---

---

---

---

---

---

*Haben Sie noch ungeklärte Fragen zum Thema? Dann sind Melanie Merz und wir gerne bereit, diese zu beantworten und Sie weitergehend zu unterstützen.*

*Wir freuen uns auf Ihren Anruf, Ihre E-Mail oder Ihre Nachricht:*

*+49 (0)21 61 937 28 20*

*[info@energie-durch-entwicklung.com](mailto:info@energie-durch-entwicklung.com)*



**MELANIE  
MERZ**

Melanie Merz ist Gründerin der Workspace Piloten und hat über zwanzig Jahre Berufserfahrung; davon zwölf Jahre als freiberufliche Beraterin und Projektleiterin mit Branchenschwerpunkt in FMCG, Automotive, Banken und Telekommunikation. Seit 2014 liegt ihr Fokus auf Projekt- und Beratungsleistungen im Rahmen von New Work und sie unterstützt Unternehmen leidenschaftlich bei der Transformation in die hybride Arbeitswelt.

# WARUM SELBSTFÜRSORGE

bei hybrider Zusammenarbeit nicht fehlen darf

Petra Basler und Gina Kaulen

*In den letzten zwei Jahren haben insbesondere Führungskräfte intensiver als je zuvor gemerkt, was VUCA im täglichen Arbeitsalltag bedeutet. Sie stehen vor nie dagewesenen Herausforderungen, die schnell wechseln, unvorhersehbar und hoch komplex sind. Wie gehen wir nun mit diesen um? Wenn eines sicher ist, dann Folgendes: Die eine Lösung existiert nicht mehr. Wir werden stattdessen dazu aufgefordert, Neues zu lernen. Das gilt auch für die Herausforderung, hybride Zusammenarbeit gut und effektiv zu gestalten.*

Um diesen Prozess erfolgreich zu steuern, in dem alle miteinander die passende Art und Weise der Zusammenarbeit entwickeln können, brauchen Führungskräfte ihre ganze Führungskraft. Viele Führungskräfte leiden jedoch derzeit unter zunehmendem Energieverlust und fühlen sich unter hohem Druck, da sie konfrontiert sind mit der Unzufriedenheit und Motivationslosigkeit von Mitarbeiter\*innen sowie dem Gefühl der Zerfaserung des Teamzusammenhalts.

*Wie kann es gelingen, die eigene Kraft und Energie zurückzugewinnen, um die Situation erfolgreich zu meistern?*

Dazu braucht es vor allem die Fähigkeit, sich selbst gut zu führen, d.h. die eigenen Bedürfnisse und Emotionen ernst zu nehmen und dafür die Verantwortung zu übernehmen, also etwas zu tun, um physisch und psychisch fit zu bleiben. Denn nur dann, wenn Führungskräfte selber ihre Energie zur Verfügung haben, wird es ihnen gelingen, ihre Mitarbeiter\*innen für diese neue Art der Zusammenarbeit zu gewinnen.

## **Selbstfürsorge im Sinne der Selbstführung**

Auch wenn sich mittlerweile ein neuer Alltag etabliert hat, in dem Home-Office und Remote Work keine fremden Begriffe mehr sind, stellt uns das

Konzept der hybriden Zusammenarbeit weiterhin vor Herausforderungen. So hilft uns die neu geschaffene Flexibilität zwar dabei, auf äußere Umstände zu reagieren, dennoch ist es wichtig, auch kritische Rückmeldungen im Hinblick auf die Umsetzung ernst zu nehmen.

So unterschiedlich wir Menschen sind, so unterschiedlich sind auch unsere individuellen Bedürfnisse. Die Frage lautet also, welche Aspekte wir im Auge behalten sollten, um die Herausforderungen, die sich aus hybrider Zusammenarbeit ergeben, mit ausreichend Kraft zu meistern. Ein Stichwort im Zusammenhang mit guter Selbstführung lautet Selbstfürsorge. Auch, wenn manche Menschen diesen Begriff mit Inhalten aus abgegriffenen Selbsthilfebüchern assoziieren, handelt es sich tatsächlich um einen beruflich essenziellen Aspekt. Indem ich Verantwortung für mein persönliches Wohlbefinden übernehme, bin ich dazu in der Lage, mit Gegebenheiten besser umzugehen. Davon profitiere nicht nur ich selbst, sondern auch die Menschen in meinem direkten Umfeld.

Im Folgenden werden wir physische und mentale Schlüsselbereiche näher beleuchten und praktische Hacks vorstellen, die direkt auf unser Selbstfürsorge-Konto einzahlen. Und das alles mit Blick auf hybride Zusammenarbeit.

## Körperliche Gesundheit

Da wir nicht mehr fünf Tage die Woche ins Büro fahren, reduziert sich der Weg an den Arbeitsplatz an mehreren Tagen in der Woche ausschließlich auf den Weg vom Bett zum Bürotisch. Auch wenn wir uns nicht mit dem Fahrrad zum Arbeitgeber bewegen, verpassen wir kurze Streckengänge, wie die ins Bürogebäude, in der Pause zum Restaurant nebenan, den Gang zur Kaffeemaschine oder in den nächsten Meetingraum. Wir verharren stattdessen von morgens bis abends an einem Platz, idealerweise in einem separaten Büro daheim, und ein Meeting geht oft nahtlos in das nächste über. Es ist keine Seltenheit, dass selbst die Mittagspause dran glauben muss. Häufig ist das Heimbüro immer noch ein improvisierter Ort. Es gibt keinen vernünftigen Schreibtischstuhl, es herrschen schlechte Lichtverhältnisse, man hat zu kleine oder zu wenige Bildschirme zur Verfügung usw. Die Konsequenzen äußern sich in Form von Rücken-, Nacken-, Kopf- oder auch Augenschmerzen.

**Hack #1** Erkundigen Sie sich bei Ihrem Arbeitgeber, ob es eine finanzielle Unterstützung für die Einrichtung des Heimbüros gibt. Wenn das nicht funktioniert und Sie bisher Hemmungen hatten, in die eigene Tasche zu greifen, wägen Sie doch einmal Kosten und Nutzen gegeneinander ab: Eine einmalige Zahlung, die Sie steuerlich -zumindest teilweise- geltend machen können und Ihre körperlichen Beschwerden, die langfristige gesundheitliche und finanzielle Folgen haben werden.

**Hack#2** Bauen Sie kurze Bewegungspausen, wann immer möglich, in Ihren Alltag ein. Gehen Sie morgens vor der Arbeit eine Runde spazieren oder betätigen Sie sich anderweitig. Bauen Sie Mini-Körperübungen in den Alltag ein. Inspirationen gibt es dazu reichlich im Internet. Zusätzlich können Sie in ihrem Team vorschlagen, einstündige Meetings einheitlich auf 50 Minuten zu verkürzen, sodass zwischen zwei Meetings standardmäßig zehnmütige Pausen entstehen.

## Mentale Gesundheit

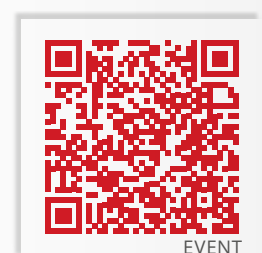
Viele Menschen beklagen, dass die Abgrenzung zwischen Privatleben bzw. Freizeit und Beruf mehr verschwimmt als zuvor. Gleichzeitig betrachten viele Menschen es als schwierig, sich zeitweise von ihren Kolleginnen und Kollegen isoliert zu fühlen.

**Hack #3** Rituale schaffen und anwenden. Wie kön-

nen wir die Fahrt zur Arbeit, in der wir uns sonst auf den bevorstehenden Tag einstimmen, sinnvoll ersetzen? Und wie können wir uns auf den wohlverdienten Feierabend einstimmen? Gehen Sie beispielsweise morgens vor Arbeitsbeginn und abends nach Feierabend eine Runde spazieren. Damit kombinieren Sie die körperliche Betätigung mit der mentalen Einstimmung auf den Arbeitsbeginn bzw. auf den Feierabend. Oder räumen Sie bewusst Ihren Arbeitsplatz am Ende des Tages auf. Rituale erleichtern es uns sehr, neue Routinen zu etablieren.

**Hack #4** Zeit für Begegnungen aktiv planen. Hybride Zusammenarbeit bedeutet, dass wir im Team nicht alle physisch zusammen sind. Teamevents und regelmäßige kollegiale Treffen in einem informellen Rahmen können dies kompensieren. Besprechen Sie das doch gleich im nächsten Jour Fixe.

Mit diesen Maßnahmen, die auf Ihr Selbstfürsorge-Konto einzahlen, schaffen Sie es, sich selbst gut zu führen. Dadurch stärken Sie Ihre Führungskraft und Ihre Fähigkeit, mit dem herausfordernden Thema "hybride Zusammenarbeit" so umzugehen, dass Sie nicht daran verzweifeln, sondern im Idealfall sogar gestärkt daraus hervorgehen. Genau diese Fähigkeit beschreibt der Begriff der Resilienz, der über den Aspekt der Selbstfürsorge hinaus weitere konkrete Ansatzpunkte bietet, was jeder tun kann, um seine eigene innere Widerstandsfähigkeit und Kraft zu stärken. Das ist die Basis dafür, die Herausforderungen und Belastungen, vor denen wir stehen, erfolgreich zu meistern. Wenn Sie näheres zu dem Thema Resilienz erfahren möchten, dann fragen Sie unbedingt unsere letzte Magazinausgabe an und erkundigen Sie sich nach unseren Resilienz basierten Angeboten auf der Website!





Was tun Sie bereits für Ihre Selbstfürsorge?

---

---

---

---

---

Platz für Ihre Gedanken

---

---

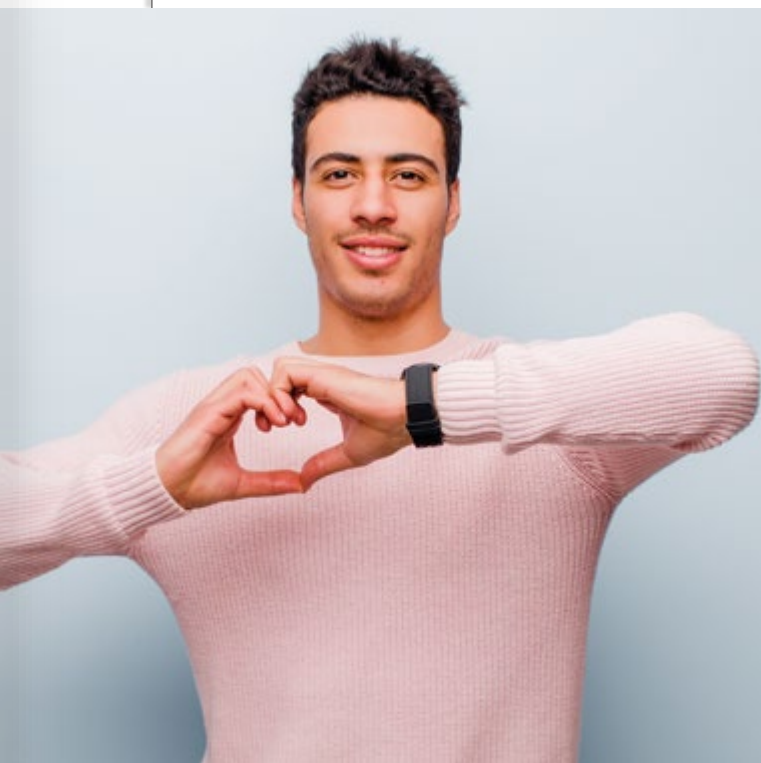
---

---

---

Und was möchten Sie gerne einmal ausprobieren?

- Meinen Arbeitsplatz ergonomisch einrichten
- Bewegungspausen einplanen und dann auch umsetzen
- Meinen Arbeitsplatz bei Feierabend aufräumen
- Teamevents und kollegiale Treffen, zum Beispiel zum Open-Air-Grillen, zu gemeinsamen Joggingrunden o.Ä., planen
- 
- 
- 
- 



# "NEXT LEVEL LEADERSHIP" INTRO CLASS

## Warum Widerstandsfähigkeit zu mehr Erfolg führt

Besonders in so stark von Entwicklung und Veränderung geprägten Zeiten braucht es handlungsfähige, resiliente Führungskräfte, die ihren Teams Orientierung geben. Daher haben wir für Sie die

### **„Next Level Leadership“ Intro Class. Warum Widerstandsfähigkeit zu mehr Erfolg führt**

entwickelt, um Sie und Ihre Führungskompetenz zu stärken. Resilienz ist die Fähigkeit, mit Druck und Krisen so umzugehen, dass man gesund bleibt oder sogar gestärkt aus ihnen hervor geht. Dem liegt die Fähigkeit zugrunde, sich selber gut zu führen, d.h.

- » eine gute Selbstwahrnehmung zu haben
- » Selbstverantwortung zu übernehmen
- » passende Selbstmanagement – Strategien zu kennen und umzusetzen

Exzellente und effektive Selbstführung ist eine zentrale Führungskompetenz, die zukünftig immer mehr an Bedeutung gewinnen wird. Denn Resilienz steht auch für Krisenfestigkeit, eine wichtige Kompetenz, um sich selbst und andere erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Führungskräfte von morgen sind solche, die sogar angesichts von Krisen, Unwägbarkeiten, Ambiguität und Volatilität die Fähigkeit besitzen, sich selbst zu führen und so auch ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine sichere Orientierung zu bieten.

Dabei ist Resilienz wie ein Muskel: es geht darum, die eigene Widerstandsfähigkeit zu trainieren. Das geschieht durch gezielten Einsatz von Selbstmanagement-Strategien und Vermeidung schädlichen Verhaltens.

Sie möchten mehr zum Thema Resilienz erfahren? Dann laden wir Sie herzlich zu unserer kostenlosen „Next Level Leadership“ Intro Class via Zoom ein.

### *Erkenntnisse, die Sie durch Ihre Teilnahme gewinnen*

- » Sie verstehen, warum das Thema für Next Level Leadership so relevant ist
- » Sie gewinnen Klarheit darüber, welche Aspekte zu Resilienz gehören und wie Sie Resilienz trainieren können
- » Sie erkennen, wie eine gute Selbstführung mit guter Teamführung zusammenhängt – denn nur, wer sich selbst gut führen kann, kann auch andere gut führen
- » Sie erhalten konkrete Ideen & praktische Tipps, wie die eigene Resilienz entwickelt und gestärkt werden kann

**Mehr zum Thema Resilienz erfahren Sie auch in unserer letzten Ausgabe des Energie durch Entwicklung MAGAZINs zum Thema Zukunftsfähiges Coaching. Hier hat Petra Basler in ihrem Artikel „Resilienz - Krisenfest in stürmischen Zeiten“ bereits erste Tipps und Tricks verraten, wie Sie Ihre Resilienz und die Ihres Teams trainieren können.**



## Termine

Wir bieten diesen Workshop an zwei Terminen jeweils via Zoom an:

**06.04.2022 von 18.00 - 19.00 Uhr** oder

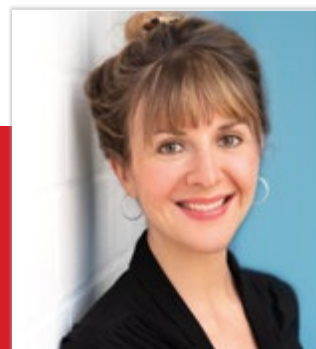
**07.04.2022 von 12.30 - 13.30 Uhr**

**Seien Sie unser Gast – Ihre Teilnahme ist kostenlos.**

## Ihre Referentin

### GINA KAULEN

EXPERTIN FÜR PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG &  
ZUKUNFTSFÄHIGE ZUSAMMENARBEIT



Als Expertin für persönliche Entwicklung begleite ich mit viel Empathie, gezielten Nachfragen und voller Aufmerksamkeit die Menschen auf ihrem Weg zum Ziel. Ich bin davon überzeugt, dass Offenheit und eine transparente Kommunikation wesentlich zu einer wertschätzenden und erfolgreichen Teamkultur beitragen. Dafür bediene ich mich gerne an meinem Werkzeugkoffer, den ich als systemische Coach & Mediatorin stets griffbereit habe.

## Ihre Referentin

### PETRA BASLER

EXPERTIN FÜR FÜHRUNG, VERÄNDERUNGSMANAGEMENT,  
RESILIENZ UND PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG



Als Professional Certified Coach der International Coach Federation und Ex-Bankerin hat sie in mehr als 30 Jahren umfangreiche Berufserfahrungen gesammelt, die heute das Fundament ihrer Coachingarbeit bilden. Seit 2001 ist sie als Coach und Beraterin auf die Bereiche Führung, Veränderungsmanagement, Resilienz und persönliche Entwicklung spezialisiert. Als Expertin sowohl für Einzel- als auch für Teamcoaching hat sie mehrere Jahre das Vorstandsteam des ICF Coachingverbandes begleitet.

Sie unterstützt Führungskräfte dabei, ihre persönlichen Ziele zu erreichen. Um täglich Top-Ergebnisse liefern zu können, müssen Menschen in diesen Positionen in der Lage sein, permanent Bestleistungen abzurufen. Diese Herausforderungen sind nur dann kontinuierlich zu leisten, wenn sie ihre Führungspersönlichkeit und Managementkompetenzen in einem sehr hohen Maß entwickelt haben, so dass dadurch größtmögliche Wirkung erzeugt werden kann.

**Alle Informationen und das Anmeldeformular finden Sie auf unserer Webseite [www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com) oder per E-Mail über [info@energie-durch-entwicklung.com](mailto:info@energie-durch-entwicklung.com)**



# MUSS DENN ALLES VIRTUELL SEIN?

Victoria Beckers

*In den letzten Jahren sind viele tolle virtuelle Formate entstanden und auch wir von Energie durch Entwicklung haben eine ganze Reihe von virtuellen Formaten entwickelt und mittlerweile unzählige virtuelle Coachings und Workshops durchgeführt. Nicht zuletzt unsere Coaching-Ausbildung für Führungskräfte findet aktuell zu zwei Dritteln online statt. Durchweg mit sehr vielen positiven Erfahrungen und begeisterten Kundinnen und Kunden, die häufig überrascht darüber sind, wie gut Zusammenarbeit auch virtuell funktionieren kann, wenn man weiß, wie es geht.*

Gleichzeitig hören wir von unseren Kundinnen und Kunden, aus unserem Netzwerk und nicht zuletzt auch von uns selbst, sehr häufig den Wunsch nach persönlichen Treffen und Workshops in Präsenz. Denn auch ein richtig gutes virtuelles Format ersetzt nicht den persönlichen Kontakt. Anna Yona, Geschäftsführerin von Wildling Shoes und New

Work Pionierin, hat in ihrem persönlichen Jahresrückblick 2021 ebenfalls genau dies festgestellt.

**Zum Nachlesen: [www.wildling-shoes/blogs/news/gemischte-gefuehle-zum-jahreswechsel](http://www.wildling-shoes/blogs/news/gemischte-gefuehle-zum-jahreswechsel)**



Werden wir, wenn diese Corona-Pandemie endlich vorbei ist, wieder zu 100% in alte Präsenz-Arbeitsweisen zurückfallen? Sicherlich nicht. Wie bereits in der Einführung in dieses Magazin erwähnt, gilt es das alte „entweder - oder“ loszulassen. Es geht nicht um „entweder Präsenz oder online“. Es gilt vielmehr für die verschiedenen Arten von Zusammenarbeit, Situation und Setting das ideale Format zu wählen.

Unsere operativen, organisatorischen Team-Meetings werden wir im Energie durch Entwicklung Team auch in Zukunft weiterhin online durchführen. Hier geht es um kurzen Informationsaustausch, Abstimmungen zu ToDo's und Projekten, Vereinbarung von Terminen. Das geht in einem

Zoom-Call ganz wunderbar. Gleichzeitig haben wir in unserem Team-Meeting zum Jahresstart noch einmal festgestellt, welche wunderbare Qualität es hat, wenn wir alle physisch in einem Raum sind, wie viel Inspiration und Nähe entsteht, wenn wir an einem Tisch sitzen. So haben wir für dieses Jahr vier Team-Tage geplant, an denen wir uns physisch treffen und gemeinsam in einem Raum Retrospektiven durchführen und an neuen Ideen arbeiten werden.

Ich bin überzeugt davon, dass nicht nur die Gegenwart, sondern auch die Zukunft hybrid sein wird. Sowohl als auch. Home-Office und Büro. In Präsenz und online. Kreativ und fokussiert zur gleichen Zeit. Selbstorganisiert und eigenverantwortlich, gleichzeitig mit klaren Spielregeln. Wir werden noch mehr lernen müssen, mit dieser Ambiguität, d.h. Mehrdeutigkeit, umzugehen. Wir müssen lernen, dass das eine nicht zwingend besser ist als das andere, sondern dass es, abhängig von der konkreten Aufgabenstellung, vom Ziel und von den Anforderungen, für den Moment jeweils passende Formate und Optionen gibt.

Wir hoffen, dass wir mit den unterschiedlichen Beiträgen in diesem Magazin einen Beitrag dazu leisten konnten, Ihre Sichtweise auf hybride Zusammenarbeit zu erweitern und, dass wir Ihnen ebenso neue Perspektiven und Ansatzpunkte mit auf den Weg geben können.







# IMPRESSUM

## **Ausgabe 1-2022**

**Erscheinungsdatum Februar 2022**

## **Herausgeber\*in und gesamtverantwortliche Redaktion, im Sinne des Presserechts**

Victoria Beckers (Inh.)

## **Energie durch Entwicklung**

Hufeisen 13

D-41352 Korschenbroich

+49 (0)21 61 937 28 20

[info@energie-durch-entwicklung.com](mailto:info@energie-durch-entwicklung.com)

## **Redaktion**

Simone Schwarz

## **Autor\*innen & Gesprächspartner\*innen**

Victoria Beckers

Petra Basler

Gina Kaulen

Katharina Buchgeister

Melanie Merz

Dr. Anika Völkel

Manuela Schwarz

## **Druck**

Johann Lüttgen GmbH & Co. KG

Max-Reger-Straße 59

41179 Mönchengladbach

## **Kontakt**

Simone Schwarz

[schwarz@energie-durch-entwicklung.com](mailto:schwarz@energie-durch-entwicklung.com)

## **Website**

[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)

# ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG

Experten für zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur

Wir unterstützen mittelständische Unternehmen in kritischen Situationen, Veränderungsprozessen und bei der Entwicklung zukunftsfähiger Formen der Zusammenarbeit.



**ENERGIE DURCH  
ENTWICKLUNG**

*Experten für zukunftsfähige  
Unternehmensführung*

Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich | Telefon +49 (0)2161 93 72 820  
[info@energie-durch-entwicklung.com](mailto:info@energie-durch-entwicklung.com) | [www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)

Ausgabe 1-2022  
ISSN 2567-5664 (Online)