



REFLECT Whitepaper

# HYBRIDES ARBEITEN

Stellen Sie sich vor, Ihre Organisation wäre so aufgestellt, dass jedes Team selbstorganisiert über den Arbeitsort und die Arbeitszeit entscheidet und dabei maximale Effektivität, Produktivität und Kreativität erreicht...



# Agenda

ABSTRACT .....	3
BEGRIFFSDEFINITION .....	4
SELBSTORGANISATION ALS SCHLÜSSEL .....	7
GESTALTUNG HYBRIDER MODELLE .....	9
<b>Befähigung von Teams: 4 Erfolgshebel .....</b>	<b>9</b>
Motivation und Disziplin .....	9
Strukturen, Räume und Tools .....	9
Soziales Dürfen .....	9
Fähigkeiten und Wissen .....	9
<b>Arbeitsmodi .....</b>	<b>10</b>
<b>Individuelle Arbeitstypen .....</b>	<b>11</b>
<b>Eine kurze Einführung zu Persönlichkeitstypen .....</b>	<b>11</b>
KONKRETE PRAXISTIPPS .....	14
1.    Intelligente Asynchronisierung .....	14
2.    Eindeutiger Besprechungskodex .....	15
3.    Proaktive Inklusion .....	16
4.    Erhöhte Aufmerksamkeit .....	18
5.    Exzellente Technik .....	19
SCHLUSSWORT .....	20
UNSERE LEISTUNGEN .....	21

# Abstract



**Ingo Kallenbach**

Geschäftsführer REFLECT GmbH & Co. KG

Die Corona-Pandemie hat die Arbeitswelt nachhaltig verändert: Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wollen das **Arbeiten im Homeoffice** nicht mehr aufgeben. Laut einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung EY sind rund 90 Prozent der befragten Angestellten, die seit über einem Jahr häufig mobil oder von zuhause aus arbeiten, in ihrem Job **sehr zufrieden oder zufrieden**. 84 Prozent sind der Meinung, im Jahr 2030 sogar **komplett ortsunabhängig** arbeiten zu können (Pressemitteilung EY, 16.01.2021).

Sollten wir die Ära „Büroarbeit“ also als beendet erklären? Laut aktuellen Erkenntnissen lautet die Antwort: Nein! Denn: Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation ergab, dass sich nach rund 16 Wochen im Homeoffice eine sinkende Tendenz des Informations-, Arbeits- und Kreativitätsflusses einstellt. Nach einer gewissen Zeit treten **Ermüdungserscheinungen** auf. Das heißt: Ständiges Arbeiten im Homeoffice scheint langfristig keine gute Lösung zu sein.

Das passt auch zu den Erkenntnissen aus der oben aufgeführten EY-Studie: Hier sprach sich eine große Mehrheit der Befragten für **hybrides Arbeiten** aus – teils im Büro und teils zuhause (oder im Coworking-Space, Café oder Ferienhaus). Diese Form der Zusammenarbeit scheint also – dort wo sie möglich ist – ein unaufhaltsamer Trend zu sein.

REFLECT macht Ihr Unternehmen fit für die Zukunft – fit für **hybride Zusammenarbeit**. Wir entwickeln mit Ihnen ein individuell für Ihr Unternehmen maßgeschneidertes und ganzheitliches **hybrides Arbeitsmodell**. Unser Anspruch: Wir möchten genau das Modell finden, dass zu mehr Effektivität, Produktivität und Kreativität in Ihrer Zusammenarbeit beiträgt und dadurch Mitarbeitende langfristig bindet.

In diesem Whitepaper widmen wir uns daher den unterschiedlichen Erfolgsfaktoren, die dazu beitragen, dass hybrides Arbeiten in Ihrer Organisation erfolgreich gelingen kann. Dabei werfen wir einen Blick auf das Thema **Selbstorganisation** sowie auf unterschiedliche **Arbeitsmodi und Arbeitstypen**. Außerdem haben wir **konkrete Praxistipps** für Sie, wie hybride Arbeit im Arbeitsalltag erfolgreich umgesetzt und gelebt wird.

Eine interessante und erkenntnisreiche Lektüre wünscht Ihnen,

A handwritten signature in blue ink that reads "Ingo Kallenbach".

# Begriffsdefinition

Was genau verbirgt sich hinter dem Begriff „Hybride Arbeit“?

Im Duden findet man dazu folgenden Satz: „aus Verschiedenartigem zusammengesetzt, von zweierlei Herkunft“. Was heißt das für unseren Arbeitsalltag? Die Komponenten **Zeit** und **Ort** werden neu verbunden: Zusammenarbeit findet nicht mehr hauptsächlich zur gleichen Zeit am gleichen Ort statt. Die Digitalisierung entkoppelt die Arbeit vom Arbeitsort und das klassische Meeting vor Ort wird – auch ohne Pandemie – zukünftig nicht mehr der Standard sein.

Der Begriff „Hybride Arbeit“ umfasst eine Reihe von **Arbeitsmodellen** mit unterschiedlichen **Flexibilitätsgraden** in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsort: Fest vorgegebene Arbeitszeit, Kernarbeitszeit, Gleitzeit oder „anytime“-Modelle auf der einen Seite sowie Anwesenheitspflicht im Büro, teilflexible Modelle (beispielsweise fest definierte Homeoffice- und Bürotage) oder absolute Freigabe des Arbeitsorts auf der anderen Seite.

Die Vielzahl der Modelle ergibt sich aus der Kombination der unterschiedlichen Möglichkeiten in beiden Dimensionen (Human Resources Manager, 2021).

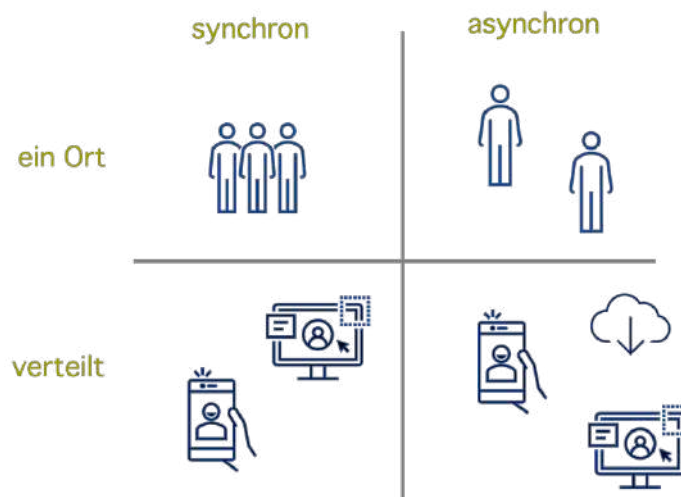


Abbildung 1: Hybrides Arbeit als Arbeitsmodell mit unterschiedlichen Flexibilitätsgraden von Ort und Zeit

## Hybrides Arbeiten: Status Quo in Unternehmen

Hybrides Arbeiten ist kein gänzlich neues Konzept für Unternehmen, wird jedoch in seiner Ausgestaltung leider oftmals **zu kurz gedacht**. Viele Führungskräfte sehen nur 2 Hebel, die betätigt werden können: Tage im Homeoffice und Tage im Büro. Daher lautet die aktuelle Frage, mit der sich viele Unternehmen beschäftigen: Wie viele Tage sollen Mitarbeitende ins Büro kommen? Stattdessen muss die Frage lauten: **Welche Ziele wollen wir erreichen und wie kann uns hybrides Arbeiten dabei helfen?** Es müssen also hybride Arbeitsmodelle gefunden werden, die **individuell** für das Unternehmen Sinn machen. Das jeweils passende Modell soll die Organisation darin unterstützen, seine Vision zu erreichen und seinen Purpose zu erfüllen.



Hybrides Arbeiten ist kein neues Konzept, wird aber in vielen Unternehmen aktuell zu kurz gedacht. Folgende Frage müssen sich Unternehmen stellen, damit erfolgreiche hybride Zusammenarbeit möglich wird: Welche Ziele wollen wir erreichen und wie kann uns hybrides Arbeiten dabei helfen?

Es kommt bei der Auswahl des Modells auf die individuelle Passgenauigkeit an.

# Selbstorganisation als Schlüssel

Um ein individuell sinnhaftes Konzept von Hybridarbeit festzulegen, sollte man sich zunächst die **Unternehmensziele** nochmals vor Augen führen und nachschärfen. Zur Erreichung der Ziele sind unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeitende, die ihr Potenzial uneingeschränkt entfalten können, eine wichtige – wenn nicht die Wichtigste (!) – Grundvoraussetzung. Im Umkehrschluss muss hybrides Arbeiten also in jedem Fall dazu beitragen, dass **Mitarbeitende zu Mitunternehmern** werden können, dürfen und sollen.

Das Konzept muss somit **Autonomie** fördern. Es muss Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als erwachsene Menschen anerkennen und ermöglichen, dass sie selbst unternehmerisch sinnvolle Entscheidungen über ihren Arbeitsort und die Arbeitszeit treffen können. Mitarbeitende sollen **selbst entscheiden**, wo und wann sie arbeiten – optimalerweise in gemeinsamer Absprache im **Team**.

Erstrebenswert ist die Etablierung von **selbstorganisiertem hybridem Arbeiten**, sodass jedes Team entscheiden kann, welche Tage und Zeiten sich – beispielsweise aufgrund von Workshops, Plannings, Reviews oder Retros – für Arbeiten im Büro anbieten. In der Konsequenz liegt auch die [Kontrolle der Arbeitsqualität](#) im Team.

Ein solches selbst organisiertes, kollegial kontrolliertes System steigert zudem die Produktivität, die Arbeitsqualität sowie die Mitarbeiterzufriedenheit.

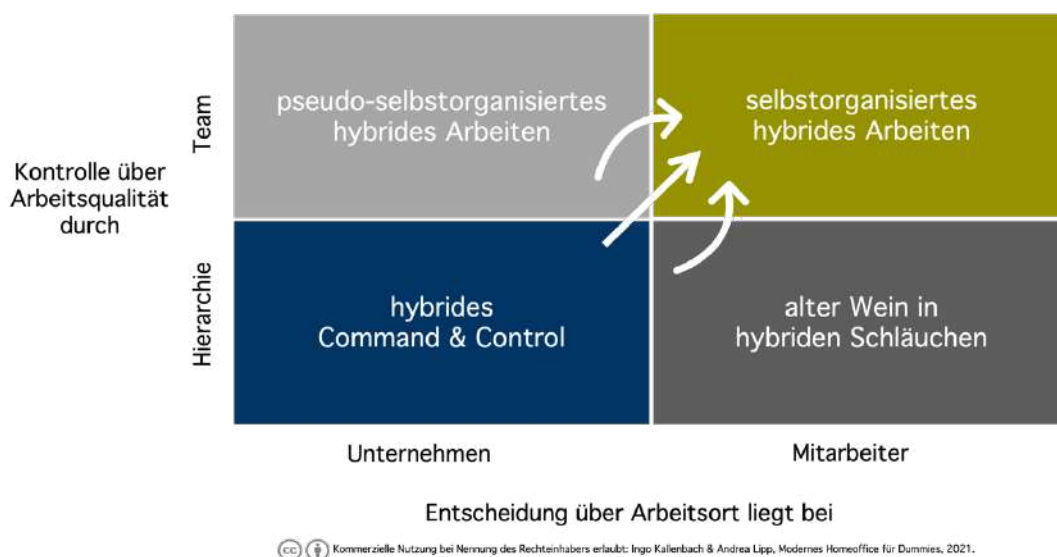


Abbildung 2: Entscheidungsmatrix zum hybriden Arbeiten mit selbstorganisiertem hybridem Arbeiten als Königsdisziplin



Um die Unternehmensziele zu erreichen, braucht man **unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeitende**, die ihr Potenzial voll ausschöpfen können.

Das Konzept zum hybriden Arbeiten muss daher **Autonomie** fördern und möglich machen, dass jedes Team die Entscheidung über den Arbeitsort und die Arbeitszeit **selbstorganisiert** trifft.

# Gestaltung hybrider Modelle

Damit selbstorganisiertes hybrides Arbeiten funktionieren kann, müssen einige Faktoren berücksichtigt werden. Diese werden hier eingehend betrachtet

## Befähigung von Teams: 4 Erfolgshebel

### Motivation und Disziplin

Ein Team muss Lust dazu haben, sich selbst zu organisieren. Es benötigt die Ausdauer und Konfliktfähigkeit, diese **Entscheidungen** im Team zu treffen – und sie nicht mehr der Führungskraft zu überlassen. Das Team muss also eine gewisse **Reife** haben, wobei „reife“ Teams auf keinen Fall gleichzusetzen mit „harmonischen“ Teams sind.

### Strukturen, Räume und Tools

Wer hybrid arbeiten möchte, braucht einfache **Prinzipien**, die diese Form von Arbeiten **unbürokratisch und selbstbestimmt** ermöglichen. Außerdem benötigen Mitarbeitende im Büro und auch zuhause die passende **räumliche Umgebung**, um verschiedene Arbeitsmodi erfolgreich ausüben zu können. Eine weitere Grundvoraussetzung ist eine moderne **IT-Architektur**, die zuhause, unterwegs und im Büro die Bedarfe nach Kollaboration, Sicherheit und Einfachheit erfüllen kann.

### Soziales Dürfen

Die **Unternehmenskultur** sollte hybrides Arbeiten fördern. Teams benötigen Vorbilder in der Führungsebene, die hybrides Arbeiten selbst gut meistern oder besser noch: Zeigen, dass sie auch gerade lernen, wie sie ihre eigene Arbeitsweise durch hybrides Arbeiten fördern.

### Fähigkeiten und Wissen

Es wird **praxisorientierte (Aus-)Bildung** benötigt, in der die wichtigsten Inhalte zum Thema hybrides Arbeiten vermittelt werden

## Arbeitsmodi

Auf welcher Basis sollen Teams entscheiden, wo der richtige Arbeitsort und wann die richtige Arbeitszeit ist? Hierbei spielen die unterschiedlichen Arbeitsmodi eine essenzielle Rolle.

Die Abbildung liefert eine grundsätzliche Orientierung, die Teams als Entscheidungsgrundlage für die Planung heranziehen können.

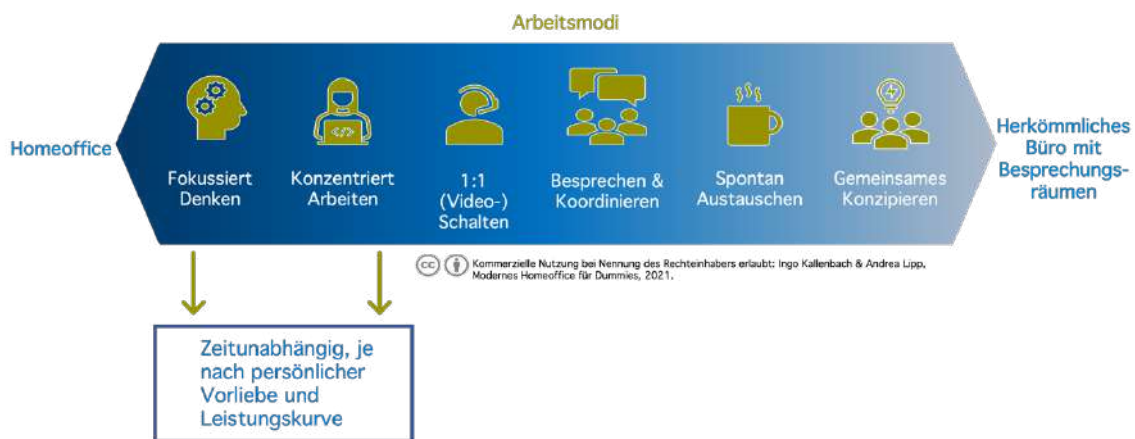


Abbildung 3: Grundsätzliche Orientierung zu den Arbeitsmodi als Entscheidungsgrundlage für Teams

Je nachdem, welcher **Arbeitsmodus** benötigt wird, um ein **Ziel zu erreichen**, bietet sich ein spezieller Arbeitsort oder eine bestimmte Arbeitszeit an. Diese **Planung** kann gemeinsam im Team für einen Zeitraum von **2 Wochen im Voraus** durchgeführt werden, für längere Zeiträume erweist sich die Planung oft als schwierig. Beispielsweise könnte ein Check-out Termin am Freitag genutzt werden, um die gemeinsame Planung für die nächste Woche zu machen.

Ein Beispiel: Im Check-out am Freitag beschließt das Team, dass am Montag gemeinsam zu festen Zeiten im Büro gearbeitet werden soll, um einen Konzeptionsworkshop

vorzubereiten, der am Donnerstag im Büro stattfindet. Damit das am Montag erarbeitete Workshopkonzept fokussiert umgesetzt werden kann, wird Dienstag und Mittwoch von zuhause gearbeitet und alle weiteren Vorbereitungen werden online koordiniert. An den diesen beiden Homeoffice-Tagen können die Arbeitszeiten der einzelnen Teammitglieder beispielsweise über Statusmeldungen online für den Rest des Teams transparent gemacht werden. Am Freitag steht dann die Retrospektive des Workshops an, weshalb sich das Team wieder für einen Bürotag entscheidet. Außerdem soll der Freitag zum Austausch mit anderen Teams genutzt werden, die an diesem Tag ebenfalls für Austauschformate vor Ort sind.

## Individuelle Arbeitstypen

Bei der Wahl des passenden Arbeitsumfelds ist es wichtig, **individuelle Lebensumstände** und **Persönlichkeitstypen** zu berücksichtigen.

Hinsichtlich der **Präferenz für bestimmte Arbeitszeiten** zeigen sich beispielsweise starke Unterschiede zwischen **Generationen**: Während Generation Y bereitwillig abends noch schnell E-Mails beantwortet, befürwortet besonders die jüngere Generation Z eine klare Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben (Work-Life-Separation).

Weitere Infos zum Thema **Generationenunterschiede** und **New Work** haben wir [hier](#) für Sie zusammengefasst.

Ein Forschungsteam der TU Darmstadt untersuchte weiterhin, wie sich der **Arbeitsort** auf die Zufriedenheit, Produktivität, Motivation, Work-Life-Balance und den Arbeitseinsatz auswirkt. Laut den Ergebnissen der Untersuchung spielt die individuelle Lebenssituation eine entscheidende Rolle. So zeigte sich beispielsweise, dass **alleinstehende Mitarbeiter\*innen** im Homeoffice deutlich weniger zufrieden sind als **verheiratete Menschen**. **Junge Menschen** empfinden lange Zeiträume im Homeoffice im Vergleich zu **älteren Mitarbeitenden** als schwerer. Ältere Mitarbeiter\*innen haben im Homeoffice wiederum einen höheren Arbeitserfolg als jüngere Kolleg\*innen.

Auch die **Persönlichkeit** ist ein wichtiger Faktor: Gewissenhafte und verträgliche Personen tun sich im Homeoffice leichter als extravertierte Persönlichkeiten. Außerdem sind große Arbeitsplätze, mehr Zimmer und eine dezentrale Wohnlage räumliche Faktoren, welche die Zufriedenheit im Homeoffice stark beeinflussen können. Durch diese Erkenntnisse wird eines sehr klar: Eine **pauschale Regelung** für das Thema Homeoffice macht **keinen Sinn**. Arbeitserfolg im Homeoffice ist sehr **individuell**. Eine pauschale Regelung zu Büro vs. Homeoffice-Tagen schafft vermeintlich Klarheit, hemmt aber die Entfaltung von individuellen Potenzialen.

## Eine kurze Einführung zu Persönlichkeitstypen

„**Blaue**“ **Persönlichkeitstypen** werden als vorsichtig, besonnen, hinterfragend, strukturiert und zurückhaltend charakterisiert. Sie bevorzugen Rückzugsorte, um in Ruhe arbeiten und nachdenken zu können, bevor sie eine Entscheidung treffen. Ein lautes Großraumbüro wirkt hier also eher hinderlich. „Blaue“ Persönlichkeitstypen benötigen häufiger bzw. länger Arbeitszeit in Einzelbüros, Stillarbeitsräumen oder im Homeoffice.

„**Rote**“ **Persönlichkeitstypen** zeigen ein eher forderndes, entschlossenes und willensstarkes Auftreten. Sie sind aufgabenorientiert und agieren häufig extravertiert. Im Umgang mit anderen sind sie sehr direkt, geradlinig und scheuen Konflikte nicht. Gemeinsame Büroarbeit im Team ist daher empfehlenswert für diesen Persönlichkeitstyp. Um

sich weiterzuentwickeln, sind positive Reibungspunkte hilfreich. Im Homeoffice können sich diese Persönlichkeiten nur teilweise entfalten.

„Gelbe“ **Persönlichkeitstypen** sind kontaktfreudig, enthusiastisch, offen und in der Regel sehr redegewandt und gesprächig, da sie ein hohes Interesse an anderen Menschen haben. Daher schätzen sie auch die enge Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen, da sie dabei ihre Kreativität optimal entfalten können. Arbeit im Homeoffice wirkt hier leistungsmindernd. Auch die Kaffecke und der Flurfunk werden als Ort des Austauschs genutzt, um Co-Kreativität zu fördern.

Als „grün“ **gekennzeichnete Persönlichkeitstypen** agieren oft vertrauensvoll, geduldig und entspannt. Sie sind zuverlässig und rücksichtsvoll. Diese Persönlichkeiten bevorzugen einen klaren äußeren Rahmen und ein respektvolles Miteinander auf Augenhöhe. Mit Veränderungen, die unerwartet kommen, können sie weniger gut umgehen. Von Vorteil ist daher eine konkrete Regelung der Arbeitsorganisation und der Homeoffice-Tage. Das Arbeitsumfeld sollte so gestaltet sein, dass man sich zum konzentrierten Arbeiten allein oder zu zweit zurückziehen kann.

Wo Mitarbeiter\*innen am produktivsten, kreativsten und konzentriertesten arbeiten, können sie letztendlich am besten selbst entscheiden. Ein gut moderierter offener **Dialog im Team** führt zur besten Entscheidung, wo, wie und wann das Team arbeiten möchte, um seine Ziele zu erreichen. Auch wenn nicht jedes individuelle Bedürfnis berücksichtigt werden kann: Diese selbstorganisierte Variante ermöglicht ein intensives und ehrliches Eingehen auf die Persönlichkeitstypen und fördert somit die Potenzialentfaltung und Teamleistung. Außerdem entwickelt sich das Team durch diesen Dialog schneller zu einem eigenverantwortlichen und unternehmerisch denkenden Team.



Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach.

Abbildung 4: Persönlichkeitstypen im Insights MDI und Präferenzen der Arbeitsumgebung



Eine **pauschale Regelung** für das Thema Homeoffice macht **keinen Sinn**, da individuelle Umstände berücksichtigt werden müssen.

Ein Blick auf die **Persönlichkeitstypen** nach INSIGHTS MDI kann eine Orientierung darüber geben, für welchen Mitarbeitenden sich welche Kombination aus Büro und Homeoffice eignet, um den **Arbeitserfolg zu maximieren**.

Wo Mitarbeiter\*innen am produktivsten, kreativsten und konzentriertesten arbeiten, können sie letztendlich am **besten selbst entscheiden**.

# Konkrete Praxistipps

Die Varianz an Arbeitsorten und -zeiten, Arbeitsmodi und Persönlichkeitstypen eröffnet für Unternehmen, Führungskräfte und Teams ganz **neue Hebel** zur Selbstorganisation, Potenzialentfaltung und Leistungssteigerung, die in der Vergangenheit nur selten eine Rolle spielten.

Der Fakt, dass laut einer DAK Studie 56 % der Befragten angeben, im Homeoffice produktiver zu arbeiten als im Büro, heißt übersetzt doch nur: **Arbeitsorte haben Einfluss auf Produktivität!** Dieses Wissen gilt es zu nutzen. Und zwar nicht, indem bürokratische Arbeitsvorgaben gemacht werden, sondern indem bei der Suche nach Arbeitsorten und -zeiten, Arbeitsmodi und Arbeitstypen berücksichtigt werden.

**Wie wird das hybride Arbeiten nun konkret im Unternehmen gestaltet?** Anstatt die Arbeit neu zu organisieren und damit an die neuen Möglichkeiten anzupassen, arbeiten derzeit viele Teams online genauso, wie sie im Büro gearbeitet haben. So besteht – trotz subjektiv empfundener gesteigerter Produktivität – die Gefahr, dass schlechte Gewohnheiten aus dem Büro ins „Homeoffice“ transportiert werden und dadurch (noch) effizienteres Arbeiten gehemmt wird.

Lesen Sie [hier](#) mehr über die **5 Ebenen**, auf die es ankommt, wenn man in **verteilten Teams erfolgreich arbeiten** möchte.

Im Folgenden werfen wir einen Blick auf **5 Praxistipps**, die es zu berücksichtigen gilt, wenn ein erfolgreiches hybrides Arbeitsmodell im Unternehmen etabliert werden soll.

## 1. Intelligente Asynchronisierung

„Ich werde es erledigen, wenn es mir zeitlich passt!“ Das ist die Natur asynchroner Kommunikation. Der Büroalltag zeigt, dass die meisten Dinge **keine sofortige Reaktion erfordern**. Überwiegend sollten deshalb E-Mails oder eine Sofortnachrichten genutzt werden, wobei der Empfänger antwortet, wann es ihm bzw. ihr passt. Wenn etwas dringend ist, sollte die Art der Kommunikation dies auch widerspiegeln. Hybrides Arbeiten bietet die große Chance, durch **Asynchronisierung** Besprechungen zu reduzieren, zu verkürzen und so insgesamt effektiver zu arbeiten.

- **Digitale Projektmanagement-Tools** (wie Jira, Asana oder Trello) sollten diszipliniert genutzt werden, sodass alle Projektbeteiligten – unabhängig vom Standort – stets auf dem neuesten Stand sind, was Fortschritte und Hindernisse im Projekt angeht.

- Es ist hilfreich, **Feedback** zu Zwischen- und Endprodukten **asynchron** einzusammeln, statt separate Besprechungen hierfür einzustellen. Hier helfen zum Beispiel Sharepoint und Google Drive (Achtung Datenschutz) dabei, dass alle Kolleg\*innen Dokumente live kommentieren und bearbeiten können.
- Wichtig ist, dass **Besprechungen noch besser vorbereitet** werden als in Präsenz. Ein hybrid arbeitendes Team kann die Agenda bereits vorab gemeinsam beschließen und es können Fragen gesammelt werden.
- Besprechungen sollten live, digital und auf einer geteilten Plattform dokumentiert werden. Bei der **Dokumentation von Besprechungen** geht es nicht darum, den Besprechungsverlauf widerzuspiegeln, sondern insbesondere die Ergebnisse, Beschlüsse und nächsten Schritte festzuhalten.

## 2. Eindeutiger Besprechungskodex

Was in Präsenz gilt, ist in hybrid noch wichtiger: **Gemeinsame Prinzipien** zur Gestaltung von Besprechungen.

- **Redebeiträge sollten kurz und klar** sein und redundante Aussagen vermieden werden. Darauf kann das gesamte Team gemeinsam achten. Statt zum Beispiel in anderen Worten das zu wiederholen, was eine Kollegin eben sagte, lässt sich die Zustimmung auch durch „Plus 1“ oder „Bingo!“ ausdrücken. Das spart jedes Mal Zeit und trägt zu effizienten, effektiven und erfrischenden Meetings bei.
- Von vielen Organisationen leider immer noch nicht wirklich verstanden und eingesetzt, ist die **Moderatorenrolle**. In hybriden Meetings ist sie unverzichtbar. Die Moderatorin trägt durch Prozesssteuerung dazu bei, dass die Teilnehmer\*innen ihre Meeting-Ziele erreichen und dass remote und Präsenz-Kolleg\*innen ziel führend zusammenarbeiten. Übrigens: Die Moderatorin muss nicht auch noch Tech-Expertin, Protokollantin und Zeitwächterin sein. All diese Rollen kann oder sollte es geben – und sie sollten im Team verteilt sein.
- Eine sinnvolle Regelung für hybride Arbeitskontexte ist: An Tagen, an denen der Arbeitsmodus vor allem auf Zusammenarbeit ausgerichtet ist, und daher möglichst **alle vor Ort sind, sollte auf virtuelle Besprechungen verzichtet werden**. Finden hybride Besprechungen statt, sollten Teilnehmer\*innen vor Ort sich in einem Raum zusammensetzen. Ist die Konferenz-Technologie vor Ort nicht gut (z.B. keine Fischaugenkamera, die alle einfängt und kein gutes Mikrofon), schalten sich alle selbst zu.

### 3. Proaktive Inklusion

Die Integration von remote Teilnehmer\*innen wird oftmals als Herausforderung angesehen. Folgende Tipps sind effektiv und einfach umsetzbar:

- Kolleg\*innen, die **remote** teilnehmen, sollten **zuerst einbezogen** und beteiligt werden. Das fördert deren **Aufmerksamkeit** und sorgt bei Präsenzteilnehmer\*innen für eine stärkere **Wahrnehmung** der virtuellen Gesprächspartner\*innen.
- Remote Teammitglieder sollten die Möglichkeit haben, während eines Meetings Fragen zu stellen, ohne Sprechende zu unterbrechen, z.B. per **Chatfunktion** oder per **Q&A-Tool**.
- Die Nutzung von **Umfragetools zur Meinungsbildung und Entscheidungsfindung** ist eine große Hilfe. Dies gibt allen die Möglichkeit der Beteiligung und spart enorm Zeit. Remote Teammitglieder haben es so einfacher, ihrer Stimme das entsprechende Gewicht zu verleihen – so werden Entscheidungsrunden demokratischer. Denn für Personen, die in einem Raum sind, ist es in der Regel einfacher, die anderen durch starke Argumentation, Körpersprache und Nähe zu überzeugen sowie Vertrauen zu schaffen. Dasselbe gilt für Brainstorming-Sessions – hier unterstützen einfache inklusive Tools wie Mural, Conceptboard oder Miro enorm.



Die Varianz an Arbeitsorten und -zeiten, Arbeitsmodi und Persönlichkeitstypen eröffnet für Unternehmen, Führungskräfte und Teams ganz **neue Hebel**. Werden diese gut genutzt, kann die **Produktivität enorm gesteigert** werden.

**5 Faktoren** sind für eine erfolgreiche Umsetzung hybrider Arbeit in der Praxis ausschlaggebend: Intelligente Asynchronisierung, eindeutiger Besprechungskodex, proaktive Inklusion, erhöhte Aufmerksamkeit sowie exzellente Technik.

## 4. Erhöhte Aufmerksamkeit

Gerade durch die physische Distanz fällt es uns schwerer, andere wirklich wahrzunehmen und zu spüren. Deshalb gilt für remote Meetings folgendes:

- **Kleine Signale** sollten verstärkt beachtet und angesprochen werden. Wenn ein überraschter oder verwirrter **Gesichtsausdruck** bei einem Kollegen in der Videokonferenz wahrgenommen wird, sollte nachgefragt werden – und zwar offen und neugierig interessiert („Michael, du wirkst überrascht. Möchtest du etwas mit uns teilen?“). Dafür ist es notwendig, dass alle ihre Kameras eingeschaltet haben. Auch kleine **technische Hinweise** können sehr aufschlussreich sein, z.B. wenn Kolleg\*innen ihre Stummschaltung kurz aufheben.
- Ein sehr wichtiger Faktor sind **ausreichende Pausen** in Gesprächen. So haben insbesondere remote Teilnehmer\*innen die Möglichkeit, ihre Redebeiträge zu strukturieren und zu kommunizieren. Auch zwischen Besprechungen muss Zeit eingeplant werden, sodass alle Teilnehmer\*innen die Möglichkeit haben, sich das zu holen, was sie gerade brauchen (z.B. Kaffee, Snacks, frische Luft). Es hat sich als sehr wirksam erwiesen, das Firmen- oder Team-Outlook so einzustellen, dass Besprechungen automatisch 10 Minuten früher enden. Denn: Was man in 60 Minuten Besprechungszeit schafft, schafft man mit frischem Kopf auch in 50 Minuten. Pausen bieten neben Regeneration auch den Vorteil **höherer Energie** und **besserer Vorbereitung**.
- Nicht zu vergessen ist auch das Thema **Pünktlichkeit**. Davon profitieren alle.
- Außerdem ist es wichtig, **besprechungsfreie Zeiten** oder **feste Fokuszeiten** zu schaffen, um auch anderen Arbeitsmodi Raum zu geben (z.B. Besprechungen nur nachmittags oder an allen Tagen außer Montag).
- [Check-ins und Check-outs, Kudo-Sessions oder Mini-Icebreaker](#) sollten genutzt werden, um die Energie in der Besprechung wahrzunehmen, Empathie zu ermöglichen und dem Teamgefühl Raum zu geben. Die kurze Zeitinvestition lohnt sich, denn wenn Menschen eine Besprechung beginnen, indem sie sich mitteilen oder ein Erlebnis miteinander teilen, werden Gesprächsbarrieren reduziert und Vertrauen aufgebaut. Dies trägt erwiesenermaßen zu ehrlicheren Gesprächen und damit produktiveren Besprechungen bei.

## 5. Exzellente Technik

Besprechungs- und Kollaborationstechnologie ist oftmals der Ermöglicher oder Verhinderer hybrider Zusammenarbeit und damit eine notwendige Bedingung für erfolgreiche hybride Teams.

- Oftmals sind hybride Besprechungen dadurch anstrengend, dass Menschen nicht gut zu verstehen und/oder zu sehen sind. Entscheidend ist, dass vor Ort im Büro und zuhause **sehr gute Audio- und Videoqualität** vorhanden ist. Wer sich im Homeoffice anstrengen muss, eine Kollegin im Office-Konferenzraum zu verstehen, der wird im besten Fall einen Hinweis auf die schlechte Audioqualität geben, im wahrscheinlichsten Fall angestrengt zuhören und im schlechtesten Fall einfach mental abschalten. Das komplette Team muss mit qualitativ hochwertigen Kopfhörern sowie Kameras/Laptops ausgestattet sein, die Besprechungsräume im Büro mit professioneller Akustik sowie Hard- und Software für Audio und Video.
- Für die hybride Zusammenarbeit ist es empfehlenswert, **wenige gute Programme** zu nutzen und sicherzustellen, dass diese möglichst nicht redundant sind. Innerhalb des Teams sollte klar festgelegt sein, wofür und wie die Programme genutzt werden.



Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach & Andrea Lipp, Modernes Homeoffice für Dummies, 2021.

Abbildung 5: 5 Erfolgsfaktoren für hybride Zusammenarbeit

# Schlusswort

Hybrides Arbeiten ist für viele Unternehmen trotz Pandemiezeiten noch immer ungewohnt. Oftmals entstehen durch **einfach zu vermeidende Fehler** und Unachtsamkeiten **negative hybride Erlebnisse**. Dabei bietet hybrides Arbeiten enorme Chancen und lässt sich durch das Aneignen neuer Verhaltensweisen und dem Einhalten einfacher Prinzipien schnell und einfach meistern.

Die Diskussion um die Rückkehr ins Büro muss dabei differenzierter geführt werden: Es braucht keine rigiden Unternehmensvorgaben, sondern **Verantwortungsabgabe an Teams** sowie eine Ausbildung der Teams und der zugehörigen Führungskräfte – beispielsweise zu Arbeitsmodi und Arbeitstypen.

Bietet das Unternehmen bereits einen guten [Multispace](#), so können verschiedene Arbeitsmodi auch im Büro ihren Raum finden. Für unterschiedliche Persönlichkeitstypen lässt sich dort ebenso die ideale Arbeitsumgebung schaffen. Unbedingt zu beachten ist jedoch die Frage, ob es feste Arbeitsplätze oder Wechselarbeitsplätze geben sollte, damit das Konzept funktioniert. Für blaue und grüne Persönlichkeitstypen können Wechselarbeitsplätze zu Unzufriedenheit führen, da sie sich in ihrer Ruhe und Konzentration gestört fühlen.

Unternehmen profitieren davon, dass reife Teams über ihren Arbeitsort und ihre Arbeitszeit selbst entscheiden und die Auswahl dabei so treffen, dass eine **optimale Zielerreichung** möglich ist. Führungskräfte geben vor, WAS erreicht werden soll, überlassen das WIE der Zielerreichung ihrem Team. Damit ist die Entscheidung über den Arbeitsort und die Arbeitszeit durch das Team ein entscheidender Schritt Richtung mehr **Selbstorganisation, Empowerment und Potenzialentfaltung**.

Wir hoffen, wir konnten Ihnen mit diesem Whitepaper einige Punkte in Ihrem beruflichen Alltag an die Hand geben. Wenn Sie weiterführende Fragen oder Rückmeldungen haben, kontaktieren Sie uns gerne.

## Autor



**Ingo Kallenbach** ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens REFLECT. Nach operativen Positionen bei internationalen Unternehmen (Otto Gruppe, Deutsche Bank) liegen seine Arbeitsschwerpunkte heute in der Potenzialentfaltung von Organisationen, Teams und Entscheidungsträgern. Ingo Kallenbach ist gefragter Experte bei der Begleitung von Unternehmen im Rahmen agiler und digitaler Transformationen. Folgen Sie ihm auf [LinkedIn!](#)

# Unsere Leistungen

**Nicht reden, handeln!** Wir stellen Ihre Organisation auf gesunde Füße, ganz egal wo Sie stehen. Mit bewährter Methodik, aber stets offen für Neues. Mit erfahreinem Blick, aber nie betriebsblind.

Unsere Trainer und Berater verfügen über die unterschiedlichsten Hintergründe und haben Expertisen aus diversen Branchen. Sie können sich sicher sein, auch für Ihre Organisation finden wir die bestmögliche Lösung – garantiert.

## [Sprechen Sie uns an!](#)

Schildern Sie uns Ihre Situation. Das Erstgespräch ist kostenfrei – und es bringt Sie einen Schritt weiter.

In diesen Bereichen helfen wir Ihnen weiter:

- **Transformation** in eine agile, gesunde Organisation
- **Führungskräfteentwicklung** – Aufsetzen eines ganzheitlichen und stimmigen Entwicklungsprogramms.
- **Gesunde Führung** – außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung.
- **Workplace Change** – Entwicklung von kreativen und neuen Arbeitswelten
- **Werte- und Haltungsarbeit** – Bildung eines „agile mindset“
- **„Komplexithoden“** für die VUCA-Welt: Konsent, konsultativer Einzelentscheid, Agile Projektarbeit, Kompleximeetings, Lean Coffee, Kanban, Scrum
- **Führungskräftecoaching** im Rahmen der anstehenden Veränderungen
- **Expertenvorträge – auch online:** Vorträge zum Grundverständnis von agilem Führen und agiler Transformation
- **Seminare & Workshops (auch virtuell möglich)** zu den Themen Führungskräfteentwicklung, agile Transformation und weitere



## Quellen

DAK-Gesundheit (2020): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie.

Bockstahler; Jurecic; Rief (2020): Homeoffice Experience. Eine empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie, Fraunhofer IAO.

[https://www.duden.de/rechtschreibung/hybrid\\_gemischt](https://www.duden.de/rechtschreibung/hybrid_gemischt)

[https://www.ey.com/de\\_de/news/2021/05/ey-zukunft-der-arbeitswelt-2021](https://www.ey.com/de_de/news/2021/05/ey-zukunft-der-arbeitswelt-2021) (leider nicht mehr online)

<https://www.humanresourcesmanager.de/news/hybride-arbeit-diese-modelle-gibt-es.html>

<https://insights.de/>

Pfnür, Gauger, Bachtal & Wagner (2021): Homeoffice im Interessenkonflikt. Ergebnisbericht einer empirischen Studie. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 41, Technische Universität Darmstadt.

<https://pixabay.com/de/photos/regenschirm-gelb-schwarz-wei%c3%9f-1588167/>

<https://pixabay.com/de/photos/menschen-gruppe-freunde-fauststo%c3%9f-2569234/>

<https://unsplash.com/photos/fIRm0z3MEoA>

Titelseite von Andrew Neel von Pexels

<https://unsplash.com/photos/fb7yNPbT0I8>

<https://unsplash.com/photos/XmMsdtiGSfo>



**GOOD  
NEWS  
IS COMING**

## Wir teilen unser Wissen gern

Wir haben uns dem Erfolg von Unternehmen verschrieben. Deshalb gibt es bei uns zweimal im Monat sorgfältig recherchierte Artikel mit fundiertem Knowhow in Ihr Postfach.

Hier dreht sich alles rund die Themen agile Transformation, Führung und Personalentwicklung.

[Jetzt kostenlos zum Newsletter anmelden und nichts mehr verpassen](#)

### Noch mehr Whitepaper?

Erhalten Sie eine gute Übersicht und gleichzeitig die notwendige Tiefe zu aktuellen Themen.

[Hier geht's zum Downloadbereich.](#)

Reflect GmbH & Co. KG  
Insheimer Straße 33  
D-76865 Rohrbach  
Fon +49 6349 96 30 228  
E-Mail [info@reflect-beratung.de](mailto:info@reflect-beratung.de)

