

## Mobiles Arbeiten – was brauchen Teams, und was sollten Führungskräfte beachten?

### Voraussetzungen und Auswirkungen von mobilem Arbeiten und Homeoffice

Dipl. Psych. Michaela Schweikert, Partnerin osb Hamburg



1

Wie verändert sich die Welt,  
und wie verändert sie Führung?

2

2

## Drei Megatrends skizzieren Phänomene, die unser Arbeiten beeinflussen



### Megatrend

#### Individualisierung



- vielfältige Lebensentwürfe
- Arbeitsleben oszilliert um stabile und „freie“ Zeiten („Arbeitsmosaik“)

#### Flexibilisierung



- IT & Internet machen neue Modelle von Organisation & Arbeitsteilung möglich

#### Demografischer Wandel



- Führt zu sinkendem Arbeitskräfte-Potenzial
- Arbeitnehmermarkt: selbstbewusste junge und „neue Alte“, die anders arbeiten und geführt werden wollen

Quelle: Gatterer (2014), Zukunftsinstitut (2014), Signium international (2011).

3

3

## Organisationen reagieren mit neuen Arbeitsformen



4

4

Und die Form, in der Führung agiert, wird hybrid sein!

**HOMEOFFICE** 

### Führung

- gestaltet den besten Mix
- entwickelt die Kompetenzen
- Gestaltet synchrone und asynchrone Kooperation

**BÜRO** 



Mitarbeiter\*innen arbeiten einzeln zu Hause

ASYNCHRONES ARBEITEN

### Synchrones Arbeiten

  
 Virtuelle Meetings

  
 Face2Face Meetings

  
 Hybride Meetings



Mitarbeiter\*innen arbeiten einzeln im Büro

ASYNCHRONES ARBEITEN

5

Was kennzeichnet die Zusammenarbeit in verteilt und virtuell arbeitenden Teams?



- **Physische Kopräsenz** ist selten/nie vorhanden.
- **Interaktion** findet **vermittelt durch Technologien** statt.
- Die **technologische Infrastruktur** und die entsprechenden **Fähigkeiten der Teammitgliedern bestimmen den Rahmen** für die Zusammenarbeit im Team.
- Technologisch vermittelte Kommunikation **reduziert die vermittel- und wahrnehmbaren Körpersignale**.

6

## Verteiltes Team ist nicht gleich verteiltes Team – es gibt viele verschiedene Konstellationen.



Der Grad der „Verteiltheit“ steigt, je weniger Zusammenarbeit an einem gemeinsamen physischen Arbeitsort stattfindet.



Der Grad der „Ungleichheit“ steigt, je unterschiedlicher die Rahmenbedingungen der einzelnen Teammitglieder sind.



7

## Wie geht es Mitarbeitenden mit der neuen Situation?



Zahlreiche Studien belegen – obwohl die Leistung der Mitarbeitenden gleich geblieben oder im Krisenmodus sogar gestiegen ist, sind die Mitarbeitenden in vielen Punkten unzufrieden. Was fehlt?

- Mitarbeiterentwicklung
- Fürsorge
- Konfliktbearbeitung und Teamentwicklung
- Managen der Veränderung
- Delegation, Selbstorganisation
- Innovation
- ...



Quelle: Untersuchungen von Caggemini, Fraunhofer-Institut, E+Y

8

8

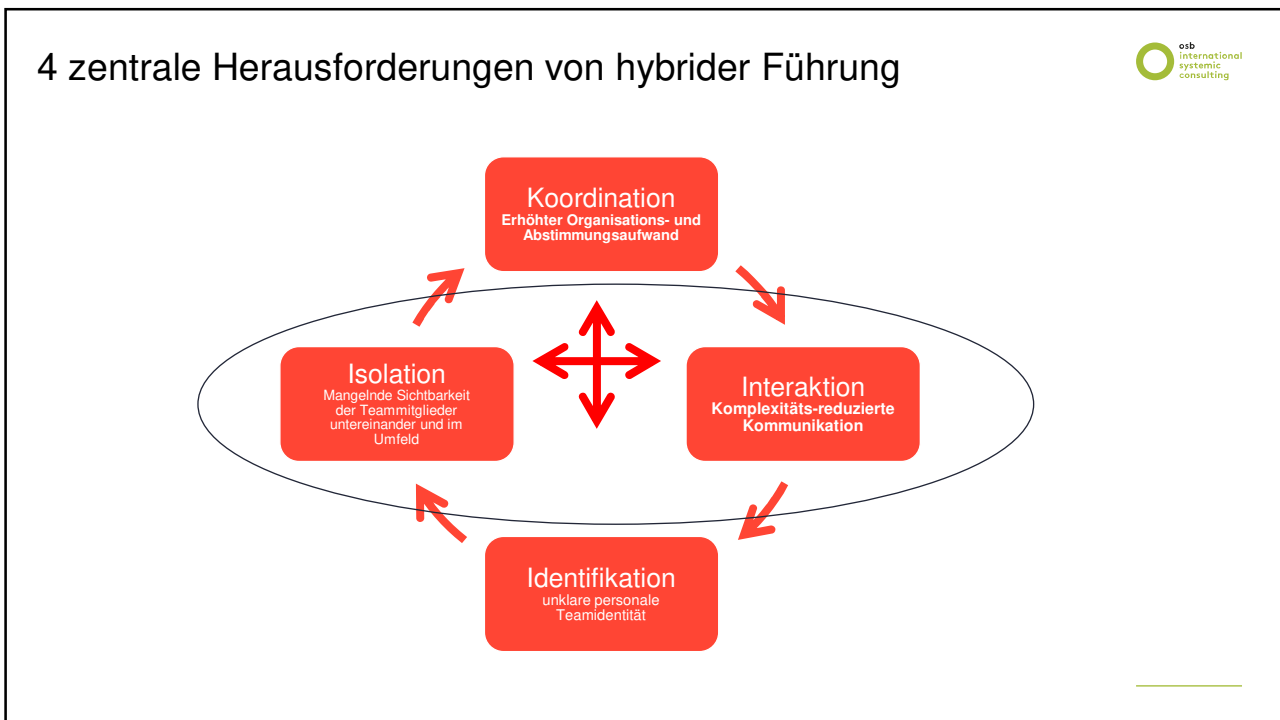


Die besonderen Herausforderungen bei mobilem (hybridem) Arbeiten

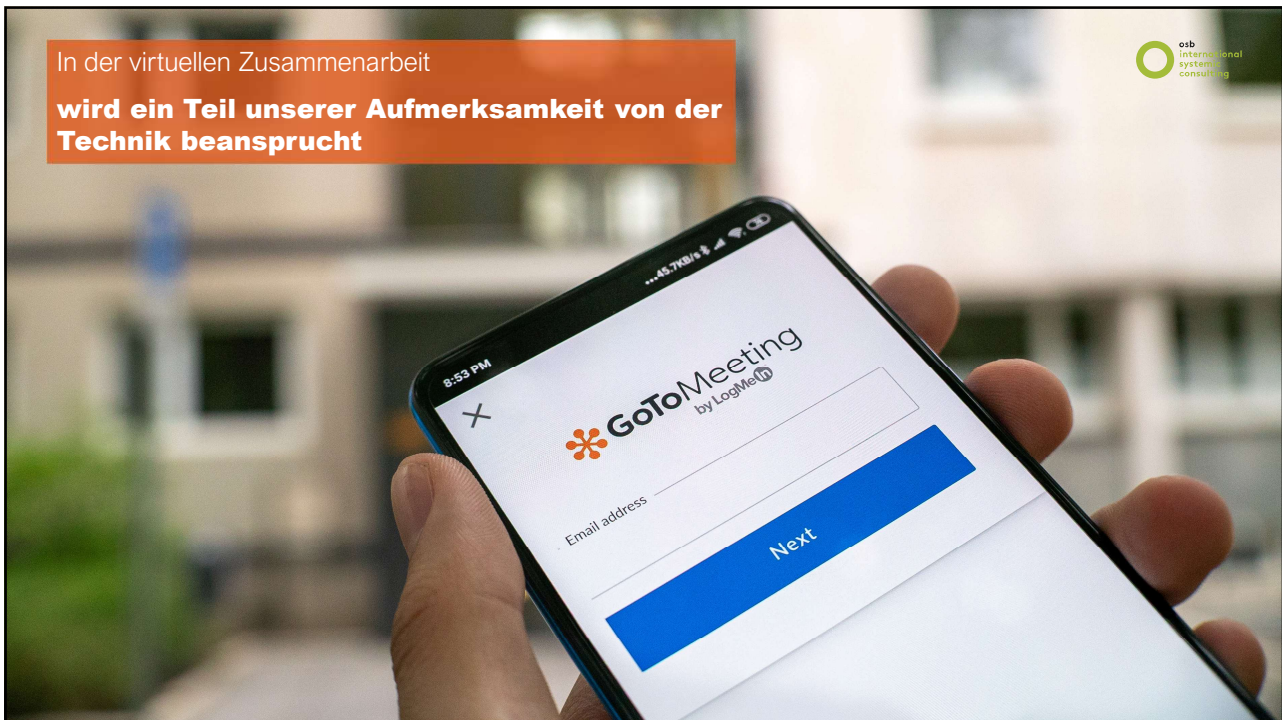
osb international systemic consulting

9

9



10



11



12

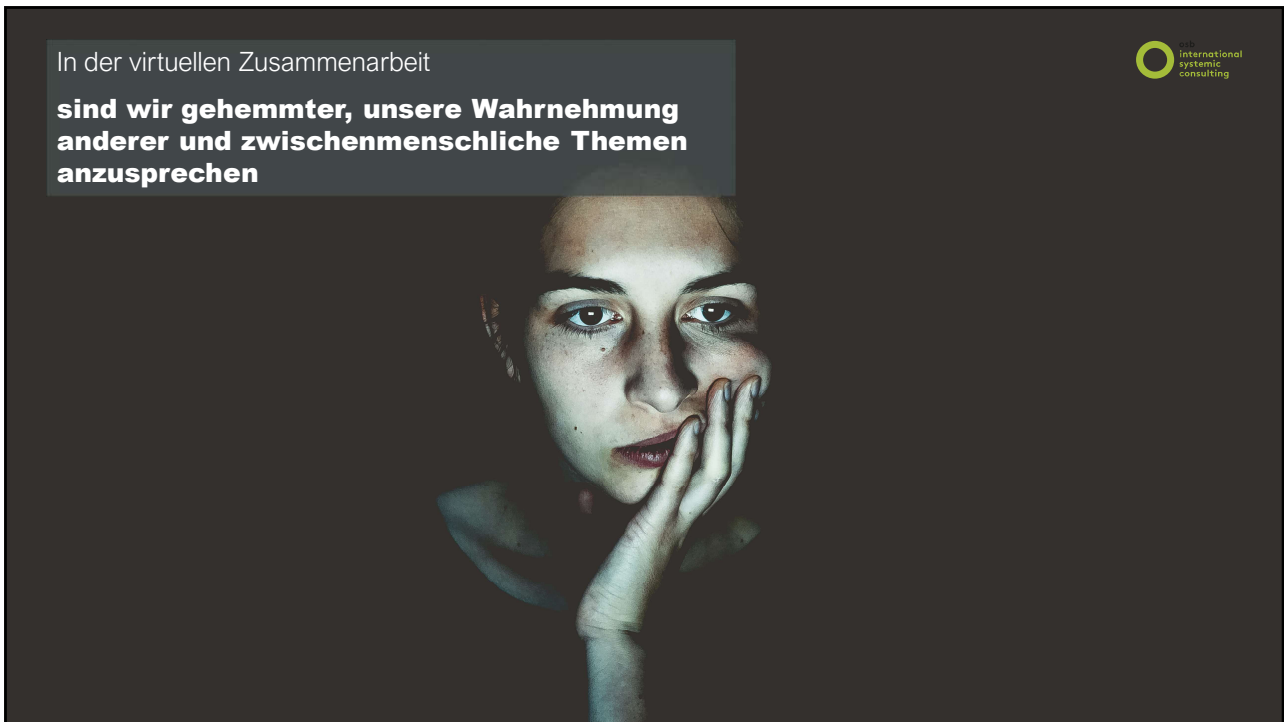




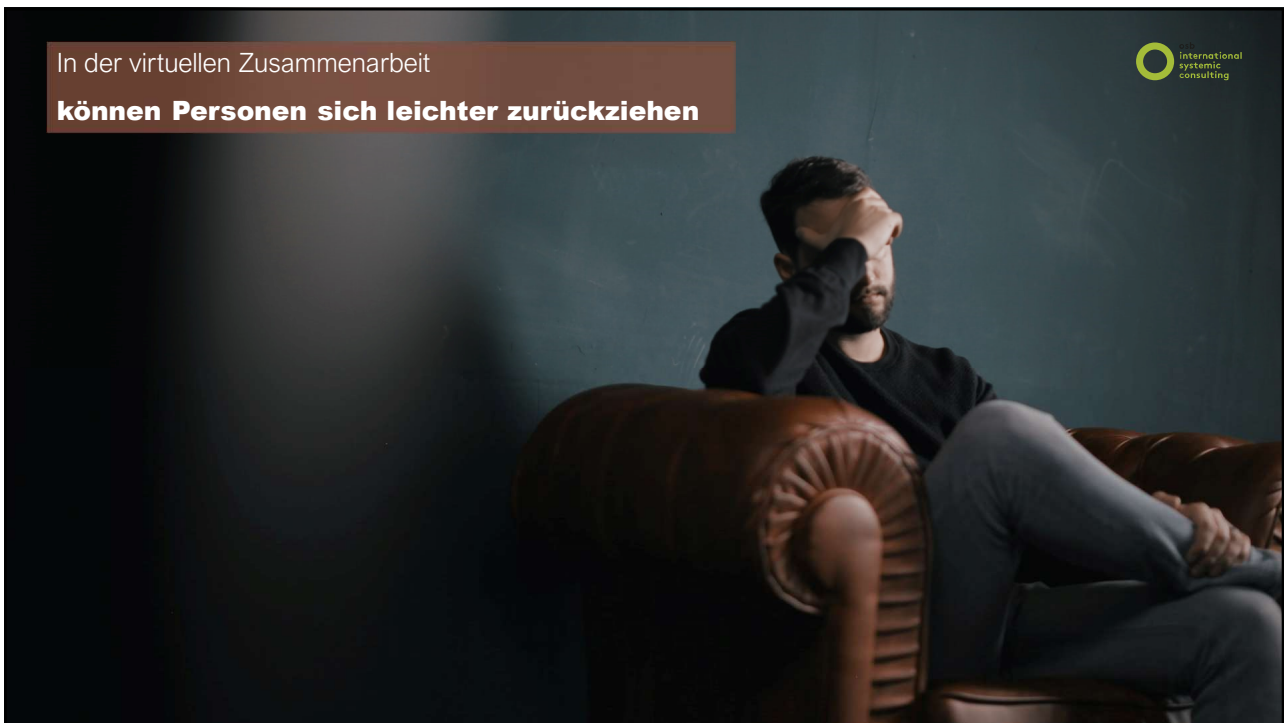
13



14



15

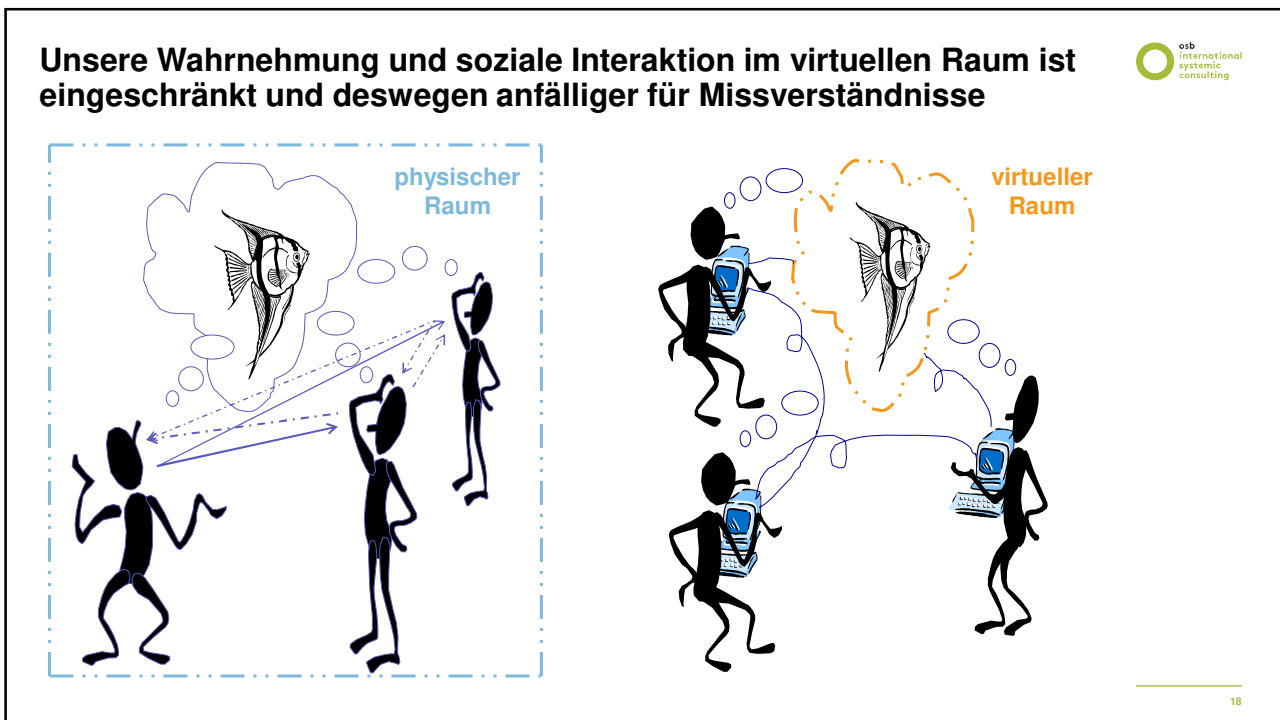


16





17



18

## Virtuelles Arbeiten bringt emotionale Herausforderungen mit sich



### Sinkendes

- Gemeinschaftsgefühl
- Gefühl von Anerkennung und Wertschätzung
- Empfinden von Sicherheit und Geborgenheit
- Selbstwertgefühl

### führt bei den Beteiligten zu

- Motivations- und Lustlosigkeit
- innerlichem Verschießen und Rückzug
- Desinteresse und weniger Aufmerksamkeit
- Passivität und geringem Engagement
- paralleler Beschäftigung mit anderen Themen



Quelle: Andrea Heitmann: Die digitale Wand durchbrechen. In: Trainingaktuell, April 2022

19

19

## Bearbeiten von Spannungen in der virtuellen Zusammenarbeit



20

20

## Was man tun kann, um Spannungen in der virtuellen Zusammenarbeit frühzeitig zu entdecken



gut im Kontakt bleiben und auf jeden achten



Gelegenheiten für sozialen Austausch schaffen



auf kleine Signale achten



Raum für Emotionen geben



Videofunktion nutzen und auf gute Audioqualität achten



regelmäßig Feedback einholen

21

21

## Die drei Bs im Online-Meeting



1

**BEOBACHTEN:** Notieren Sie Sich Ihre Beobachtungen.

2

**BENENNEN:** Sprechen Sie Ihre Beobachtungen an.

3

**BEWERTEN LASSEN:** Fragen Sie, welche Bedeutung diese Beobachtung aus Sicht des Teams oder Einzelner hat.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), ADM-Institut, Andreas Dolle, Ulrike Dolle

22

22

## Unterschiedliche Persönlichkeiten reagieren unterschiedlich auf die Herausforderungen des virtuellen Arbeitens



23

23

## Extraversion versus Introversion



24

24



## Sachorientierung versus Beziehungsorientierung



25

25

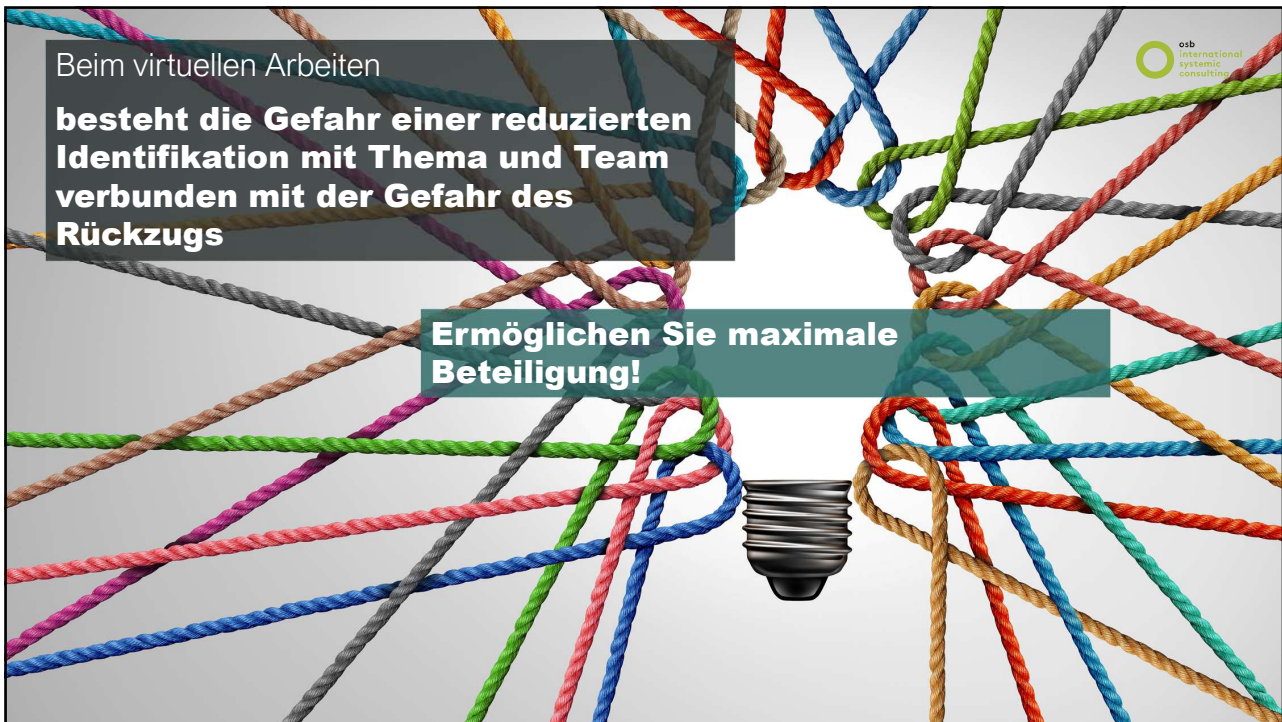
Beim virtuellen Arbeiten

**steht die Kognition im Vordergrund  
und ist anstrengend fürs Gehirn  
(„Zoom-Fatigue“)**



**Schaffen Sie kognitive Entspannung!**

26



27



28



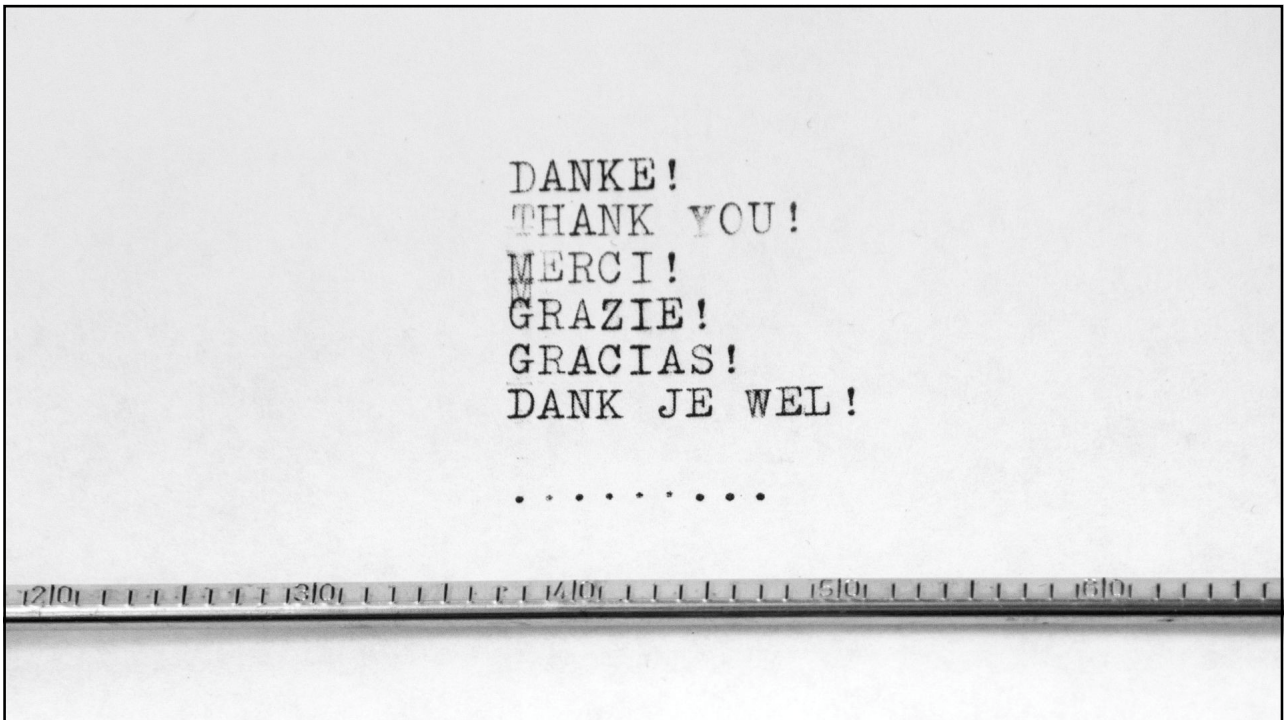


Beim virtuellen Arbeiten

**kann Isolation entstehen durch mangelnde Sichtbarkeit und Einsamkeit**

**Sorgen Sie für Sichtbarkeit und Austausch!**

29



30