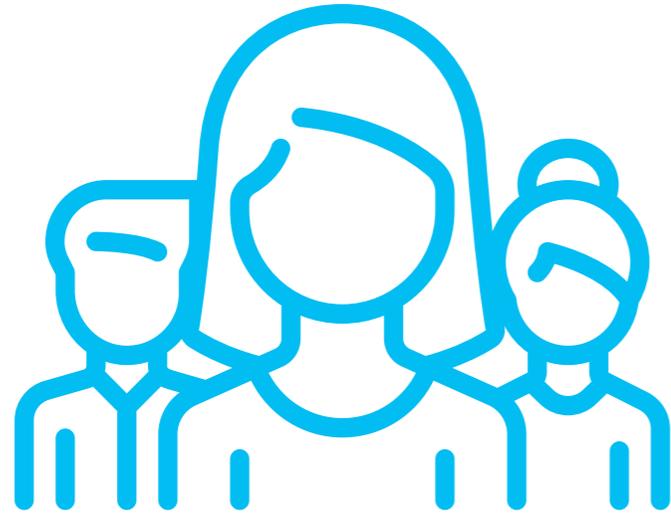


---

# Hybrides Arbeiten erfolgreich einführen

Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche





Mit diesem Leitfaden möchte elipsLife Führungskräften mögliche Auswirkungen von hybriden Arbeitszeitmodellen aufzeigen und Tipps für eine erfolgreiche Umsetzung an die Hand geben.

## Warum ist dies wichtig?

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren in rasantem Tempo geändert. Arbeitszeit und Arbeitsort sind heute oftmals flexibel - dabei ist hybrides Arbeiten ein häufig gewähltes Arbeitsmodell geworden. Dies bedeutet für Führungskräfte und Teams Veränderungen und neue Anforderungen, die es zu bewältigen gilt.

## Wie ist der Leitfaden aufgebaut?

Der Leitfaden vermittelt im theoretischen Teil Hintergrundwissen zu hybrider Arbeit und deren Auswirkungen. Der Praxisteil gibt Tipps für die erfolgreiche Einführung des Modells, inkl. Praxisbeispiel. Abgerundet wird dieser Teil mit Tipps für gesunde Führung und gesundes Arbeiten.

## Was ist das Ziel des Leitfadens?

Der Leitfaden soll Führungskräfte sensibilisieren, worauf bei hybriden Arbeitsmodellen besonders zu achten ist.

## Vorwort

**Mitarbeitende ziehen es vor, ihren Arbeitsort flexibel wählen zu können. Ein Großteil wünscht eine Kombination aus Arbeiten im Büro und mobilem Arbeiten. Dies belegt auch der «Work Trend Index» von Microsoft. Die Zukunft der Arbeitswelt ist hybrid. Es ist bereits jetzt erwiesen, dass hybrides Arbeiten zur Stärkung der Mitarbeiterbindung und Erhöhung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden beiträgt und dabei zeitgleich auch die Profitabilität des Unternehmens steigern kann.**

Hybrides Arbeiten steigert das Wohlbefinden der Mitarbeitenden – mit positiven Auswirkungen auch für Arbeitgeber.

Hybrides Arbeiten kann auch ein Wettbewerbsvorteil für Arbeitgeber sein. Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden diese Arbeitsform ermöglichen, stärken gleichzeitig ihr Employer Branding. In Zeiten des demographischen Wandels und sich verschärfendem «war for talents» ein nicht zu vernachlässigender Faktor.

Für eine erfolgreiche Implementierung müssen Arbeitgeber Strategien und Strukturen überdenken, anpassen und sich der Auswirkungen dieser Änderungen bewusst sein. Ein solcher Prozess bringt große Herausforderungen mit sich. Diese gilt es anzupacken.

Die Bedeutung des Büros wird sich ändern. Es wird aber weiterhin ein wichtiger Ort sein, wo der Austausch z. B. im Rahmen von Brainstormings und informeller Gespräche, im Vordergrund steht.

Eine zentrale Rolle in diesem Veränderungsprozess kommt den Führungskräften zu. Ihre Rolle wird komplexer, und sie benötigen andere, neue Skills. Fachwissen wird zugunsten von Leadership-Kompetenz weiter in den Hintergrund rücken. Von den Mitarbeitenden wird mehr Eigenverantwortung und damit verbunden auch mehr Achtsamkeit gefordert.

Hybrides Arbeiten ist ein Teil der neuen Arbeitswelt – mit großem Potenzial. Unternehmen, die dieses Arbeitsmodell für sich als geeignet betrachten, stehen jedoch in der Verantwortung, ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden zu unterstützen, um das Modell erfolgreich implementieren zu können.

## Inhaltsverzeichnis

# 01. Theorie

- 10 | Was gilt es bei hybrider Arbeit zu beachten?
- 12 | Wie gelingt eine erfolgreiche Einführung?
- 14 | Was sollten Führungskräfte wissen?
- 16 | Worauf sollten Führungskräfte besonders achten?
- 18 | Was sollten Mitarbeitende beachten?
- 20 | Welche Bedeutung hat das Büro?

# 02. Praxistipps

- 26 | Praxistipp 1: Von der Analyse bis zur Umsetzung
- 28 | Praxisbeispiel: Einführung des hybriden Arbeitsmodells in einem Dienstleistungsunternehmen
- 32 | Praxistipp 2: Gesunde Führung
- 34 | Praxistipp 3: Gesunde Mitarbeitende

---

# 01.

Theorie



## Was gilt es bei hybrider Arbeit zu beachten?

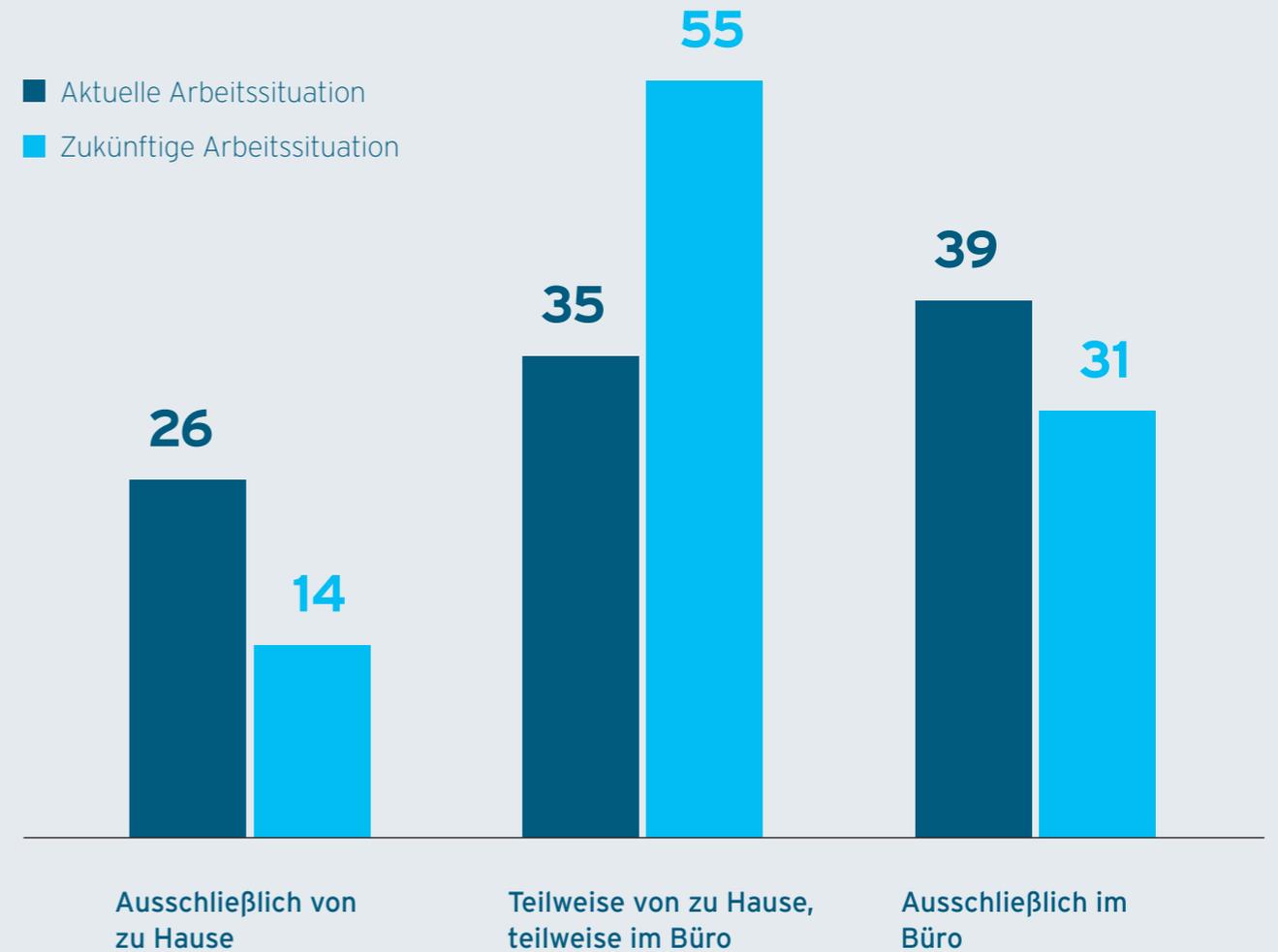
Hybrides Arbeiten ist eine **Kombination aus Arbeiten im Büro und mobilem Arbeiten**. Unter mobiler Arbeit wird ortsunabhängiges Arbeiten verstanden, also nicht zwangsläufig das Homeoffice. Wichtig dabei ist, dass der Arbeitsort über die erforderlichen Voraussetzungen wie zum Beispiel eine gute Internetverbindung verfügen muss, damit man dort uneingeschränkt arbeiten kann.

Die Mitarbeitenden haben mehr oder weniger die Wahl, wie, wann und wo sie am besten arbeiten wollen. Dies muss natürlich im Einklang mit den zu erledigenden Aufgaben stehen. Zentral ist dabei die Definition von **Rahmenbedingungen**, die allen Beteiligten zu kommunizieren sind. Die konkrete Ausgestaltung der Bedingungen muss nicht zwangsläufig für das ganze Unternehmen gelten, sondern soll sich am Bedarf einzelner Teams oder Abteilungen orientieren.

Auch gilt es, die **rechtlichen Komponenten** wie Datenschutz und IT-Sicherheit zu beachten und ggf. Abstimmungen mit Sozialpartnern (z. B. Betriebspartnern) vorzunehmen.

### Deutsche Büroarbeit soll flexibel bleiben

Anteil der Befragten, die aktuell/zukünftig wie folgt arbeiten wollen (in %)



Basis: 1000 Büroangestellte (18-65 Jahre), Mai 2021  
 Quelle: Slack | Statista

## Wie gelingt eine erfolgreiche Einführung?

Für die Einführung hybrider Arbeitsmodelle sind die «Trial-and-Error-Methode» und Gelassenheit unerlässlich. Oft zeigt sich nämlich erst in der Praxis, ob Regelungen alltagstauglich oder Anpassungen erforderlich sind. Vor der Einführung des Modells ist es hilfreich, folgende Punkte zu beachten:

### Rahmenbedingungen definieren

Die Erwartungen aller Beteiligungen und die Voraussetzungen für ein erfolgreiches hybrides Arbeiten sind vor der Einführung genau zu analysieren und zu besprechen. Fragen können dabei z. B. sein: Wie viele Präsenztage im Büro sind erforderlich? Wie ist die Arbeit außerhalb dieser Tage geregelt? Was sind Kernzeiten? Das Einbeziehen der Mitarbeitenden zur Klärung dieser Fragen ist hierbei äußerst wichtig.

### Kommunikation

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Kommunikation. Dabei ist zu beachten, dass alle Mitarbeitenden, die für ihre Arbeit erforderlichen Informationen erhalten. Regelmäßige Teammeetings oder Jours fixes zwischen Führungskraft und ihren Mitarbeitenden sind daher unerlässlich. Für die digitale Kommunikation gilt es, geeignete Technologien zu wählen.

### Teamspirit fördern

Arbeiten Teammitglieder nicht permanent am selben Ort, leidet oftmals das Teamgefühl. Dieser Gefahr kann z. B. durch vereinbarte Bürotage, an denen sich alle Mitarbeitenden des Team im Büro einfinden, oder durch virtuelle Kaffeepausen bzw. Teamlunches entgegengewirkt werden.



**Rahmenbedingungen  
definieren**



**Kommunikation**



**Teamspirit  
fördern**

## Was sollten Führungskräfte wissen?

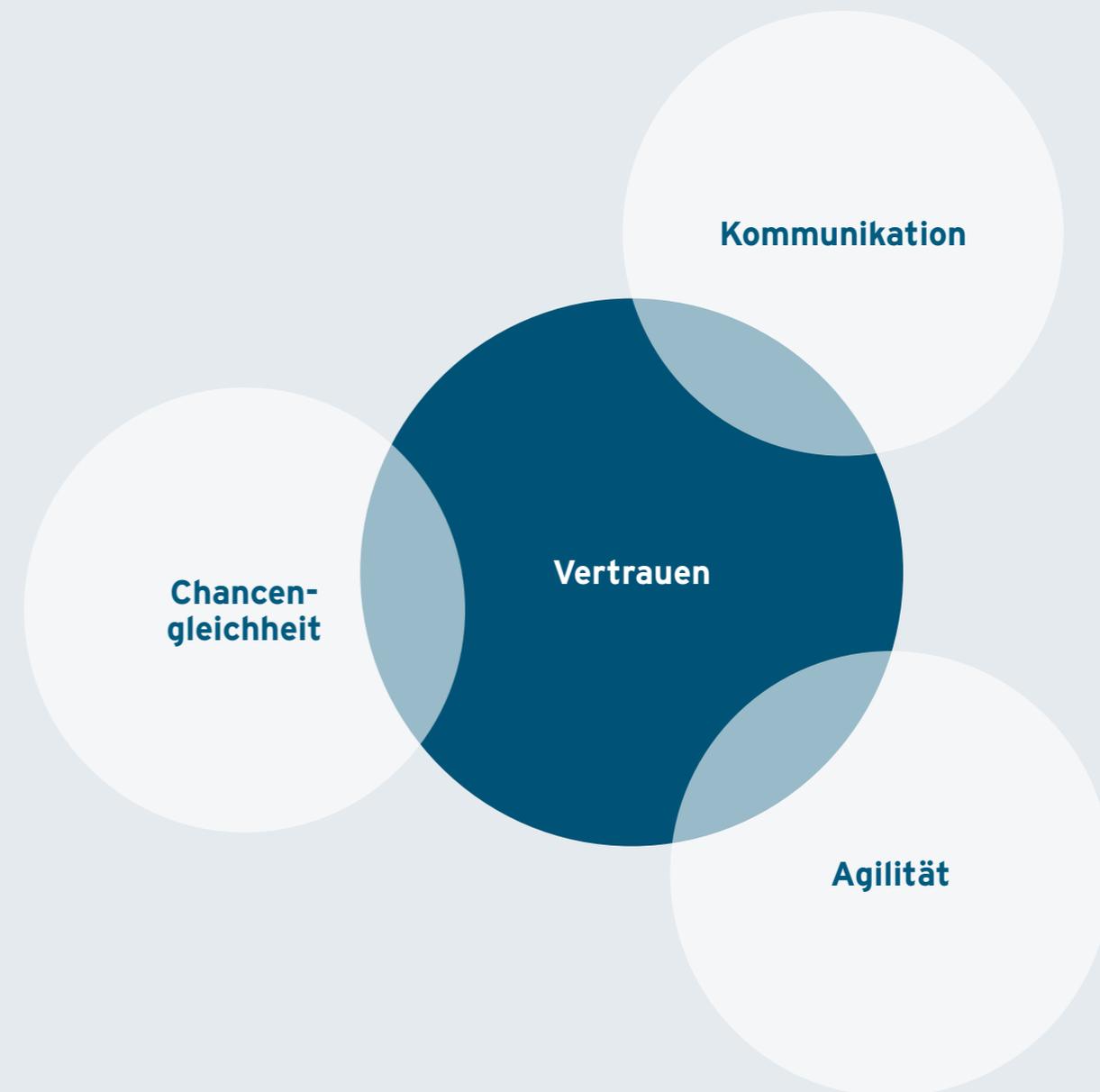
In der hybriden Arbeitswelt sind für Führungskräfte Soft Skills von besonderer Bedeutung, die fachliche Kompetenz rückt weiter in den Hintergrund.

Mehr denn je ist es unerlässlich, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitenden **Vertrauen** entgegenbringen. Voraussetzung dafür ist es, sich Zeit für den Austausch mit den Mitarbeitenden zu nehmen.

Essenziell ist auch die **Kommunikationsfähigkeit**. Die Führungskraft hat mit allen Mitarbeitenden einzeln in Kontakt zu bleiben und dafür zu sorgen, dass der Kommunikationsfluss auch zwischen den einzelnen Teammitgliedern funktioniert und alle Mitarbeitenden die erforderlichen Informationen für ihre Arbeit erhalten.

Führungskräfte haben auch auf **Chancengleichheit** zu achten und deshalb Sorge zu tragen, dass sich Mitarbeitende, die weniger Büropräsenz haben, nicht ausgeschlossen fühlen. Jede Führungskraft muss sich bewusst sein, dass das Gefühl der Ungleichbehandlung zu Konflikten im Team führen kann.

Die Arbeitswelt ist schneller geworden. Daher ist von Führungskräften **Agilität** gefordert. Das heißt, dass Führungskräfte in der Lage sein sollten, sich immer wieder an ein verändertes Umfeld anzupassen. In Bezug auf hybrides Arbeiten bedeutet dies konkret, definierte Rahmenbedingungen immer wieder zu hinterfragen und bei Bedarf anzupassen.



---

## Worauf sollten Führungskräfte besonders achten?

Psychische Erkrankungen treten immer häufiger auf. Durch hybrides Arbeiten ist es für Führungskräfte noch schwerer, psychische Belastungen bei Mitarbeitenden zu erkennen. Deshalb ist ein **gezielteres Hinschauen und Nachfragen** von noch größerer Wichtigkeit als bei der «Präsenzarbeit».

Beobachtet eine Führungskraft bei einer Person im Team ein verändertes Verhalten - wirkt sie z. B. gereizter oder lustloser als sonst oder treten vermehrt Fehler auf -, so sollte die Führungskraft ein Gespräch mit der betroffenen Person suchen und diese auf die Beobachtungen ansprechen. Wichtig ist dabei, dass die Führungskraft in dem Gespräch lediglich ihre **Beobachtungen schildert und keine Wertung** vornimmt. Ziel ist es, zu klären, ob und ggf. wie die **Führungskraft den Mitarbeitenden unterstützen kann**. Auf Wunsch kann hier auch das elipsLife Care Management Hilfestellung bieten.



**Führungskräfte, die gezielt hinschauen, zeigen, dass ihnen ihre Mitarbeitenden und deren Gesundheit wichtig sind. Dies motiviert und wirkt sich positiv auf die Leistungen ihrer Teams aus.**

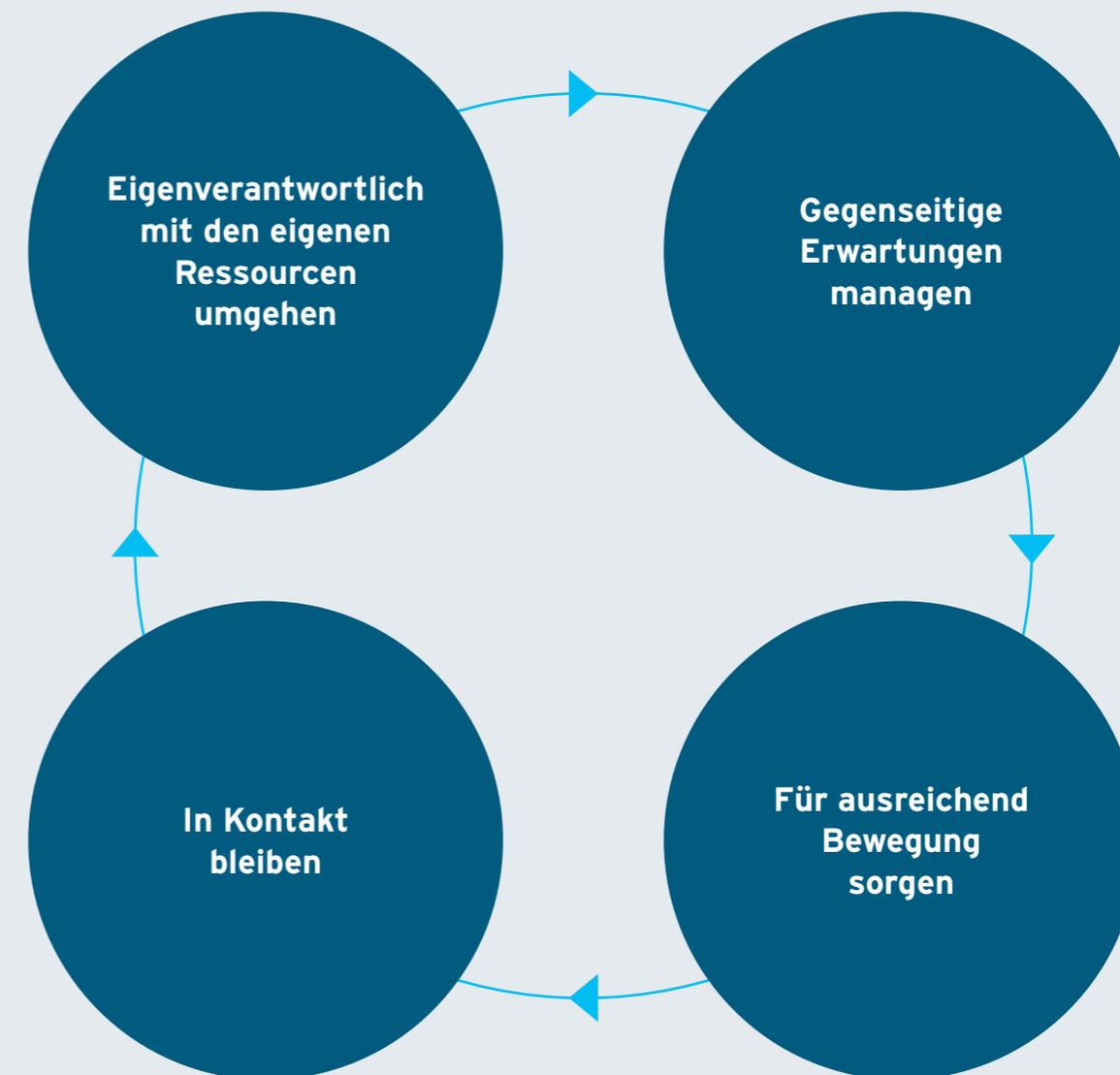
## Was sollten Mitarbeitende beachten?

Hybrides Arbeiten bedeutet für Mitarbeitende mehr Freiheiten, gleichzeitig erfordert es jedoch mehr **Eigenverantwortung und Achtsamkeit**.

Die Flexibilisierung der Arbeit ermöglicht es vielen Mitarbeitenden, persönliche Bedürfnisse besser mit der Arbeit in Einklang zu bringen. Dies fördert das Wohlbefinden. Gutes Zeitmanagement und Organisationstalent sind Skills, welche die Arbeit außerhalb des Büros vereinfachen und der Gefahr vorbeugen, dass die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen. Daher sollten Mitarbeitende mit der Führungskraft über die **gegenseitigen Erwartungen** - z. B. in Bezug auf die Erreichbarkeit - reden und konkrete Absprachen treffen.

Auch gilt es, mit den Kolleginnen und Kollegen sowie der Führungskraft **in Kontakt zu bleiben**. Hilfreich ist es, fachliche Themen telefonisch oder per Videotelefonie zu klären und für den informellen Austausch virtuelle Kaffee- oder Mittagspausen zu machen.

Mitarbeitende sollten besonders beim mobilen Arbeiten für **ausreichend Bewegung** sorgen. Dies trägt zum Stressabbau bei. Ein Spaziergang in der Mittagspause oder nach der Arbeit ist eine gute Möglichkeit, frische Luft zu schnappen und den Kopf frei zu bekommen.



## Welche Bedeutung hat das Büro?

Befragungen von Mitarbeitenden zeigen, dass Büros für sie auch bei hybriden Arbeitsmodellen wichtig sind. Die Rolle des Büro hat sich jedoch verändert. Es ist ein Ort, an dem sich Mitarbeitende **begegnen, austauschen** und **kreativ** arbeiten. Das „daily business“ bzw. konzentrierte Arbeiten wird vorrangig mobil erledigt.

Büros sollten daher über ausreichende Möglichkeiten für einen **ungestörten** Austausch verfügen. Dies ist bei der Raumgestaltung zu berücksichtigen.

Es stellt sich ebenfalls die Frage, ob alle Mitarbeitenden noch **einen eigenen Schreibtisch benötigen bzw. ob „desk sharing“** nicht auch eine Möglichkeit ist, um Büroflächen besser den aktuellen Gegebenheiten anzupassen. Abhängig ist eine solche Entscheidung von den konkret vereinbarten Rahmenbedingungen.

Begegnungen



Austausch

Kreativität



---

# 02.

● Praxistipps



# Praxistipp 1:

## Von der Analyse bis zur Umsetzung

### Analyse

Damit hybrides Arbeiten erfolgreich wird, müssen die genauen Bedürfnisse der Mitarbeitenden ermittelt werden.

Dabei sind folgende Fragen hilfreich:

- **Welches sind die Vorteile beim mobilen Arbeiten bzw. beim Arbeiten vor Ort?**
- **Welche Nachteile hat das mobile Arbeiten bzw. das Arbeiten vor Ort?**
- **Wo können Mitarbeitende ihre Aufgaben am produktivsten erledigen? Warum?**
- **Wie viel ihrer Arbeitszeit möchten Mitarbeitende minimal bzw. maximal im Büro bzw. beim mobilen Arbeiten verbringen? Warum?**

### Rahmenbedingungen definieren

Basierend auf den Ergebnissen der Analyse sind Rahmenbedingungen zu definieren. Ein-zubeziehen sind hierbei ggf. Sozialpartner wie der Betriebsrat. Beantwortet werden sollten möglichst folgende Fragen:

#### Organisation

- Wie viel Prozent der Arbeitszeit darf maximal beim mobilen Arbeiten verbracht werden?
- Gibt es Präsenztage, an denen das gesamte Team oder alle Mitarbeitenden im Büro sein müssen?

#### Technologien

- Welche Software wird für die digitale Kommunikation genutzt?

#### Ausstattung

- Unterstützt der Arbeitgeber die Mitarbeitenden bei der Ausstattung eines mobilen Arbeitsplatzes?

#### Rechtliche Komponenten

- Welche rechtlichen Aspekte sind zu beachten?

### Umsetzung planen

Bei der Umsetzungsplanung geht es um die konkrete Ausgestaltung. Die gewählte Lösung kann für die verschiedenen Teams im Unternehmen differieren.

#### Organisation

Es ist z. B. festzulegen, ob und wenn ja, an welchem Tag und in welchen Intervallen es „Teamtage“ im Büro gibt. Auch sind konkrete Maßnahmen zu vereinbaren, die den Teamspirit fördern bzw. stützen (wie virtuelle Kaffeepausen, Teamlunches etc.)

#### Technologien

Alle Mitarbeitenden müssen die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten nutzen können. Es ist sinnvoll, einen Multiplikator zu haben, der bei Bedarf Schulungen durchführt.

#### Ausstattung

Stellt der Arbeitgeber Ausstattungen für die mobile Arbeit zur Verfügung, ist festzulegen, um welche es sich dabei konkret handelt.

#### Rechtliche Komponenten

Klar zu definieren ist, welche Datenschutz- und IT-Sicherheitsaspekte insbesondere beim mobilen Arbeiten zu beachten sind.

### Einführung

Die vereinbarten Details sind bei Einführung zu kommunizieren. Sinnvoll ist es, in regelmäßigen Abständen auch Review-Meetings durchzuführen, in denen dann folgende Fragen geklärt werden sollten:

- **Wie empfinden die Mitarbeitenden das hybride Arbeitsmodell?**
- **Was läuft gut?**
- **Was kann verbessert werden?**

**Je nach Sachverhalt sind ggf. Anpassungen vorzunehmen.**

# Praxisbeispiel: Einführung des hybriden Arbeitsmodells in einem Dienstleistungsunternehmen

## Ausgangssituation:

- 120 Mitarbeitende
- Insgesamt 8 Teams (Größe zwischen 3 und 18 Mitarbeitende)
- Alle Mitarbeitenden sind kaufmännisch tätig
- Großraumbüro mit insgesamt 140 Plätzen
- 70% der Mitarbeitenden verfügen über einen Laptop, Zugang zu internen Systemen ist über privaten Laptop/PC nicht möglich
- Bis jetzt ist mobiles Arbeiten nur in Ausnahmefällen und in Abstimmung mit der Führungskraft möglich
- Wunsch der Mitarbeitenden, vermehrt mobil arbeiten zu können, wird immer häufiger gehört
- Zunehmende Fluktuation im Unternehmen
- Implementierung des hybriden Arbeitszeitmodells wurde beschlossen

## Ziele:

- Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Stärkung der Mitarbeiterbindung
- Professionalisierung der Führungskompetenz

## Laufzeit des Projekts:

3 Monate

- Anonyme Befragung der Mitarbeitenden durch die HR-Abteilung
- Vorstellen und Diskussion der Ergebnisse in Gruppenmeetings

**Analyse**



**Rahmenbedingungen definieren**

- Geschäftsleitungsmitglied der HR-Abteilung, Führungskräfte und mind. 1 Person aus jedem Team definieren in mehreren Workshops die Rahmenbedingungen

- In den Teams werden mit der Führungskraft und der HR-Abteilung die konkreten Details der Umsetzung festgelegt

**Umsetzungsdetails klären**



**Einführung**

- Informationsveranstaltung für alle Mitarbeitenden (inkl. anschließender Besprechung in den einzelnen Teams).
- Review-Meetings nach 3 Monaten.



# Praxistipp 1:

## Einführung des hybriden Arbeitsmodells in einem Dienstleistungsunternehmen

### Ergebnis

Einführung eines hybriden Arbeitsmodells aufgrund der Ergebnisse der Befragung der Mitarbeitenden und der Ergebnisse der Diskussionen in den einzelnen Teams (10% der Mitarbeitenden möchten ausschließlich mobil arbeiten, 75% hybrid, 15% ausschließlich im Büro)

### Definierte Rahmenbedingungen

- Max. 3 Tage mobiles Arbeiten und mind. 1 Teamtag pro Woche
- Mind. 20% und max. 75% der Mitarbeitenden sind pro Tag im Büro (bezogen auf die gesamte Belegschaft)
- Einführung „desk sharing“ und Reduktion der Arbeitsplätze auf 80%. Einrichten von weiteren Besprechungsmöglichkeiten. Es werden Team-Areas eingeführt, sodass die anwesenden Teammitglieder am Teamtag möglichst zusammensitzen können.
- Führungskräfte stimmen sich ab, welche Teams an welchem Tag im Büro sind
- Ausstatten aller Mitarbeitenden mit einem Laptop
- Einführung einer neuen digitalen Kommunikationsplattform
- Die Geschäftsleitung unterstützt ihre Führungskräfte bedarfsgerecht bei der Professionalisierung ihres Führungsverhaltens, z. B. durch Coaching. Für alle Mitarbeitenden besteht die Möglichkeit, an Trainings der digitalen Achtsamkeit teilzunehmen.

### Umsetzung planen

- Die Führungskräfte legen gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden die konkrete Ausgestaltung der Rahmenbedingungen in ihren Teams fest, insbesondere Punkte, die die Zusammenarbeit innerhalb der Teams betreffen. Auch werden die Themen Datenschutz und IT-Sicherheit thematisiert.

### Beispiel Team „Kundenbetreuung“, 12 Mitarbeitende

- Jeder Mitarbeitende hat die Möglichkeit, max. 3 Tage pro Woche zu Hause zu arbeiten
- Mindestens 3 Mitarbeitende des Teams sind pro Tag im Büro und sind auch für die Betreuung der ggf. anwesenden Werkstudenten zuständig
- An- und Abwesenheiten werden im Outlook-Terminkalender vermerkt
- Mittwochs ist das gesamte Team im Büro. An diesem Tag findet auch das Teammeeting mit anschließendem gemeinsamen Mittagessen statt, freitags eine 15-minütige digitale Kaffeepause
- Die Führungskraft hat mit allen Mitarbeitenden alle 2 Wochen einen 45-minütigen Jour fixe
- Eine Person aus dem Team ist Multiplikator für die neue digitale Kommunikationsplattform und schult alle Teammitglieder. Sie steht auch für Anfragen zur Nutzung zur Verfügung.
- Bei Meetings, die digital durchgeführt werden, stellen alle ihre Kameras an
- Bei mobilem Arbeiten werden keine Dokumente ausgedruckt, dies erfolgt nur im Büro
- Ein Review zum hybriden Arbeiten erfolgt einmal im Quartal im Rahmen eines Teammeetings.

### Einführung

Der CEO informiert im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung über die Regelungen zum hybriden Arbeiten. Die allgemeinen und speziellen Teamregelungen werden allen Mitarbeitenden im Anschluss von ihren Führungskräften vorgestellt und schriftlich zur Verfügung gestellt. Geplant ist ein Review in den Teammeetings 3 Monate nach Einführung.

## Praxistipp 2: Gesunde Führung

Thema	Tipp
<p><b>Analyse</b> Führungskräfte sind Beziehungsmanager. Dies bedingt den regelmäßigen Austausch mit den Mitarbeitenden und dem gesamten Team. Diesen Austausch gilt es zu fördern. Auch ist darauf zu achten, dass sämtliche Mitarbeitenden über alle für ihre Arbeit erforderlichen Informationen verfügen.</p> <p>Regelmäßiger Austausch trägt dazu bei, die Leistungsfähigkeit sowie das Engagement der Mitarbeitenden und des Teams beizubehalten bzw. ggf. zu steigern. Zeitgleich ermöglicht er Führungskräften, besser zu erkennen, ob Mitarbeitende Unterstützung benötigen oder ggf. Belastungen bestehen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Jours fixes zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden</li> <li>• Empfehlenswertes Intervall: mindestens alle 2 Wochen; Dauer max. 1 Stunde. Stattfinden sollten sie - wenn nicht digital - an einem Ort, an dem Privatsphäre gewahrt werden kann</li> <li>• Regelmäßige Teammeetings</li> <li>• Empfehlenswertes Intervall: mindestens alle 2 Wochen; Dauer max. 1 Stunde. Sofern es einen Teamtag im Büro gibt, sollte das Meeting an diesem Tag stattfinden</li> <li>• Zur Förderung des informellen Austauschs und des Teamspirits sind auch virtuelle Kaffeepausen (z. B. einmal wöchentlich) hilfreich</li> </ul>
<p><b>Vertrauen</b> Erfolgreiche Führung setzt Vertrauen in die Mitarbeitenden voraus. Führungskräfte, die ihren Mitarbeitenden vertrauen, steigern so ihre Akzeptanz als Vorgesetzte. Dauerhaftes Aufbauen von Vertrauen heißt Zeit nehmen, dem Mitarbeitenden zuhören und seine Arbeit wertschätzen.</p>	<p><b>Folgende Fragen können für Führungskräfte hilfreich sein, um herauszufinden, ob ihnen ihre Mitarbeitenden vertrauen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragen Mitarbeitende die Führungskraft in schwierigen Situationen um Unterstützung?</li> <li>• Steht die Führungskraft selber für ihre eigenen Fehler ein und gibt diese offen zu?</li> <li>• Übernimmt die Führungskraft die Verantwortung für Fehler ihrer Mitarbeitenden?</li> <li>• Nimmt sich die Führungskraft Zeit für ihre Mitarbeitenden und hört ihnen zu?</li> </ul>

Thema	Tipp
<p><b>Delegieren</b> Beim Modell der hybriden Arbeit ist die Kommunikation mit den Mitarbeitenden von zentraler Bedeutung. Dies braucht Zeit, die sich Führungskräfte nehmen müssen. Deshalb sollten Aufgaben, die Teammitglieder erledigen können, möglichst an diese delegiert werden. Besonders fachliche Themen sind zum Delegieren geeignet. Delegieren wirkt motivierend und schafft gleichzeitig Vertrauen.</p>	<p><b>Hilfreiche Fragen, die sich Führungskräfte stellen sollten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Aufgaben können delegiert werden, welche nicht?</li> <li>• Welche Stärken und Schwächen haben die Mitarbeitenden?</li> <li>• Welche Mitarbeitenden verfügen über zeitliche Ressourcen?</li> </ul> <p><b>Wichtig:</b> Mitarbeitende sollten motiviert werden, Aufgaben zu übernehmen. Dafür benötigen sie aber auch die entsprechenden Informationen, um die Arbeit erledigen zu können.</p>
<p><b>Achtsamkeit</b> Führungskräfte, die achtsam mit sich umgehen, sind resilienter und flexibler. Dies ermöglicht ihnen, mit Stress und Widerständen besser umzugehen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überstunden auf ein angemessenes Maß senken</li> <li>• Klare Kommunikation mit Mitarbeitenden</li> <li>• Austausch mit Kollegen kann inspirierend wirken</li> <li>• Zeit nehmen für die zu erledigenden Aufgaben</li> <li>• Ausgleich zum Beruf schaffen (z. B. Sport treiben)</li> </ul>
<p><b>Agilität</b> Rahmenbedingungen, Prozesse und Abläufe sind kontinuierlich zu hinterfragen und je nach Bedarf anzupassen.</p>	<p>Um Anpassungsbedarf zu ermitteln, sind die Mitarbeitenden regelmäßig zu befragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was läuft gut?</li> <li>• Was kann verbessert werden?</li> <li>• Wie?</li> </ul>

## Praxistipp 3: Gesunde Mitarbeitende

Thema	Tipp
<p><b>Eigenverantwortung</b> Hybrides Arbeiten erfordert mehr Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Dies in Bezug auf die zu erledigenden Arbeiten, aber auch bezüglich des eigenen Wohlbefindens.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Jours fixes zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden</li> <li>• Bei Unklarheiten bzw. Belastungen sollten die Mitarbeitenden mit ihrer Führungskraft sprechen und das weitere Vorgehen mit ihr vereinbaren.</li> <li>• Arbeits- und Pausenzeit sollten beim mobilen Arbeiten ähnlich sein wie beim Arbeiten im Büro. Dies schafft Struktur und setzt Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben</li> </ul>
<p><b>In Kontakt bleiben</b> Durch mobiles Arbeiten kann der Austausch mit der Führungskraft leiden. Gegebenenfalls kann es auch dazu führen, dass Mitarbeitende nicht alle erforderlichen Informationen erhalten. Daher ist das Halten der Kontakte besonders wichtig.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitstage im Büro sollten gezielt für den Austausch genutzt werden.</li> <li>• Fragen telefonisch oder per Videotelefonie klären, anstatt E-Mails zu schreiben.</li> </ul>
<p><b>Selbstorganisation</b> Sofern machbar, sollten Mitarbeitende beim mobilen Arbeiten möglichst Aufgaben erledigen, die längere Zeit in Anspruch nehmen oder stärkere Koordination erfordern. Arbeitstage im Büro sollten dagegen mehr für den Austausch mit Kollegen genutzt werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planen des Arbeitstags bzw. der Arbeitswoche und dabei überlegen, wann und wo welche Aufgaben am besten erledigt werden können</li> </ul>

Thema	Tipp
<p><b>Bewegung und gesunde Ernährung</b> Ausreichend Bewegung und gesunde Ernährung steigern das Wohlbefinden. Nicht selten geraten diese Faktoren insbesondere beim mobilen Arbeiten in Vergessenheit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pausen für Bewegung und Essen gezielt einplanen und sich Zeit dafür nehmen. z. B. nach dem Mittagessen noch einen Spaziergang machen.</li> </ul>
<p><b>Achtsamkeit</b> Gehen Mitarbeitende achtsam mit sich um, beugen sie Stress und Überforderung vor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstmachen der eigenen Stressquellen und entsprechend entgegenwirken</li> <li>• Regelmäßig Pausen machen</li> <li>• Ablenkungen vermeiden</li> <li>• Fokussierung auf eine Aufgabe</li> </ul>

**Elips Life AG**  
**Zweigniederlassung Deutschland**

Köln Turm | Im Mediapark 8 | 50670 Köln  
T +49 221 20 65 40 00 | [kontakt.de@elipslife.com](mailto:kontakt.de@elipslife.com)  
[www.elipsLife.com](http://www.elipsLife.com)

© elipsLife 2021

