

# Agenda

Zukunft  
findet  
Stadt

1. Begrüßung & Einführung
2. Impuls-Vortrag von Prof. Dr. Geister
3. Ihre Fragen/ Diskussion
4. Impulse & Angebote vom Gesundheitsnetzwerk

## Tipps:

- Mikrofon stumm lassen
- Kamera gerne anschalten
- Fragen bitte während des Vortrags direkt in den Chat schreiben, können für alle interessant sein



# Hybride Führung

Prof. Dr. Susanne Geister

Lea Kirchner und Leonie Ziesemer

Gesundheitsnetzwerk Adlershof

14.11.2023



Hochschule für Technik  
und Wirtschaft Berlin

University of Applied Sciences

# Hybride Führung

Hybride Führung meint das gleichzeitige Führen von Mitarbeitenden vor Ort **und** im Homeoffice

25% der Beschäftigten arbeitet aktuell zumindest teilweise im Homeoffice, 66% möchte dies zukünftig tun (Statista, ifo Institut, 2020; 2022)

Viele Unternehmen sehen die intensive Nutzung des Homeoffice aber mittlerweile kritisch.

**Ziel:** Vereinbarkeit der Wünsche der Arbeitnehmer\*innen und der Unternehmen

**Wie kann hybride Führung gelingen?**



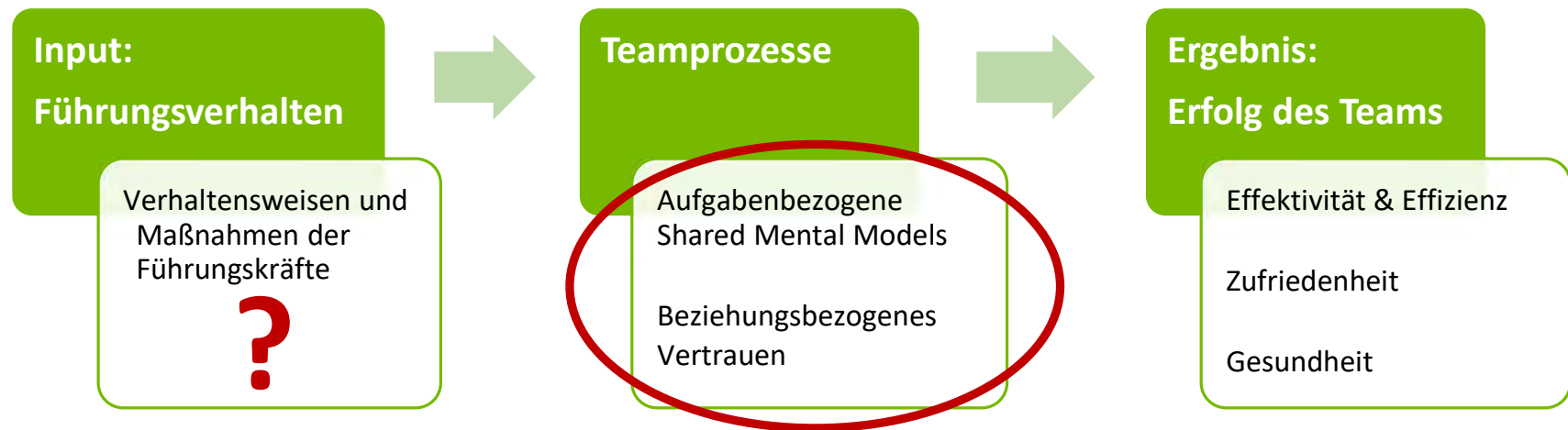
Foto von Pixabay

# Forschungsvorhaben „Hybride Führung“



Im Anschluss plane ich ein größeres  
Verbundprojekt:  
**Tools zur Unterstützung der hybriden  
Zusammenarbeit entwickeln**

# Hybride Führung

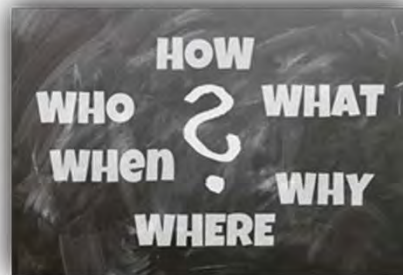




# Shared Mental Models

Shared Mental Models (SMM) sind im Team geteilte Vorstellungen hinsichtlich der

- gemeinsamen Ziele, Strategien und Aufgaben
- Rollen und Verantwortlichkeiten (Hinds & Weisband, 2003)



Studien zeigen:

- Das gemeinsame Verständnis über die Teamarbeit fördert Effizienz und Effektivität (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010)
- SMM sind bei hybrider Zusammenarbeit besonders wichtig (Bernardy, Müller, Röltgen & Antoni, 2021)

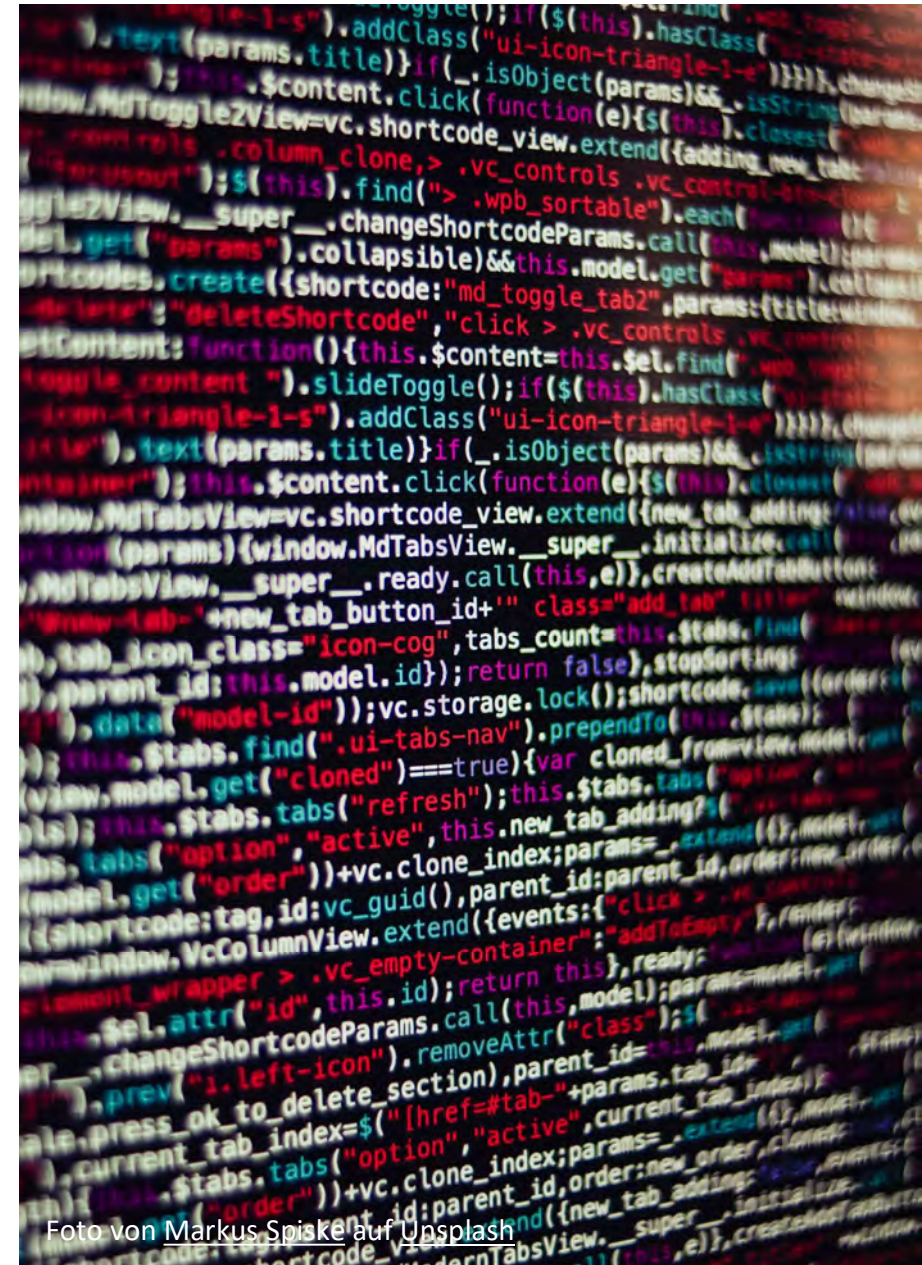


Foto von Markus Spiske auf Unsplash

# Vertrauen

Überzeugung, dass andere eingegangene Verpflichtungen einhalten, ehrlich sind und sich keinen Vorteil zum Nachteil der Gruppe verschaffen (Cummings & Bromiley, 1996)

## Kognitives und Affektives Vertrauen:

- kognitives Vertrauen = Können, Kompetenz vs.
- affektives Vertrauen = Wollen (McAllister, 1995)

**Studien zeigen:** Vertrauen wird umso wichtiger für die Leistung und Zufriedenheit je stärker virtualisiert gearbeitet wird (Breuer, Hüffmeier & Hertel, 2016)



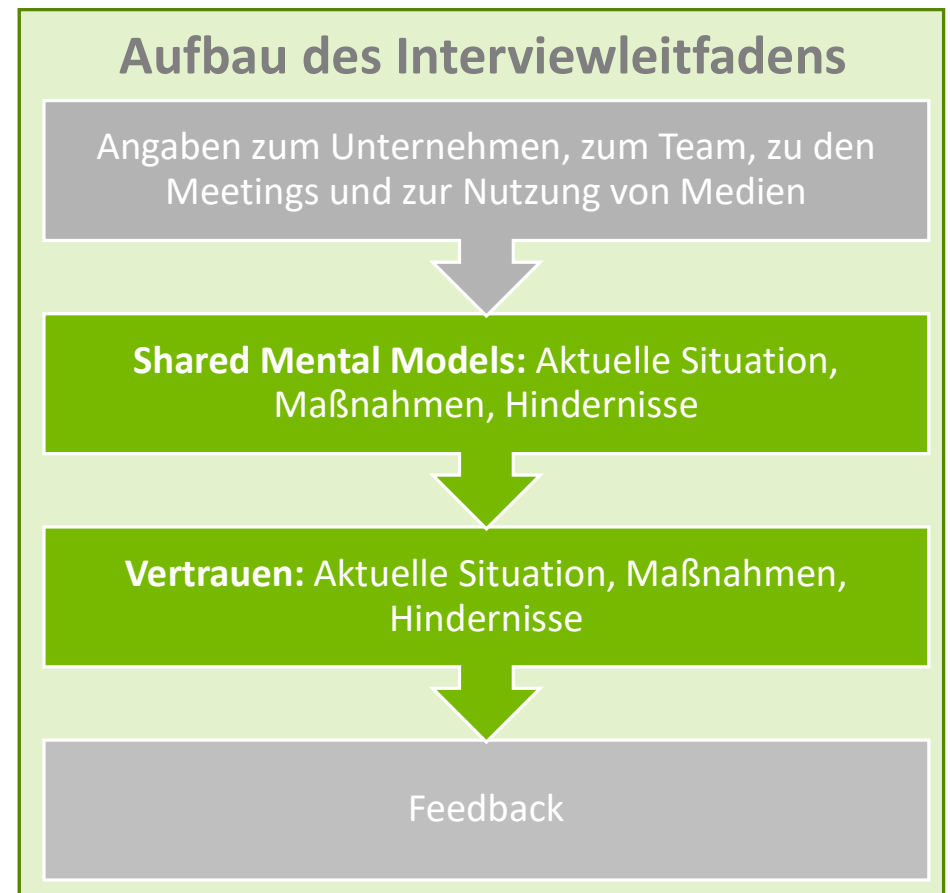
# Fragestellung

Welche Maßnahmen ergreifen Führungskräfte, um Shared Mental Models und Vertrauen zu fördern?



# Durchführung und Interviewleitfaden

- Interviews mit 14 Führungskräften, die hybrid führen (à 45 Minuten)
- Durchführung per Zoom oder in Präsenz
- Audioaufnahmen wurden transkribiert, anonymisiert und ausgewertet



# Stichprobe

## Angaben zu den Unternehmen

Branche (Quelle: eurostat, NACE Rev. 2)	Anzahl	Mitarbeiter- anzahl	Anzahl
Freiberufliche, wissenschaftl. & technische Dienstleistungen	4	bis 100	2
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	2	bis 1.000	4
Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verb. Tätigkeit	2	bis 10.000	5
Information & Kommunikation	1	bis 100.000	2
Gesundheits- und Sozialwesen	1	bis 200.000	1
Erziehung & Unterricht	1		
Baugewerbe	1		
Wasserversorgung & -entsorgung	1		
Herstellung von Waren	1		

## Angaben zu den Führungskräften

	Führungsspanne insgesamt	Führungserfahrung insgesamt
Minimum	10	2 Jahre
Maximum	50	30 Jahre
Mittelwert	21	9 Jahre

# Ergebnisse: Shared Mental Models

Shared Mental Models (SMM) sind **im Team geteilte Vorstellungen** hinsichtlich der

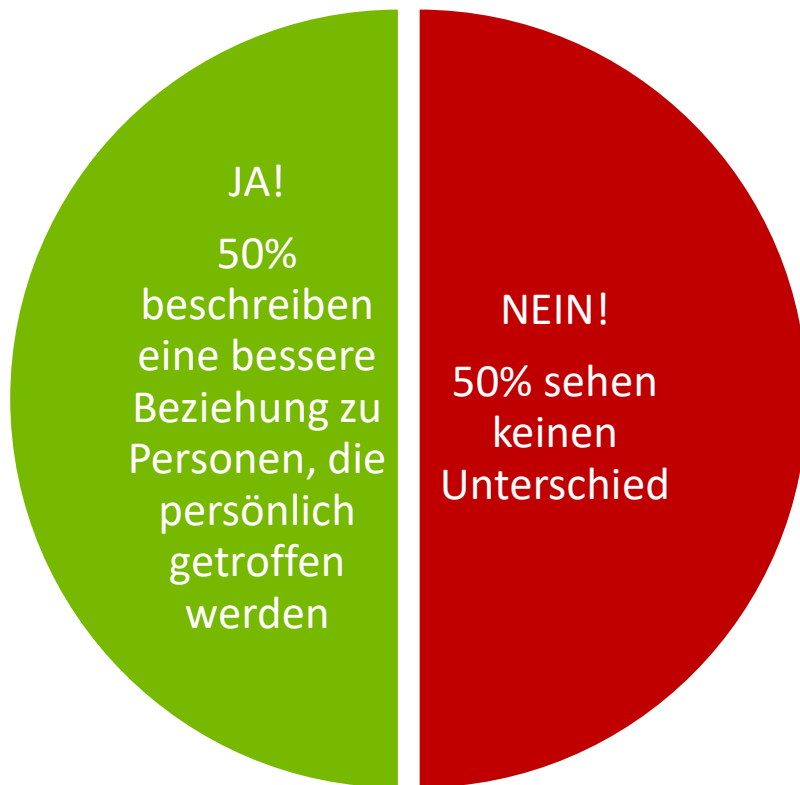
- gemeinsamen Ziele, Strategien und Aufgaben
- Rollen und Verantwortlichkeiten

**Welche Maßnahmen ergreifen Führungskräfte, um SMM zu fördern?**

**Maßnahmen SMM in absteigender Häufigkeit:**

- **gemeinsame Ziele, Strategien und Aufgaben**
  - Informationsweitergabe
  - Aktives Nachfragen und Zuhören
  - Transparenz und Redundanz

# Vertrauen



Überzeugung, dass andere eingegangene Verpflichtungen einhalten, ehrlich sind und sich keinen Vorteil zum Nachteil der Gruppe verschaffen

**Kognitives und Affektives Vertrauen:**

- kognitives Vertrauen = Können, Kompetenz vs.
- affektives Vertrauen = Wollen

Wird das Vertrauen im persönlichen Kontakt einfacher entwickelt als bei hybrider Zusammenarbeit?

**Welche Maßnahmen ergreifen Führungskräfte, um Vertrauen zu fördern?**



# Vertrauen

## Kognitives und Affektives Vertrauen:

- kognitives Vertrauen = Können, Kompetenz vs.
- affektives Vertrauen = Wollen

## Kognitives Vertrauen

- Verantwortung/Struktur/Transparenz
- Gespräch aktiv suchen/in den Austausch gehen

„Strukturierung ist wichtiger als vorher. Strukturierung heißt, dass man Dinge organisiert.“ (B2\_Transkript, Absatz 289)

„Tatsächlich habe ich als erstes [...] ganz viel mit den Leuten über die Rollen gearbeitet. [...]. Es hat, glaube ich, ein Vierteljahr gedauert, bis wir da ganz klare Rollendefinitionen hatten.“ (B11\_Transkript, Absatz 83)

# Vertrauen

## Kognitives Vertrauen

- Verantwortung/Struktur/Transparenz

„Jetzt beim ersten Teamevent ist es mir aufgefallen [...], was da eigentlich für spannende Gespräche aufkommen und wie viel die Leute sich auch untereinander austauschen [...], wenn man denkt, das sind eigentlich grundverschiedene Menschen, das ist schon echt ein Mehrwert, der glaub ich, auch der Organisation letztlich zugutekommt. Und das ist etwas, was man einfach im Homeoffice, glaube ich, in der Intensität nicht erzeugen kann. [...] Das findet in einem Google Meetup meiner Meinung nach einfach zu selten statt. [...] dafür ist der persönliche Austausch wichtig.“ (B10\_Transkript, Absatz 70)

## Affektives Vertrauen

- Interesse am Gegenüber/als Menschen kennenlernen/Vertrauliches miteinander teilen/Vertrauensvorschuss  
physische Präsenz und persönliche Begegnungen

# Vertrauen

## Kognitives Vertrauen

- Verantwortung/Struktur/Transparenz

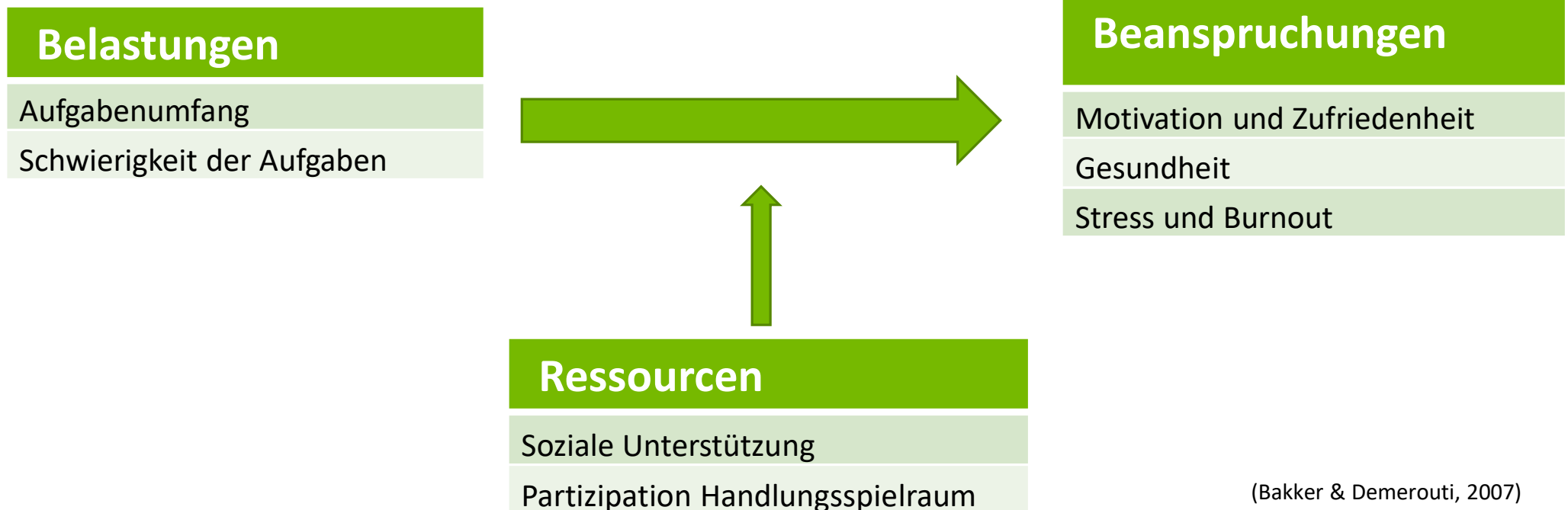
„Also man darf auch nicht auf dem hohen Ross sitzen und sagen: Ich muss die Leute jetzt wieder ins Büro bringen [...]. Wir haben natürlich auch Leute, die kommen von außerhalb, die haben Familie. Dann kann ich nicht sagen hier, pass auf, aber jeden Tag hier bei uns [...], dann sind die auch schnell weg. [...] eine Balance zwischen einerseits der Selbststeuerung und andererseits was betrieblich notwendig ist [...]“  
(B9\_Transkript, Absatz 86)

## Affektives Vertrauen

- Interesse am Gegenüber/als Menschen kennenlernen/Vertrauliches miteinander teilen/Vertrauensvorschuss
- physische Präsenz und persönliche Begegnungen
- Psychological Safety/Umgang mit Fehlern  
Partizipation und Freiwilligkeit

# Implikationen für die Gesundheit

## Job-Demand-Resources Modell



(Bakker & Demerouti, 2007)



# Empfehlungen

## Aufgabenbezogene SMM:

- Sicherstellen, dass alle Teammitglieder wichtige Informationen erhalten und nachlesen können: Zeit nehmen für Protokolle und eine solide Informationsarchitektur
- Rollen und Verantwortlichkeiten klären und leben

## Beziehungsbezogenes Vertrauen:

- Vertrauen entsteht durch gemeinsame Erfahrungen sowie Struktur und Transparenz
- Treffen in Präsenz erleichtern den Aufbau von persönlichen Beziehungen

## Gesundheit:

- Ressourcen stärken, z.B. durch soziale Unterstützung und durch Partizipation



# Fazit

**Doppelte Herausforderung:** Shared Mental Models und Vertrauen sind hybrid schwerer aufzubauen, sie sind aber für hybride Zusammenarbeit noch wichtiger als in Präsenz

**Die Anerkennung der Herausforderungen und sich darauf einlassen ist der erste Schritt!**

**Eine gute Gestaltung hybrider Zusammenarbeit kann gelingen und sie lohnt sich!**

## **Ausblick:**

Verbundprojekt in dem Tools zur Unterstützung der hybriden Zusammenarbeit entwickelt werden



Foto von Pixabay

# Literatur

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bernardy, V., Müller, R., Röltgen, A.T. & Antoni, C.H. (2021). Führung hybrider Formen virtueller Teams – Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene. In S. Mütze-Niewöhner, W. Hacker, T. Hardwig, S. Kauffeld, E. Latniak, M. Nicklich & U. Pietrzyk (Hrsg.), *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt*. Heidelberg: Springer, S. 115-138.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *The Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151–1177.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 302–330). Sage Publications, Inc.
- DeChurch, L.A. & Mesmer-Magnus, J.R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32-53.
- eurostat/Europäische Kommission (Hrsg.): Nomenclature Générale des Activités Économiques dans les Communautés Européennes; statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der EU; Rev. 2. Grobe Struktur der NACE Rev. 2, S. 61 ff. NACE Rev. 2 - Aufstellung der statistischen Systematik der Wirtschaftszweige - Produkte Handbücher und Leitlinien - Eurostat (europa.eu)
- Heinrich, J. & Geister, S. (2022). Arbeitszufriedenheit im Homeoffice. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 35–49.
- Hinds, P.J. & Weisband, S.P. (2003). Knowledge sharing and shared understanding in virtual teams. In C.B. Gibson & S.G. Cohen (Hrsg.) *Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass. S. 21-36.
- Kirkman, B. L. & Mathieu, J. E. (2005). The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700–718.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- Statista, ifo Institut. (2020). Corona-Krise: Anteil der Belegschaft, der im Homeoffice arbeitete, aktuell arbeitet oder theoretisch arbeiten könnte in Deutschland im 2. Quartal 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1140049/umfrage/corona-krise-homeoffice-nutzung-und-potenzial/>
- Statista, ifo Institut. (2022). Anteil der Beschäftigten, die zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten, nach Wirtschaftssektoren in Deutschland von Februar 2021 bis November 2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1260179/umfrage/beschaefigte-im-homeoffice-nach-sektoren/>

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ich freue mich auf Ihre Fragen!



**Susanne Geister**

susanne.geister@htw-berlin.de



# Hybride Führung

Passende Impulse des Gesundheitsnetzwerks Adlershof  
(Auszug)

für derzeitige und zukünftige Führungskräfte und  
Projektverantwortliche

14. November 2023



# Wir nehmen die Handlungsempfehlungen der Forschungsgruppe ernst

- Folgende praxisnahe Impulse werden wir auf Basis der Empfehlungen (da einige im Gesundheitsnetzwerk Adlershof aufgegriffen werden können) anbieten
- Auf der Buchungs- und Kommunikations-App „Gesund & Clever“ werden Sie diese schon jetzt oder bald finden



# Sinnorientierte Führung

- Diese beeinflusst die Mitarbeiterzufriedenheit, -motivation, Arbeitsleistung, Produktivität und Unternehmensbindung positiv.
- Erfahren Sie in diesem Vortrag, wie es sich von traditionellen Führungsstilen abhebt und wie Sie es praktisch in Ihrer Führungsarbeit umsetzen können.
- Vertiefung:
  - Führungskräfte als Motivator:innen, Sinn-Übersetzer:innen und Mediator:innen
  - Flow-Manager:innen



Bildmaterial: Die Techniker

# Motivierende Delegation

- Der Weg zur Aufgaben- und Verantwortungsübertragung unter Beachtung von Herausforderungen.
- Aufgreifen von Informationserwartungen, Verantwortlichkeiten und Struktur.





# Januar Challenge 2024

- Treffen in Präsenz und webbasierte Formate nutzen, um gesundheitsförderliche Herausforderungen in den persönlichen Arbeitsalltag einzubinden.
- mit Bezug auf: Persönliches Kennenlernen und Förderung persönlicher Beziehungen.



# Psychologische Sicherheit

- Erfahren Sie, was zahlreiche Studien über die Förderung von psychologischer Sicherheit im Team gezeigt haben und
- ...profitieren Sie von praktischen Übungen, um diese Erkenntnisse in Ihrem eigenen Team umzusetzen.



## Die drei „T“

- Sie benötigen noch mehr zu diesem Thema und den Empfehlungen?
- Dann schicken wir Ihnen das Video zu den drei "T,"



- Ein Beschäftigter berichtet aus eigenen Erfahrungen wie leicht ein Zugang zu den präventiven Impulsen und Aktionen des Gesundheitsnetzwerks Adlershof möglich ist.

# Empfehlungen sind da - Nutzen Sie die Impulse

- Wir freuen uns auf Ihre kostenfreien Buchungen.
- Dank seitens des GNWA an
  - die Forschungsgruppe und die Projektleiterin Frau Prof. Dr. Susanne Geister (HTW)
  - Markus Streichardt, Transfer- und Netzwerkmanager von „Zukunft findet Stadt - Hochschulnetzwerk für ein resilientes Berlin“ (HTW)



# Wer sind wer?

Zukunft  
findet  
Stadt

htw

Hochschule für Technik  
und Wirtschaft Berlin

University of Applied Sciences

ehb

EVANGELISCHE  
HOCHSCHULE BERLIN



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin

Berlin School of Economics and Law

 KHSB

Katholische Hochschule  
für Sozialwesen Berlin

 BHT

Berliner  
Hochschule  
für Technik

# Was möchten wir?

Zukunft  
findet  
Stadt

Innovationskompetenzen bündeln  
& sichtbar machen für  
städtische Herausforderungen im  
Bereich Klima & Gesundheit

# Wie könnte das aussehen?

Zukunft  
findet  
Stadt

- **Trao — die Transfer-Roadshow** durch Berliner Unternehmen, um Anknüpfungspunkte von Wissenschaft & Wirtschaft auszuloten (trao)
- **Real Life Labs:** Forschende und Expert\*innen aus Erfahrung untersuchen gemeinsam konkrete Fragestellungen (Musterwohnung Pflege & Klima-Lab)
- **Hackademies & Challenges:** niedrigschwellige Angebote, u.a. für Studierende, Startups & Unternehmen, um neue innovative Lösungen für konkrete Herausforderungen zu finden
- und noch viele weitere Formate ... alle Infos unter:

<https://www.zukunftstadt.berlin/>



Zukunft  
findet  
Stadt

Vielen Dank.

Kontakt: Markus Streichardt  
[markus.streichardt@htw-berlin.de](mailto:markus.streichardt@htw-berlin.de)  
Tel: +49 30 5019-3195  
<https://www.zukunftstadt.berlin/>

vorläufige Webpräsenz