

Inhaltsverzeichnis

Prolog: Die postpandemische Arbeitskultur	13
Einleitung: Die fünf Ebenen des Wandels	17
Was sind die Nachteile und Herausforderungen der hybriden Teamarbeit?	18
Was sind die Vorteile und Chancen der hybriden Teamarbeit?	20
Wie packt man die Veränderung an?	21
Räume einrichten und bevölkern	27
Überblick	28
Analoge Räume	29
Was kennzeichnet eigentlich Büroräume und wozu wurden sie erfunden?	29
Welche analogen Räume benötigen hybride Teams?	31
Hot Seat oder Shared Desk:	
Wie viele Schreibtische sind im Büro notwendig?	33
Was ist bei der Ausgestaltung des Homeoffice zu beachten?	34
Welche zusätzlichen Arbeitsplatzangebote kann es geben?	35
Digitale Räume	37
Wie kann man verschiedene Plattformen unterscheiden?	37
Welches sind die Räume des digitalen Büros?	39
Wie gut sollten die verschiedenen digitalen Räume integriert sein?	41
Räume für hybride Teamarbeit	43
Wozu werden spezielle Räume für hybrides Arbeiten benötigt?	43
Welche Funktionen analoger und digitaler Räume sollten für die hybride Arbeitsweise angepasst werden?	44

Welche technischen Voraussetzungen sind unabdingbar?	45
Beraterpraxis: Räume	48
Ins Tun kommen und vorangehen	49
Überblick	50
Analoge Meetings	52
Welche Formen der Zusammenarbeit unterscheidet man in hybriden Teams?	52
Welche analogen Meetings, an denen alle teilnehmen, sind notwendig?	53
Worin besteht die besondere Bedeutung analoger Meetings in hybriden Teams und wie oft sollten sie stattfinden?	55
Welche weiteren analogen Meetings mit einem Teil der Mitarbeitenden sollten eingeplant werden?	55
Wer organisiert die Meetings so, dass tatsächlich alle teilnehmen können?	56
Wie wird durch gute digitale Vorarbeit sichergestellt, dass die analogen Meetings nicht überfrachtet werden?	56
Digitale Meetings	57
Was kennzeichnet digitale Meetings?	57
Wie werden die regelmäßigen Meetings des Teams organisiert?	58
Wie wird die Moderation der regelmäßigen Meetings geregelt?	58
Wie wird sichergestellt, dass jede und jeder zu Wort kommt?	59
Welche Regeln oder Rituale gibt es?	60
Hybride Meetings	62
Übersicht	62
Wie werden hybride Meetings vorbereitet?	62
Welche Regeln sollten in hybriden Meetings eingehalten werden?	63
Wie werden die online zugeschalteten Teammitglieder gleichberechtigt behandelt und einbezogen?	64

Wie können digitale und analoge Tools eingesetzt werden, um die Inklusivität zu erhöhen?	64
Umgang mit Technologie	66
Wie geht das Team mit technischen Problemen um?	66
Distanzen überbrücken	68
Wie schafft man die Bedingungen für unternehmensweite Zusammenarbeit?	68
Wie lässt sich die digitale und hybride Zusammenarbeit in globalen Teams organisieren?	69
Wie gelingt der Umgang mit unterschiedlichen Zeitzonen?	70
Wie arbeiten Teams zusammen, deren Mitglieder unterschiedliche Muttersprachen sprechen?	71
Präsenz am Unternehmensstandort	72
Wie oft und wann sollten Mitarbeitende am Unternehmensstandort präsent sein?	72
Wie wird die Arbeitszeit gemessen?	75
Kommunikation und Verbindung	76
Wie verändert sich die Kommunikation in hybriden Teams und worauf ist zu achten?	76
Worin besteht die persönliche Verantwortung in der Kommunikation?	77
Wie verbinden sich die Teammitglieder auf möglichst niederschwellige Weise?	78
Dokumentation	79
Wie gelingt Transparenz durch gute Dokumentation?	79
Wie werden die regelmäßigen Meetings des Teams dokumentiert?	80
Delegieren	82
Warum kommt dem Delegieren eine besondere Bedeutung in hybriden Teams zu?	82
Welche Stufen des Delegierens gibt es?	83
Wie sieht das Protokoll für das Delegieren einer Aufgabe im hybriden Team aus?	84

Onboarding	85
Wie integriert man neue Kolleginnen und Kollegen ins Team?	85
Leistung steuern und beurteilen	87
Wie wird in hybriden Teams die Leistung der Mitarbeitenden gesteuert und beurteilt?	87
Wie geht man mit Mitarbeitenden um, deren Leistung hinter den Erwartungen zurückbleibt?	88
Gesundheit und Wohlbefinden	90
Wie lassen sich Wohlbefinden und Gesundheit aller in hybriden Teams fördern?	90
Teambuilding und Feiern	92
Wie stärken hybride Teams ihren Zusammenhalt und ihre Effektivität?	92
Beraterpraxis: Verhalten	93
Neues lernen und Ballast abwerfen	95
Überblick	96
Technologiebeherrschung	97
Um was geht es eigentlich bei der Frage der Technologiebeherrschung?	97
Wie bringt man alle Teammitglieder auf den gleichen Stand?	98
Kommunikation	100
Was ist intentionales Zuhören?	100
Welche Kommunikationskompetenzen müssen die Mitglieder eines hybriden Teams entwickeln?	102
Wie nimmt das Team schwache Signale wahr?	103
Selbstreflexion	106
Warum ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion in hybriden Teams so wichtig?	106
Wie lässt sich Selbstreflexion trainieren?	107

Konfliktmanagement	108
Was ist in Bezug auf Konflikte in hybriden Teams zu beachten?	108
Wie kann das Team lernen, produktiv und effektiv mit Konflikten umzugehen?	109
Feedback	111
Warum ist Feedback wichtig für hybride Teams?	111
Wie erwirbt das Team Feedback-Kompetenz?	112
Netzwerken	114
Welche Kompetenzen benötigen Netzwerker?	114
Wie können diese Kompetenzen erworben werden?	115
Facilitation	117
Was bedeutet Facilitation in hybriden Teams?	117
Was sind die wichtigsten Kompetenzen des Facilitators und wie erwirbt man sie?	117
Wie wird die Rolle der internen Facilitatorin in der Gruppe bestimmt?	120
Kreativität und Innovationsfreude	121
Worauf müssen hybride Teams achten, um Kreativität zu fördern?	121
Agilität	123
Welche Kompetenzen benötigen hybride Teams, um agil zu sein?	123
Resilienz	125
Welche Bedeutung hat Resilienz in hybriden Teams?	125
Wie können Menschen ihre Widerstandskraft gegen Stress verbessern?	126
Wie stärken Teams ihre Resilienz?	127
Beraterpraxis: Fähigkeiten	129
 Den Wandel begrüßen und feiern	 131
Überblick	132

Grundannahmen und Haltung	133
Was fördert den Wandel zum hybriden Team und was behindert ihn?	133
Was sind archetypische Glaubenssätze in Teams?	134
Wie erkundet und überwindet man limitierende Glaubenssätze?	136
Führung	141
Wie verändert sich Führung im hybriden Team?	141
Wie kann Führung das Wachstum des hybriden Teams vorantreiben?	142
Selbststeuerung, Selbstverantwortung, Selbstorganisation	144
Wie gelingt der Spagat zwischen Selbststeuerung und Kollaboration?	144
Warum ist Selbstverantwortung ein Schlüssel zum Erfolg hybrider Teams?	145
Ist Selbstverantwortung das Gleiche wie Selbstorganisation?	146
Was kann man tun, um Selbstverantwortung zu stärken?	146
Vertrauen	148
Wie entsteht Vertrauen?	148
Was sind sichere Räume und wie werden sie geschaffen?	150
Verbundenheit	152
Welche Bedürfnisse möchten Menschen am Arbeitsplatz befriedigt sehen?	152
Wie schafft man den Ausgleich zwischen Autonomie und Verbundenheit im hybriden Team?	153
Transparenz	155
Warum ist Transparenz so wichtig für hybride Teams?	155
Was hindert hybride Teams daran, transparent zu sein?	156
Beraterpraxis: Haltung	158

Das Selbstverständnis entwickeln und festigen	159
--	------------

Überblick	160
-----------	-----

Leitbild	162
----------	-----

Wie kann »hybrid« im Leitbild verankert werden?	162
---	-----

Strukturen	164
------------	-----

Warum sollte man über neue Strukturen nachdenken?	164
---	-----

Welche neuen Strukturen können hybride Teams bei ihrem Kulturwandel unterstützen?	165
---	-----

Wie werden Rollen in hybriden Teams definiert und deren Aufgaben transparent gemacht?	167
---	-----

Wo und wann fängt der Strukturwandel an?	169
--	-----

Werte	171
-------	-----

Warum sind Werte identitätsstiftend?	171
--------------------------------------	-----

Welche Werte passen besonders für hybride Teams?	172
--	-----

Teammetapher, Slogan und Purpose	174
----------------------------------	-----

Wie kann eine Metapher die Teamidentität festigen?	174
--	-----

Wie beschreibt ein Slogan die Identität des Teams?	175
--	-----

Warum ist es wichtig, sich über den gemeinsamen Sinn zu verständigen?	176
---	-----

Beraterpraxis: Identität	177
--------------------------	-----

Praxis: Beteiligungsprozesse für den Aufbau hybrider Teams strukturieren und facilitieren	179
--	------------

Der Changeprozess	180
-------------------	-----

Welche Dynamik ist bei Veränderungen zu erwarten?	180
---	-----

Wie kann man den Changeprozess strukturieren?	183
---	-----

Ausklang und Anhang	189
Epilog: Blut, Schweiß und Tränen	190
Danksagung	191
Literatur und Links	193
Links	194
Arbeitsblätter und Materialien	196
Dialogfragen	196
Check-in-Fragen	199
Arbeitsblatt Teamvereinbarung	200
Zwölf Fragen, um die Verbindung zu vertiefen	201
Über den Autor	203