

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
Hybrid Work	15
1 Hybrid Work/hybride Arbeit – was sie mitbringt und wie sie sich heute und künftig entwickelt	17
1.1 New Work, Remote Work, Homeoffice und Hybrid Work – alles das Gleiche?	19
1.2 Hybrid Work – the best of both worlds?	20
2 Hybrid Work gestalten: welche Faktoren ein gutes hybrides Arbeitsmodell bestimmen	25
2.1 Führung	26
2.2 Kommunikation	30
2.3 Zusammenarbeit	33
2.4 Infrastruktur	36
2.5 Literatur	38
Führung in hybriden Arbeitsmodellen	41
3 Die Kunst, hybrid zu führen	43
3.1 Was Führungskräfte herausfordert	44
3.1.1 Mindset in einer digital orientierten Welt	44
3.1.2 Menschenorientiertes Handeln	44
3.1.3 Teamkultur herstellen	45
3.1.4 Vertrauen schaffen	45
3.1.5 Mentale Modelle teilen	46
3.1.6 Was Führungskräfte können sollten	48
3.2 Wie Führungskräfte den Herausforderungen begegnen	53
3.2.1 Diversitätssensibilität	54
3.2.2 Distanzüberbrückung	54
3.2.3 Dialogfähigkeit	55
3.2.4 Digitalkompetenz	56
3.2.5 Disziplin	56
3.2.6 Dynamisierungsfähigkeit	58
3.2.7 Delegationsfähigkeit	58
3.3 Fazit	59
3.4 Literatur	61

Kommunikation in hybriden Arbeitsmodellen	65
4 Die Rolle der internen Kommunikation	67
4.1 Die zunehmende Bedeutung der internen Kommunikation in der hybriden Arbeitswelt	67
4.2 Grundlagen der organisationsinternen Mitarbeiterkommunikation	68
4.2.1 Begriffsbestimmung und Elemente der organisationsinternen Mitarbeiterkommunikation	68
4.2.2 Herausforderungen der internen Kommunikation	70
4.2.3 Ziele der internen Kommunikation	73
4.2.4 Ziele der internen Kommunikation in hybriden Kontexten erreichen	77
4.3 Fazit	81
4.4 Literatur	82
5 IT-gestützte Arbeitskommunikation – Werkzeuge und Methoden	85
5.1 Digitale Tools in der heutigen Arbeitswelt	85
5.2 Einsatzdimensionen digitaler Tools	85
5.2.1 Synchrone versus asynchrone Zusammenarbeit	85
5.2.2 1:1- versus 1:n/m:n-Kommunikation	86
5.3 Ziele digitaler Zusammenarbeit	87
5.3.1 Kommunikation	88
5.3.2 Koordination	91
5.3.3 Wissensmanagement	91
5.3.4 Projektmanagement	93
5.4 Tipps und Tricks für effizientere hybride Zusammenarbeit	95
5.4.1 Das richtige Tool für die richtige Information	95
5.4.2 Zentrale Datenspeicherung	96
5.4.3 Priorisierbarkeit	96
5.4.4 Nachvollziehbarkeit und Versionierung	97
5.4.5 Schulungsaufwand	97
5.4.6 Ausblick: virtuelle Zusammenarbeit im Metaverse	97
5.5 Fazit	98
5.6 Literatur	99
Zusammenarbeit in hybriden Arbeitsmodellen	101
6 Social Glue	103
6.1 Soziale Einbindung als psychologisches Grundbedürfnis	103
6.2 Einflussfaktoren einer sich wandelnden Arbeitswelt auf den sozialen Zusammenhalt der Mitarbeitenden	105
6.2.1 Herausforderungen	107
6.2.2 Potenziale	111

6.2.3	Aufgaben zur Sicherung des sozialen Zusammenhalts in der hybriden Zusammenarbeit	113
6.3	Fazit und Ausblick	119
6.4	Literatur	120
7	Teambeziehungen stärken – vom Miteinander zum Füreinander	125
7.1	Team 1.0	128
7.2	Team 2.0	130
7.3	Team 3.0	132
7.4	Team 4.0	134
7.5	Zusammenfassung	136
7.6	Literatur	137
8	Die Rolle und Bedeutung von Teambuilding bei hybriden Arbeitsmodellen ...	141
8.1	Ergebnisse und Bedeutung von Teambuilding	142
8.2	Das System »Teambuilding«	142
8.3	Wie kann modernes Teambuilding im hybriden Arbeitskontext erfolgen?	146
8.4	Was kann im Zuge des Teambuildings konkret getan werden?	147
8.5	Literatur	149
	Infrastruktur in hybriden Arbeitsmodellen	151
9	Digital Workplace für hybride Zusammenarbeit	153
9.1	Wie sich die Arbeit völlig verändert	153
9.2	Das klassische Büro neu denken	154
9.3	Die Suche nach einem hybriden Bürodesign	155
9.4	Kollaboration im Digital Workplace	157
9.5	Erfolgreiche hybride und digitale Arbeitsplätze im Einsatz	158
9.5.1	Modelle des hybriden Arbeitens von morgen	158
9.5.2	Beispiele erfolgreicher hybrider Konzepte	159
9.5.3	Die nächsten Schritte zum Digital Workplace	161
9.6	Literatur	162
10	Future Workspace	165
10.1	Status quo: New Work	165
10.2	New Work – New Buildings?	166
10.3	Die vier Reifegrade	166
10.4	Kernelemente einer zukunftsfähigen Arbeitswelt	171
10.4.1	Hardware	171
10.4.2	Software	172
10.4.3	Soulware	174
10.4.4	Programming	176

10.5 Ein Beispiel aus der Praxis – eine Arbeitswelt, die bietet, was remote nicht möglich ist	177
10.6 Literatur	182
Hybrid Work Transformation	183
11 Transformation zu hybrider Arbeitskultur	185
11.1 Grundfragen und Kontext des Transformationsprozesses	185
11.2 Transformationsprozess auf organisationaler Führungsebene	187
11.3 Transformationsprozess auf kollaborativer Teamebene	188
11.4 Transformationsprozess auf individueller Ebene der Selbststeuerung	189
11.5 Erfolgsfaktoren für die Transformation	190
11.6 Fazit	192
11.7 Literatur	193
12 Mitarbeitergetriebener, funktionsübergreifender KVP in digitalen Prozessen ..	195
12.1 Die klassische Gestaltung von kontinuierlicher Verbesserung in Unternehmen ...	196
12.2 Erforderliche Kompetenzen für eine kontinuierliche Verbesserung digitaler Prozesse	197
12.3 Aufbauorganisatorische Verankerung von Veränderungsprojekten im Prozessmanagement	198
12.4 Vier mögliche Wege von der Verbesserungsidee bis zur Umsetzung in digitalen Prozessen	199
12.5 Die Umsetzung eines Process-Floor-Managements	202
12.6 Fazit	204
12.7 Literatur	204
13 Den Change zu einem hybriden Arbeitsmodell aktiv gestalten	205
13.1 Die Symptomanalyse für den Status quo	205
13.2 Diversität und Einbindung des Transformationsteams als Schlüsselement bei Transformationsprojekten	206
13.3 Voraussetzungen zur Einführung von Hybrid Work	207
13.4 Co-Creation-Prozesse organisieren	208
13.5 Literatur	212
Die Zukunft ist hybrid	213
14 Future Digital Workplace	215
14.1 Chance auf eine neue und bessere Zukunft der Arbeit	215
14.2 Einige Trends für die Zukunft der Arbeit	216
14.3 Fazit	228
14.4 Literatur	228

15 Virtual Reality in der Teamentwicklung	229
15.1 Virtual Reality – eine Annäherung	229
15.2 Potenziale von Virtual Reality in der Teamentwicklung	230
15.2.1 Nähe trotz Distanz	230
15.2.2 Fokus und Kontextwechsel	232
15.2.3 Maske und Avatar	233
15.3 Synthese	235
15.4 Literatur	236
16 Hybrid Work der Zukunft: die Zusammenarbeit menschlicher Intelligenz mit künstlicher Intelligenz	237
16.1 Die Zukunft von KI	237
16.2 Wie verändert sich die Arbeitswelt durch diese Weiterentwicklung von KI?	239
16.3 Hybrid Work bedeutet auch: Zusammenarbeit zwischen menschlicher und künstlicher Intelligenz	240
16.4 Was Unternehmen tun können, um sich auf die hybride Arbeitswelt mit KI vorzubereiten	241
16.5 Literatur	242
17 Virtual Reality und Metaverse – die Zukunft der immersiven Arbeit	243
17.1 Virtual Reality – die immersive Art der Kommunikation	243
17.2 Der Aufschwung des Metaverse	245
17.2.1 Das Metaverse – Definition und Merkmale	246
17.2.2 Was tut man im Metaverse?	247
17.3 Die Zukunft der Arbeit im Metaverse	249
17.3.1 Neue Formen der Zusammenarbeit	251
17.3.2 Schnelleres Lernen im Metaverse	252
17.3.3 Neue Rollen in einer Metaverse-Welt	253
17.3.4 Was sind die Vorteile der Arbeit im Metaverse?	254
17.3.5 Was sind die möglichen Nachteile der Arbeit im Metaversum?	255
17.4 Der Weg in die Zukunft ist noch lang	256
17.5 Ein Blick in die Zukunft – Alltag im Metaverse	257
17.6 Literatur	258
Fazit und Ausblick	263
Literatur	264
Die Herausgeberinnen	265
Die Autor:innen	267
Stichwortverzeichnis	273