

# ↓ Online-Materialien zum Buch



Holger Nauheimer

## **Praxisbuch hybride Teams**

Wie die Zukunft der Zusammenarbeit  
auf den Weg gebracht wird

ISBN 978-3-407-36814-0 Print

ISBN 978-3-407-36827-0 E-Book (PDF)

## Inhalt

Dialogfragen .....	2
Check-in-Fragen .....	4
Die fünf Ebenen des Wandels .....	6
Prozessdesign .....	7
Arbeitsblatt Teamvereinbarung .....	8
Unsere Werte und was sie bedeuten .....	9
Plattformen und Reaktionszeiten .....	10
Meetings .....	10
Verfügbarkeit, Präsenz, Arbeitsplatz .....	12
Rollen .....	13
Teammeeting – Agenda und Protokoll .....	15
Teammeeting – Agenda und Protokoll .....	16
Der Change-Diamant .....	19
Arbeitsblatt limitierende Glaubenssätze .....	23
Zwölf Fragen, um die Verbindung zu vertiefen .....	26

# Dialogfragen

Im Folgenden sind den einzelnen Prozessschritten, die in Teil 6 (s. S. 179 ff.) beschrieben sind, Fragen zugeordnet, die geeignet sind, einen Dialog zu katalysieren, der es dem Team erlaubt, in die verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses einzusteigen.

## Fragen zu Teil 1: Räume einrichten und bevölkern

- (1) Wie müssen unsere Büroräume gestaltet werden, um unterschiedliche Ansprüche für Einzel- und Zusammenarbeit zu integrieren und zu befriedigen?
- (2) Wie unterstützen wir die Ausstattung der Homeoffice-Plätze?
- (3) Welche Funktionen sollte unser digitales Büro abdecken?
- (4) Wie rüsten wir unsere analogen Räume technisch aus, damit wir effektive Meetings haben können, wenn ein Teil von uns vor Ort ist und der Rest irgendwo anders?

## Fragen zu Teil 2: Ins Tun kommen und vorangehen

- (5) Welche regelmäßigen analogen, digitalen und hybriden Meetings richten wir ein?
- (6) Wie bereiten wir unsere Meetings vor und wie verteilen wir die Rollen, die es für effiziente Meetings braucht?
- (7) Welche Struktur und welche Rituale geben wir unseren digitalen Meetings und wie überwachen wir die Einhaltung dieser Gestaltungselemente?
- (8) Wie stellen wir sicher, dass in hybriden Meetings alle gleichberechtigt behandelt werden und zu Wort kommen?
- (9) Wie binden wir Mitarbeitende ein, die auf anderen Kontinenten leben und arbeiten?
- (10) Wie pflegen wir den Kontakt zu anderen Bereichen in unserem Unternehmen?
- (11) Welche Vereinbarungen treffen wir bezüglich der Präsenz an unserem Firmenstandort und der Wahlfreiheit des Arbeitsplatzes?
- (12) Welche Regeln geben wir uns für unser Kommunikationsverhalten und wie achten wir darauf, dass diese eingehalten werden?
- (13) Wie strukturieren wir die Dokumentation, sodass größtmögliche Transparenz entsteht?
- (14) Welche Regeln geben wir uns für die Delegation der Aufgaben?
- (15) Wie bringen wir neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Bord?
- (16) Wie wird die Leistung der Einzelnen gesteuert und bewertet?
- (17) Wie fördern wir das Wohlbefinden und die Gesundheit aller Teammitglieder?
- (18) Wie stärken wir den Teamzusammenhalt und die Teamentwicklung?

## Fragen zu Teil 3: Neues lernen und Ballast abwerfen

- (19) Wie bringen wir alle auf den gleichen Stand in Bezug auf die Beherrschung der Technologie?
- (20) Welche neuen Kommunikationskompetenzen benötigen wir alle?
- (21) Wie schaffen wir die Wahrnehmung bezüglich schwacher Signale?
- (22) Was ist notwendig, um die Selbstverantwortung aller zu stärken?
- (23) Wie stellen wir sicher, dass alle daran arbeiten, die Defizite ihrer Kommunikationskompetenz zu erkennen und zu verringern?
- (24) Wie erhöhen wir die Fähigkeit eines jeden Einzelnen von uns, sich selbst mit Abstand zu betrachten?
- (25) Wie gehen wir mit Konflikten um und wie lösen wir sie?
- (26) Wie motivieren wir jeden von uns, über den Tellerrand unseres Teams hinwegzuschauen und zu netzwerken?
- (27) Welche Bedeutung geben wir der Facilitation unserer Meetings und wie erhöhen wir die Facilitation-Kompetenz des gesamten Teams?

- (28) Wie stärken wir die Kraft der Kreativität im Team?
- (29) Wie werden wir agiler?
- (30) Wie stärken wir unsere Resilienz?

#### **Fragen zu Teil 4: Den Wandel begrüßen und feiern**

- (31) Was sind die momentanen Glaubenssätze, die unser Handeln in Bezug auf hybride Zusammenarbeit leiten und welche davon müssen wir verändern?
- (32) Welche Grundannahmen behindern uns im Wachstum des Teams und welche fördern es?
- (33) Welche Bedeutung geben wir der Führung unseres Teams?
- (34) Was muss passieren, damit wir alle mehr Verantwortung übernehmen und die Teams sich so weit als möglich selbst steuern?
- (35) Was kann jeder Einzelne tun, um sichere Räume zu schaffen, in denen Vertrauen entstehen kann?
- (36) Wie schaffen wir sichere Räume, in denen wir angstfrei miteinander kommunizieren können?
- (37) Was muss jede von uns tun, damit wir in guter Verbindung miteinander bleiben?
- (38) Was bedeutet Transparenz für uns und wie leben wir sie?

#### **Fragen zu Teil 5: Das Selbstverständnis entwickeln und festigen**

- (39) Was bedeutet »hybrid« eigentlich für uns?
- (40) Welches Selbstverständnis haben wir von unserem Team und was leitet uns?
- (41) Welche neue Struktur möchten wir uns geben, die Selbstverantwortung und -organisation fördert und uns agiler werden lässt?
- (42) Wie definieren wir die Rollen in unserem Team und wie verteilen wir sie?
- (43) Was sind die Werte, die uns leiten?
- (44) Welche Metapher beschreibt uns?
- (45) Welchen Slogan geben wir uns?
- (46) Warum tun wir, was wir tun?

# Check-in-Fragen

## Einleitung

- In einem Wort ...
- In zwei Worten ...
- In einem Satz ...
- Denke an drei Dinge ...
- Nimm dir so viel Zeit wie du brauchst ...
- Sprich von Herzen und fasse dich kurz ...

## Fragen zur Befindlichkeit

- Wie kommst du heute an?
- Was musst du loslassen, um im Meeting anzukommen?
- Was beschäftigt dich gerade?
- Was ist neu in deinem Leben?
- Worüber hast du dich heute gefreut??
- Was für einen Tag hattest du heute bisher?
- Wie ist dein persönlicher Wetterstatus heute (bewölkt, neblig, sonnig usw.)?
- Auf einer Skala von 1-10: wie ist dein Wohlbefinden?
- Auf einer Skala von 1-5 (zeig es mit deinen Fingern): wie war dein Tag bis jetzt?
- Was möchtest du unbedingt mit uns teilen?
- Was ist passiert, seitdem wir uns das letzte Mal getroffen haben?
- Was ist in deinen Projekten in dieser Woche gut gelaufen?
- Was ist deine Nr. 1 Priorität in dieser Woche?
- Zeig uns ein Bild oder einen Gegenstand und sag uns, was das mit deiner momentanen Verfassung zu tun hat.
- Wofür bist du heute dankbar?
- Wenn wir dieses Meeting nicht hätten, was würdest du in der Zeit tun?

## Fragen zum Team

- Wähle ein anderes Teammitglied aus und sag ihm/ihr, was du an ihm/ihr besonders magst.
- Wähle ein anderes Teammitglied aus und sag ihm/ihr, warum seine/ihre Anwesenheit das heutige Meeting befruchten wird.
- Was möchtest du bei der heutigen Sitzung erreichen?
- Wie wird das heutige Meeting ein Erfolg werden?
- Was wirst du dazu beitragen, dass unser Meeting ein Erfolg wird?
- Welchen Ratschlag möchtest du uns heute mitgeben?
- Was ist dir heute wichtig?

## Icebreaker-Fragen

- Was hast du heute gefrühstückt?
- Welche Schuhe hast du heute an und was sagen die über dich aus?
- Wenn du jetzt sofort irgendwohin reisen könntest, wohin wäre das?
- Wenn du jetzt eine Million hättest, was würdest du tun?
- Was ist das Verrückteste, dass du je getan hast?
- Was sollten wir über deine Familie wissen?
- Was ist dein größtes Talent?
- Was ist deine heimliche Super-Power?
- Wann hast du das letzte Mal geweint?

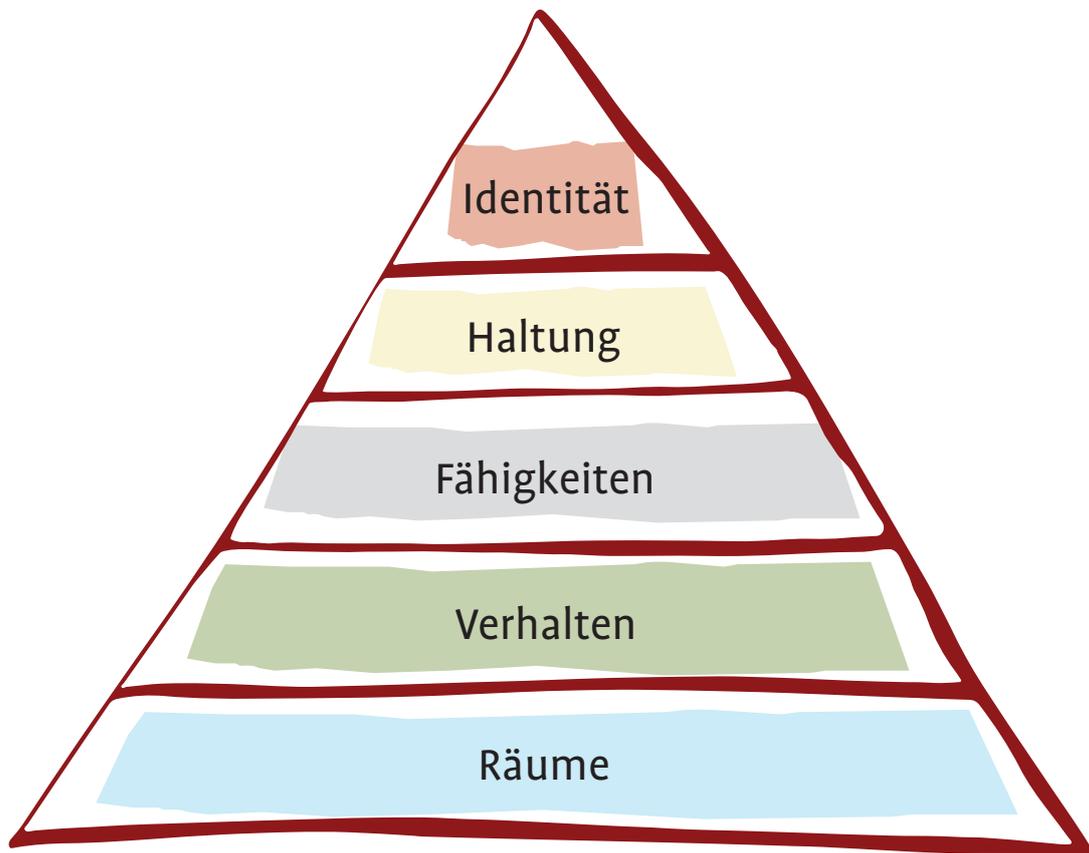
- Worüber hast du das letzte Mal laut gelacht?
- Was hast du zuletzt geträumt?
- Erzähle etwas, das wir nicht von dir wissen.
- Was ist das beste Feedback, das du je bekommen hast?
- Was war ein Feedback, das dich in deiner Entwicklung weitergebracht hat?

**Nützliche Tools zum Generieren weiterer Fragen:**

- <https://www.checkin-generator.de>
- <http://tscheck.in>
- <https://checkin.daresay.io>
- <https://faculty.washington.edu/ejslager/random-generator/index.html>

## Die fünf Ebenen des Wandels

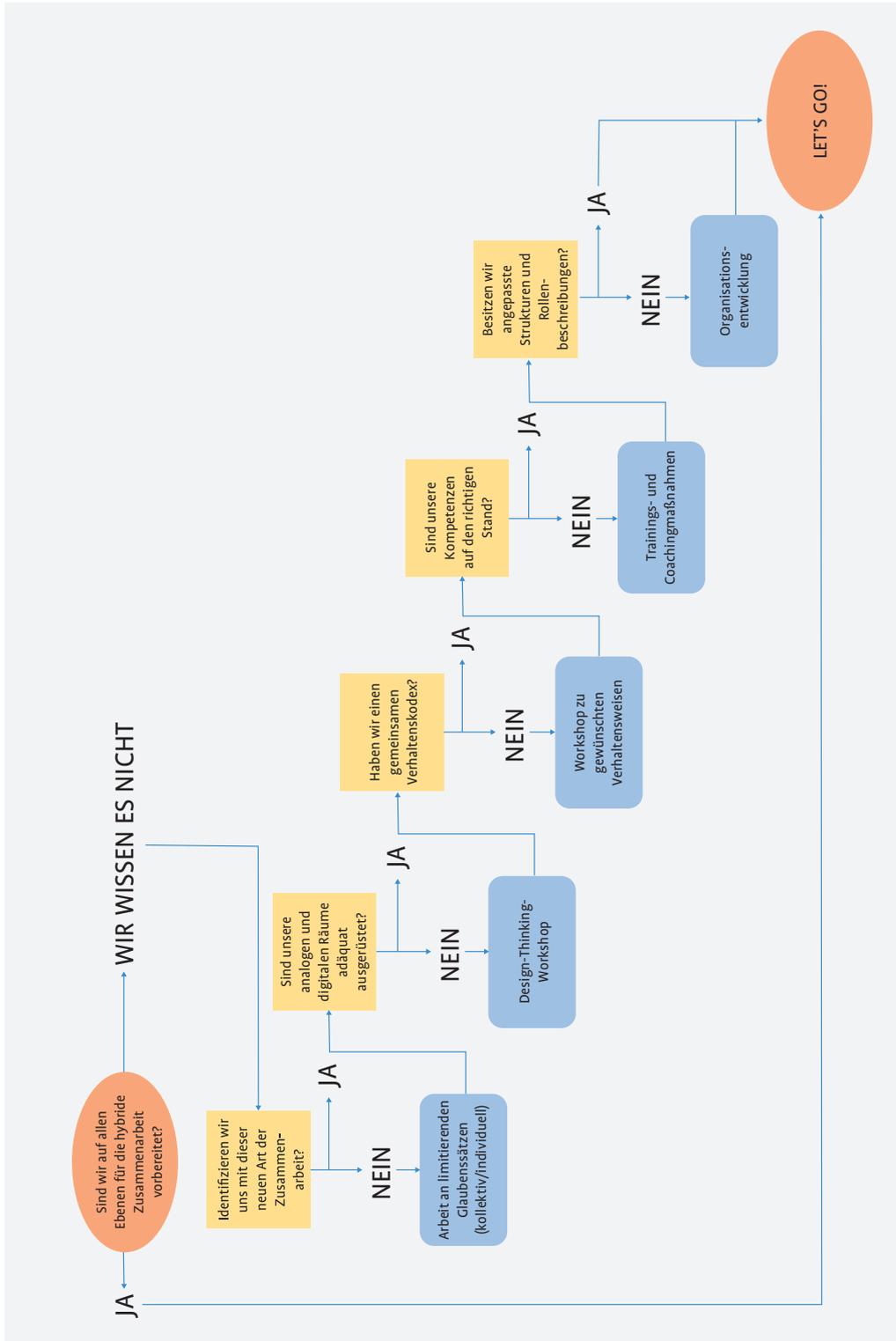
Wie in der Einleitung des Buchs beschrieben, bildet das Modell der logischen Ebenen von Robert Dilts die Grundlage für die Ausführungen in diesem Buch. Es besteht auf allen fünf Ebenen Handlungsbedarf, wenn man hybride Teams aufbauen will. Auf welcher Ebene man beginnt, hängt von den bereits geschaffenen Voraussetzungen sowie von der Reife des Teams ab. Je höher man ansetzt, desto wirkungsvoller und nachhaltiger ist der Wandel.



- Wie definieren wir unser Selbstverständnis und wie bilden wir es ab?
- Welche Grundannahmen und Glaubenssätze hindern uns und welche bringen uns voran?
- Welche neuen Kompetenzen brauchen wir und was müssen wir verlernen?
- Welche Vereinbarungen treffen wir bezüglich unseres erwarteten Verhaltens?
- Wie müssen unsere analogen und die hybriden Räume gestaltet werden?

# Prozessdesign

Das Prozessdesign gibt eine mögliche Abfolge der Schritte an, die ein Team gehen kann, um zu identifizieren, welche Schritte der Veränderung eingeleitet werden müssen. Es empfiehlt sich, dass das Team am oberen Ende des Flussdiagramms beginnt und sich Zeit lässt, jede der Fragen mit der gebotenen Sorgfalt zu erforschen, bevor es zum nächsten Schritt übergeht.



Prozessdiagramm für den Aufbau effektiver hybrider Teams

# Arbeitsblatt Teamvereinbarung

Dieses Arbeitsblatt listet Beispielfragen auf für eine Teamvereinbarung. Doch wird diese von jedem Team in einem Beteiligungsprozess individuell ausgehandelt und ausgestaltet werden. Alle Fragen sind austauschbar und anpassbar.

## Teamvereinbarung

Fragen, die in diesen Vereinbarungen behandelt werden:

- Welche Werte leiten uns?

- Welche Werkzeuge und Prozesse nutzen wir zum Teilen von Informationen und welche Antwortzeiten werden erwartet?

- Welche regelmäßigen Meetings haben wir?

- Zu welchen Zeiten sollen wir verfügbar sein?

- Wie oft sollen wir im Büro präsent sein?

- Wie messen wir die Arbeitszeit?

- Welche Erwartungen haben wir an die Teilnahme in Meetings?

- Wo außerhalb des Büros können unsere Teammitglieder arbeiten?

- Welche Querschnittsrollen haben wir?

- Wie stellen wir sicher, dass neue Kolleginnen und Kollegen schnell an Bord kommen?

## Unsere Werte und was sie bedeuten

Die folgenden Beispiele können genutzt, verändert, ergänzt oder verworfen werden. Insgesamt sollte ein Team sich auf circa fünf Werte fokussieren.

- **Achtsamkeit:** Wir beobachten unsere innere Befindlichkeit und die der Kolleginnen und Kollegen. Wir gehen sorgsam miteinander um.
- **Agilität:** Wir halten nicht an Plänen fest, wenn sich die Umstände ändern. Wir reflektieren in kurzen Intervallen über unseren Fortschritt.
- **Autonomie:** Wir respektieren die Grenzen eines jeden Teammitglieds.
- **Disziplin:** Wir erkennen an, dass Transparenz Struktur und Ordnung benötigt und unsere Dokumentationssysteme einer ständigen Pflege bedürfen.
- **Diversität:** Wir schätzen die Unterschiedlichkeit der Teammitglieder und sehen sie als Basis für Kreativität und Erfolg.
- **Effizienz:** Wir tun alles, um unsere Prozesse so schlank wie möglich zu gestalten.
- **Empathie:** Wir fühlen mit den Bedürfnissen und Sorgen unserer Kolleginnen und Kollegen mit und werten sie nicht.
- **Freude:** Wir legen Wert darauf, dass uns die Arbeit Spaß macht!
- **Inklusion:** Wir stellen sicher, dass alle Kolleginnen und Kollegen ungeachtet ihrer individuellen Eigenschaften gleichberechtigt am Teamfortschritt partizipieren können.
- **Innovation:** Wir streben danach, unsere Möglichkeitsfelder immer wieder zu erneuern und andere Wege als die dahergebrachten zu beschreiten.
- **Konfliktfreudigkeit:** Wir verstehen Konflikte als Chance, als Team stärker zu werden.
- **Kreativität:** Wir spielen mit Möglichkeiten und probieren Neues aus.
- **Neugier:** Wir wissen, dass im Neuen und Unbekannten Möglichkeiten liegen, die wir jetzt noch nicht erahnen können.
- **Respekt:** Wir achten darauf, dass unsere Worte und Taten nicht abwerten, sondern alle Teammitglieder in ihrer Unterschiedlichkeit unterstützen.
- **Selbstverantwortung:** Wir sind alle dafür verantwortlich, uns selbst zu steuern und an unserer Weiterentwicklung zu arbeiten.
- **Sicherheit:** Wir ermöglichen es allen, verletzlich zu sein, Fehler zu machen, zu lernen und dabei ihre Würde zu wahren.
- **Transparenz:** Uns ist es wichtig, dass alle zu jeder Zeit Zugang zu allen verfügbaren Informationen haben.
- **Verantwortlichkeit:** Jeder von uns erkennt die Wichtigkeit seines Beitrags und verpflichtet sich, zum Erfolg des Teams nach bestem Wissen und Gewissen beizutragen.
- **Verbundenheit:** Wir schätzen es, sowohl virtuell als auch analog zusammen zu sein und stehen in ständiger Verbindung.
- **Vertrauen:** Wir sind zuverlässig und denken zuerst an das Team und die Teammitglieder und bauen so systematisch Vertrauen auf.
- **Wachstum:** Wir arbeiten an unseren Kompetenzen und entwickeln uns ständig weiter.
- **Wahlfreiheit:** Wir ermöglichen es allen Teammitgliedern, zu entscheiden, wo, wann und wie sie die beste Arbeitsleistung erbringen können.
- **Wohlbefinden:** Wir schaffen gemeinsam angenehme und gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen.

## Plattformen und Reaktionszeiten

Wir nutzen unterschiedliche Plattformen, um in Verbindung zu bleiben; Informationen auszutauschen und Transparenz zu schaffen. Wir haben die folgenden Kommunikationsprinzipien (Beispiele können entsprechend an das Team angepasst werden):

- Wir kommunizieren lieber zu viel als zu wenig.
- Wir gehen respektvoll miteinander um.
- Wenn wir etwas nicht verstehen, fragen wir nach.
- Wir geben uns regelmäßig und ungefragt Feedback.

Art der Information	Bevorzugte Plattform	Erwartete Reaktionszeit
Zum Beispiel: Projektfortschritt und Aktivitäten	Trello	Tägliches Update

## Meetings

Wir haben verschiedene Meeting-Formate und halten uns an die vorgegebene Struktur.

Art des Meetings	Frequenz	Dauer	Analog/digital/hybrid?
Zum Beispiel: Wöchentliches Update	Mittwochs, 14:00 CET	1 Stunde	Hybrid oder digital

Unsere Standardmeetingplattform ist:

---

---

---

Alternative Plattformen, die wir für spezielle Meetings nutzen:

---

---

---

Wenn es kurz vor oder während eines Meetings gravierende technische Probleme gibt, weichen wir aus auf:

---

---

---

---

Unsere Arbeitssprache ist: \_\_\_\_\_

Wir verpflichten uns alle, unsere Redezeit in Meetings kurz zu halten; ein einzelner Beitrag sollte nicht mehr als \_\_\_\_ Minuten dauern. Wir geben uns die Erlaubnis, uns gegenseitig zu unterbrechen, wenn die Redezeit deutlich überschritten wird und kein substantieller Beitrag mehr gegeben ist.

## Verfügbarkeit, Präsenz, Arbeitsplatz

*(Unzutreffendes streichen; fehlende Informationen ergänzen)*

- Alle Teammitglieder sollen 1, 2, 3 oder 4 Tage pro Woche im Büro präsent sein.
- Alle Teammitglieder sollen \_\_\_\_ Tage pro Jahr im Büro präsent sein.
- Montag/Dienstag/Mittwoch/Donnerstag/Freitag ist unser gemeinsamer Präsenztage.
- Wir machen keine Vorgaben zur Präsenz im Büro; jeder entscheidet für sich.
- Wir erwarten, dass alle Teammitglieder im Umkreis von \_\_\_\_ km um den Firmenstandort leben.
- Wir machen keine Vorgaben zum Lebensmittelpunkt unserer Teammitglieder.
- Unsere Kernarbeitszeit, in der alle bis auf begründete Ausnahmen verfügbar sein sollen, ist von \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_
- Die Teilnahme an den folgenden Meetings ist für alle, bis auf begründete Ausnahmen, verpflichtend:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- In unserem Firmengebäude haben alle Teammitglieder das Anrecht auf einen eigenen Arbeitsplatz beziehungsweise kein Anrecht auf einen eigenen Arbeitsplatz.
- Die Verteilung der Schreibtische wird über \_\_\_\_\_ organisiert.
- Teammitglieder haben das Anrecht, bis zu \_\_\_\_ Stunden im Monat in den Räumlichkeiten des \_\_\_\_\_ zu arbeiten.
- Alle Teammitglieder sind verpflichtet, ihre Arbeitszeit mithilfe von \_\_\_\_\_ zu dokumentieren.

## Rollen

In unserem Team gibt es die folgenden Querschnittsrollen:

Rolle	Aufgabe	Frequenz des Wechsels
Schäferin	Schwache Signale wahrnehmen; Teamspirit beobachten; Konflikte erkennen; offenes Ohr für persönliche Probleme	
Facilitator	Vorbereitung und Einladung für All-Team-Meetings; Facilitation	
Schriftführer	Dokumentation der Meetings sicherstellen	
Gärtnerin	Informationsflut managen; Datenablage bereinigen	
Mentor	Onboarding neuer Kolleginnen und Kollegen	

Die jeweiligen Inhaber und Inhaberinnen der Rollen findet man auf:

---

---

## Onboarding

Für das Onboarding neuer Kolleginnen und Kollegen vereinbaren wir den folgenden Prozess:

Einführung in die Teamprozesse:

---

---

---

---

Übersicht zu Dokumenten:

---

---

---

---

Einnahme von Querschnittsrollen:

---

---

---

---

Feedback:

---

---

---

---

Weiteres

---

---

---

---

---

---

---

---

Ort, Datum

---

(Es folgen die Unterschriften aller Teammitglieder)

---

---

---

# Teammeeting – Agenda und Protokoll

Bemerkungen:

- Vor dem Meeting wird eine Moderatorin bestimmt, die
  - prüft, ob alle zum Meeting eingeladen sind,
  - die Agenda vorbereitet ist und
  - die Teammitglieder auffordert, sich auf das Meeting vorzubereiten.
- Während des Meetings teilen sich mehrere Teammitglieder die Protokollierung, die auf einem gemeinsam geteilten Dokument erfolgt, das alle während des Meetings einsehen können.
- Themen zur Diskussion können nur vor dem Meeting eingebracht werden (Ausnahmen bestätigen die Regel).
- Alle Teammitglieder lesen die vorbereitete Agenda und die eingebrachten Themen, bevor das Meeting beginnt, bestätigen mit ihren Initialen, dass sie die Themen zur Kenntnis genommen haben und hinterlassen Kommentare.
- Die Zeiten des Meetings sind strikt getaktet.
- Für Entscheidungsprozesse kann man Verfahren aus der Soziokratie (<https://www.soziookratie.org/elemente/konsent/>) oder Holakratie (<https://www.holacracy.org/governance-meetings>) anwenden.

# Teammeeting – Agenda und Protokoll

Datum: \_\_\_\_\_ Beginn (Uhrzeit): \_\_\_\_\_ Ende (Uhrzeit): \_\_\_\_\_

Facilitator: \_\_\_\_\_

An der Erstellung dieses Protokolls waren beteiligt (Namen):

---

---

---

---

An dem Meeting haben teilgenommen (Namen):

---

---

---

---

---

Links zu wichtigen Informationen (bitte vor dem Meeting einfügen):


Generelle Agenda:

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>(1) Check-in (** Minuten)</li><li>(2) Wichtige Ankündigungen (die nicht diskutiert werden müssen) (** Minuten)</li><li>(3) Zustimmung zur beziehungsweise Ergänzung der Agenda (** Minuten)</li><li>(4) Follow-up vom letzten Meeting (** Meeting)</li><li>(5) Themen (pro Arbeitsgruppe oder Kleinteam), s.u. (** Minuten pro Thema)</li><li>(6) Entscheidungen (** Minuten)</li><li>(7) Follow-up (** Minuten)</li><li>(8) Zusammenfassung (** Minuten)</li><li>(9) Check-out (** Minuten)</li></ol> |
|--|

Follow-up vom letzten Meeting (vor dem Meeting Informationen aus dem letzten Protokoll einfügen; während des Meetings ergänzen)

Wer sollte was bis wann machen?	Ist es erledigt?	Follow-up: Was muss noch passieren? Wer macht was bis wann?
	Ja / Nein	

Wichtige Ankündigungen – ohne Diskussion (möglichst vor dem Meeting eintragen; während des Meetings ergänzen)

Wer?	Was?	Zur Kenntnis genommen (Initialen)	Anmerkungen

Themen zur Diskussion  
(jedes Teammitglied liest und ergänzt, bevor das Meeting beginnt)

Thema	Wer? (Initialen)	Um was geht es (Kurzfassung)?	Zur Kenntnis genommen (Initialen)	Ergänzungen

Protokoll (Themen aus der vorhergehenden Tabelle übernehmen)

Thema 1: \_\_\_\_\_ Verantwortliche/r: \_\_\_\_\_

Was?	Entscheidungen, die wir getroffen haben	Follow-up Wer macht was bis wann?

Thema 2: \_\_\_\_\_ Verantwortliche/r: \_\_\_\_\_

Was?	Entscheidungen, die wir getroffen haben	Follow-up Wer macht was bis wann?

Thema 3: \_\_\_\_\_ Verantwortliche/r: \_\_\_\_\_

Was?	Entscheidungen, die wir getroffen haben	Follow-up Wer macht was bis wann?

Was gibt es sonst noch Wichtiges festzuhalten?

---

---

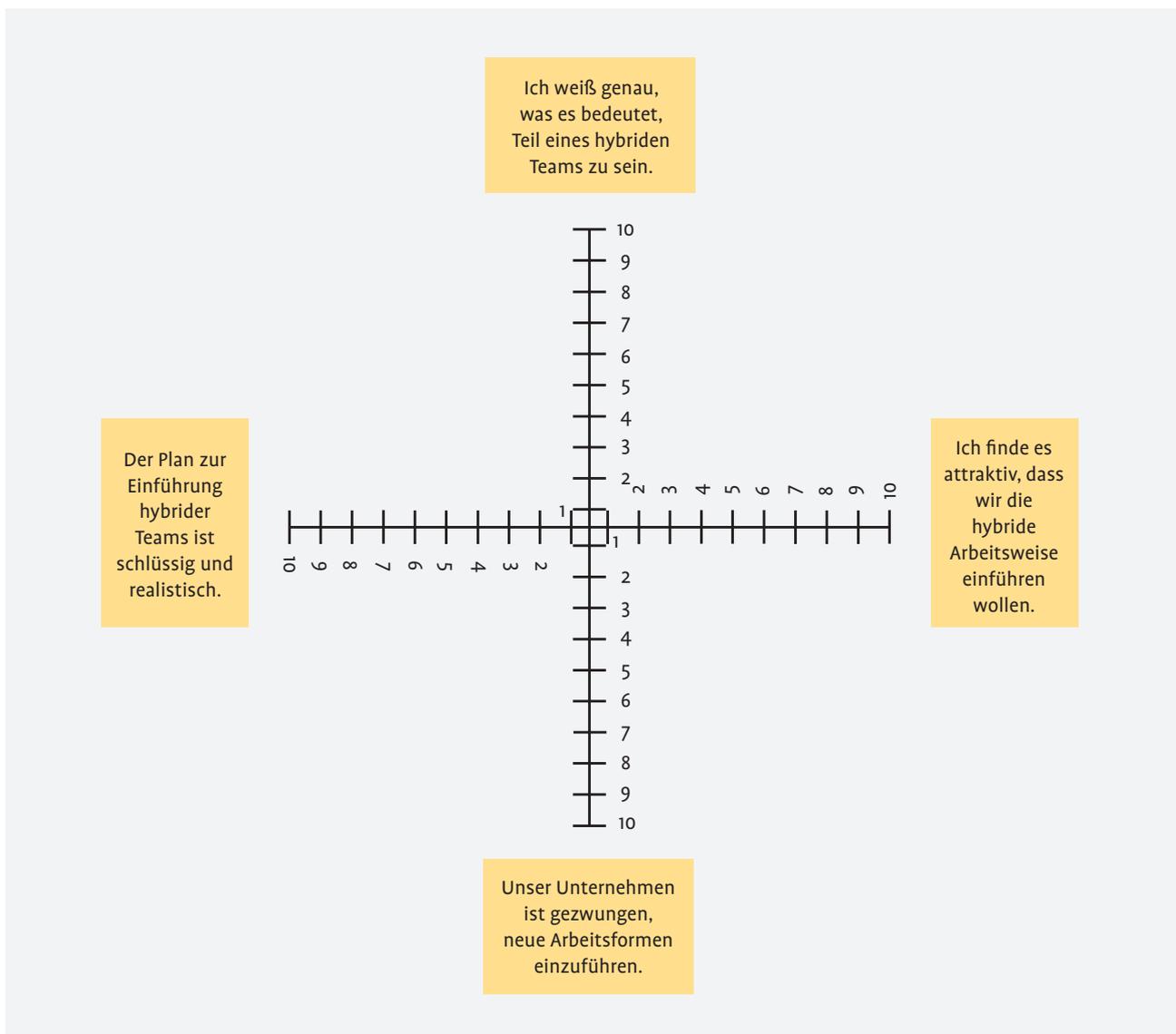
---

---

---

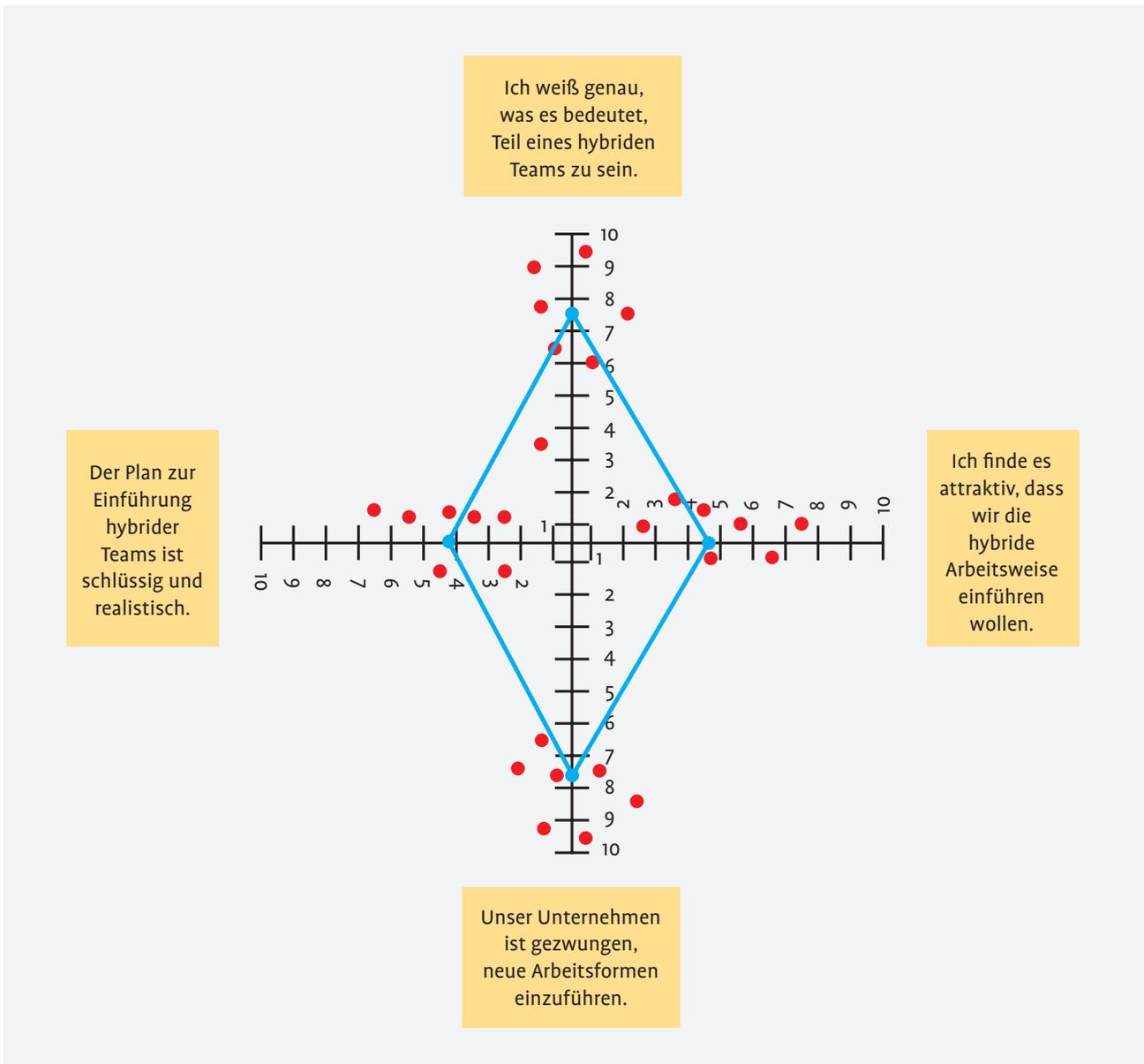
# Der Change-Diamant

Der Change-Diamant ist ein Tool, um verdeckte Bedenken und Widerstände gegen die Veränderung ans Tageslicht zu bringen. Die Teammitglieder bewerten jedes der vier Statements in stiller Reflexion (von 1 = Ich stimme überhaupt nicht zu bis 10 = Ich stimme vollständig zu), bevor die Ergebnisse gemeinsam, zum Beispiel auf einem Flipchart visualisiert werden. Zur Verdeutlichung der Tendenz kann der Median eingezeichnet werden, das heißt, der numerische Wert, der die obere Hälfte der Stimmen von der unteren teilt. Es schließt sich ein Dialogprozess an, in dem die Gründe für das Abstimmungsverhalten der Teammitglieder offengelegt werden, um dann in eine entsprechende und angepasste Handlungsplanung zu kommen.



Es folgen nun zur Verdeutlichung einige Beispiele:

### Beispiel 1:

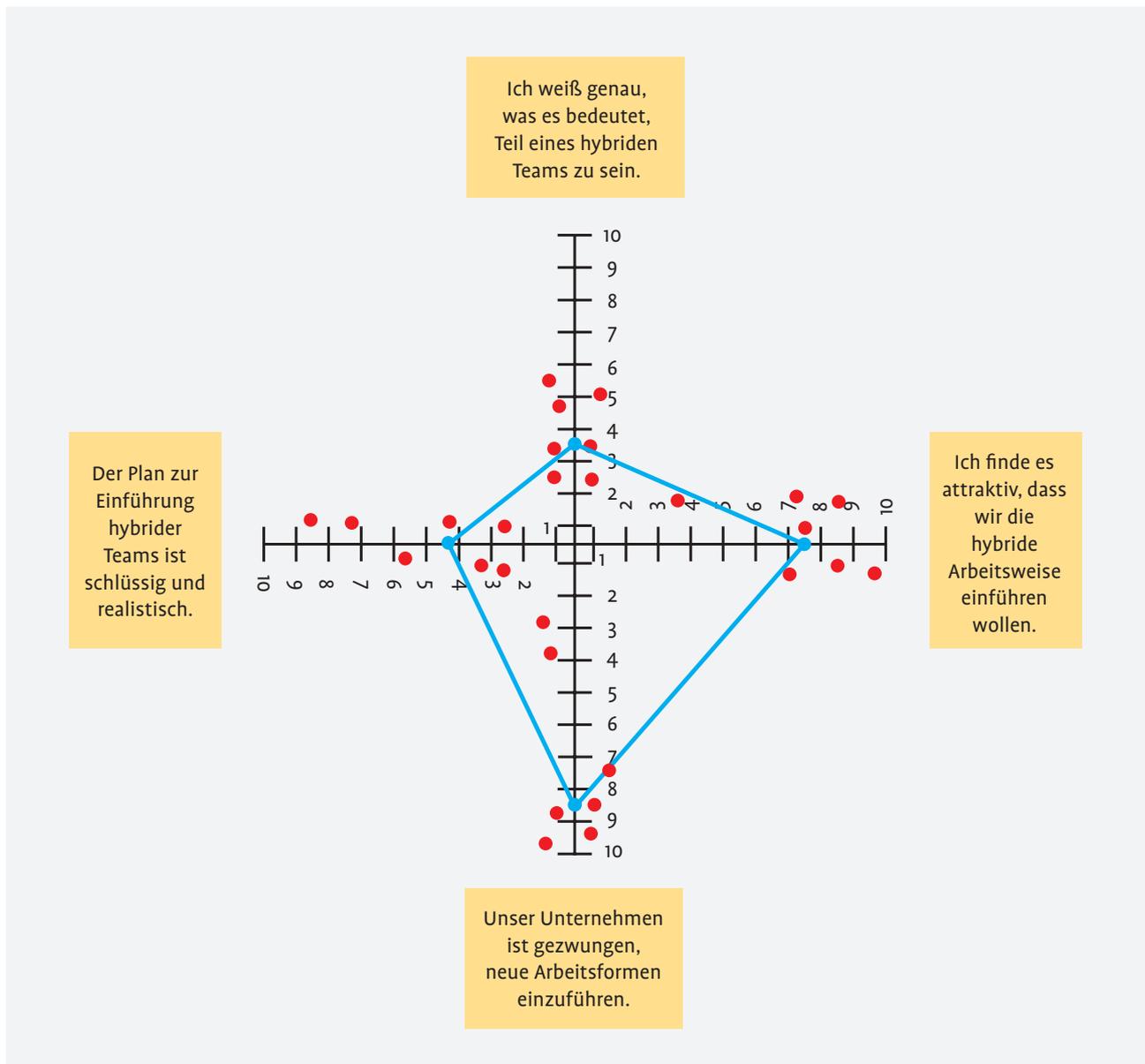


Im Allgemeinen fühlen sich die Teammitglieder gut informiert. Es gibt aber einen Ausreißer nach unten. Die Attraktivität ist nicht besonders hoch, auch wenn das Team glaubt, dass die Veränderungen unausweichlich sind. Die Einführung wird jedoch nicht als realistisch betrachtet.

Mögliche Maßnahmen:

- Coaching des Mitarbeiters, der nicht über genug Informationen verfügt.
- Genauere Untersuchung der Bedürfnisse und Sorgen der Teammitglieder durchführen.
- Der Plan zur Einführung muss einer kritischen Überprüfung unterworfen werden. Woran könnte es hapern?

## Beispiel 2:

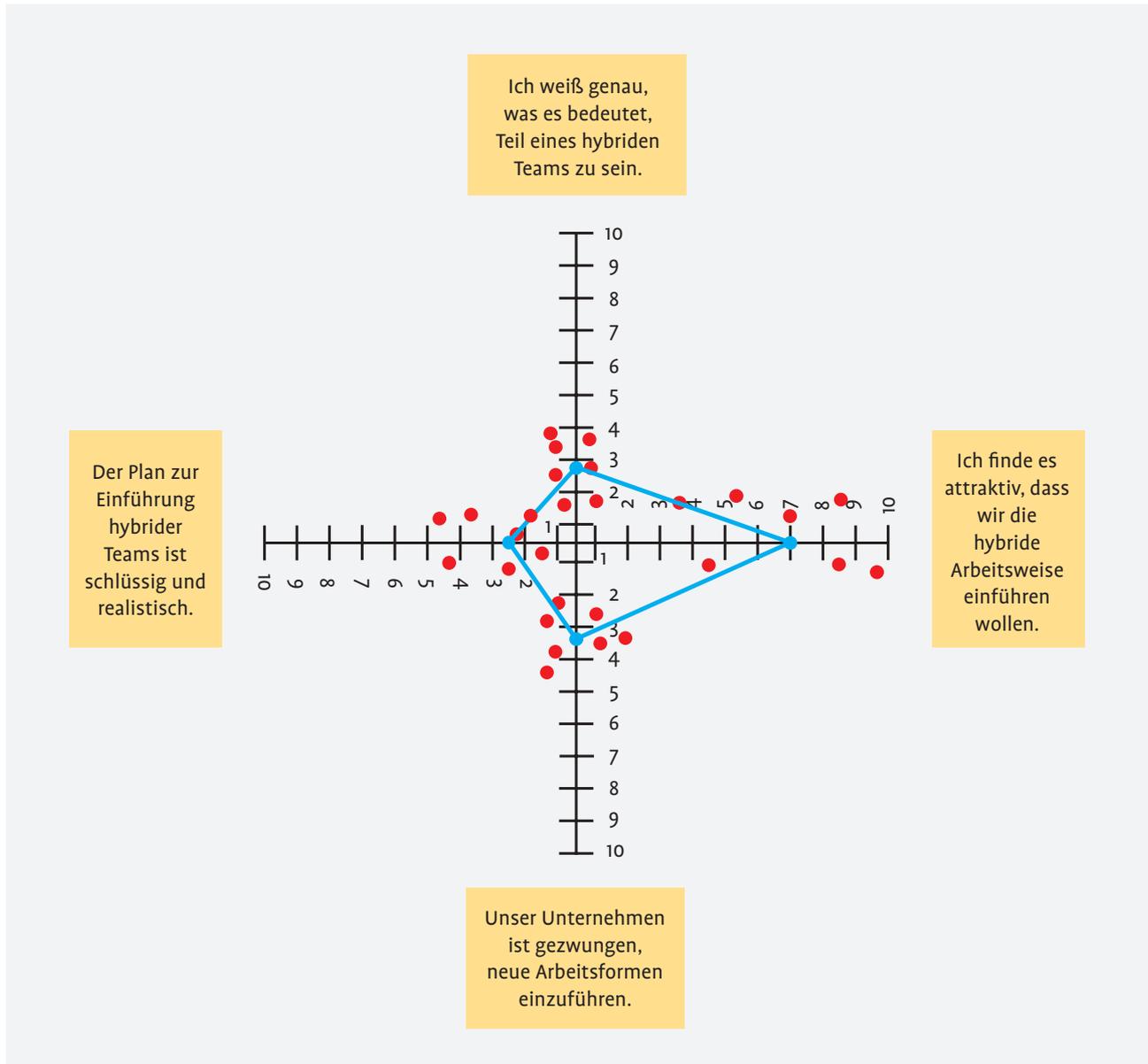


Die Teammitglieder fühlen sich nicht informiert. Sie finden die Idee im Prinzip aber attraktiv – bis auf einen Ausreißer. Auch die Notwendigkeit der Einführung wird deutlich gesehen. Es gibt ein diffuses Bild darüber, wie realistisch der Plan zur Umsetzung ist.

Mögliche Maßnahmen:

- Bessere Information der Mitarbeitenden über die Einzelheiten der geplanten Einführung. Zum Beispiel Q&A Sessions durchführen.
- Coaching des »unzufriedenen« Mitarbeitenden und der Mitarbeitenden, die der Notwendigkeit nicht zustimmen.
- Gemeinsamen Planungsworkshop machen, in dem alle Maßnahmen auf den Prüfstand gestellt werden.

### Beispiel 3:



Die Teammitglieder fühlen sich nicht informiert, die Notwendigkeit und die Realisierbarkeit wird kritisch gesehen. Es gibt große Unterschiede darin, wie attraktiv die Mitarbeitenden die Einführung hybrider Teams empfinden.

Mögliche Maßnahmen:

- Umfassenden Changemanagement-Prozess starten, in dem die Widerstände, aber auch die Realisierbarkeit der Idee hybrider Teams gemeinsam debattiert wird.
- Die Mitarbeitenden, die die Veränderungen begrüßen, als Change Agents einsetzen.

## Arbeitsblatt limitierende Glaubenssätze

An welcher Grundannahme möchtest du arbeiten? Beschreibe sie in einem Satz, der zum Beispiel mit »Ich kann nicht ..., weil ...« oder »Ich glaube nicht, dass ...« oder »Wir können nicht, weil ...« oder »Wir wissen genau, dass ...« beginnt.

---

---

---

---

---

---

---

---

Ist es wahr?  Ja  Nein

Ist es wirklich wahr?  Ja  Nein

Kannst du dir absolut sicher sein, dass es wahr ist?

Oder glaubst du es nur, weil du schlechte Erfahrungen hattest?  Ja  Nein

Wenn ja, was waren diese schlechten Erfahrungen?

---

---

---

---

---

---

---

---

Was ist der Gewinn? Was sind die Vorteile, wenn du an diesem Glauben festhältst? Wie nützt er dir?

---

---

---

---

---

---

---

---

Was kostet er dich? Wie wirkt er sich auf dein Verhalten aus? Was vermeidest du aufgrund des Glaubenssatzes?

---

---

---

---

---

---

---

Wie wirkt sich das auf deine Haltung aus?

---

---

---

---

---

---

---

Was fühlst du, wenn du an den Satz denkst? Bist du gestresst?

---

---

---

---

---

---

---

Bist du manchmal zynisch?  Ja  Nein

Was tust du aktiv gegen deinen Zynismus?

---

---

---

---

---

Wer in deinem Team hat eine andere Haltung zum Thema, und was könntest du ihn oder sie fragen?

---

---

---

---

---

---

---

Was würde dich dazu bringen, deine Meinung zu ändern?

---

---

---

---

---

---

---

Formuliere den Satz so, dass er ins Gegenteil verkehrt wird. Was passiert, wenn du den Satz liest?

---

---

---

---

---

---

---

Was tust du als Nächstes?

---

---

---

---

## Zwölf Fragen, um die Verbindung zu vertiefen

Eine besondere Herausforderung hybrider Teams ist es, dass alle miteinander in Verbindung bleiben und miteinander persönliche Ziele, Bedenken und Lebens- sowie Arbeitsumstände miteinander teilen. Der folgende Fragebogen kann formell in einem Workshop eingesetzt werden – zum Beispiel, indem sich Teammitglieder in Paaren gegenseitig interviewen. Die einzelnen Fragen eignen sich aber auch als Check-in-Fragen und können darüber hinaus in jedes Gespräch einfließen, das die Teammitglieder miteinander führen – zu jeder Gelegenheit.

	ZIELE	SORGEN	UMSTÄNDE
JETZT	Was ist dir wichtig in Bezug auf das, was du gerade tust?	Welche Bedenken hast du in diesem Moment?	Was brauchst du, um diese momentane Aufgabe zu erfüllen?
BALD	Was ist dein wichtigstes Ziel für heute?	Worum oder um wen musst du dich heute noch kümmern?	Was beeinflusst deine Aufmerksamkeit heute am meisten?
MITTELFRISTIG	Was möchtest du gern in den nächsten Wochen/Monaten erreichen?	Welche Risiken bestehen für die Work-Life-Balance?	Was wird in den nächsten Wochen/Monaten auf dich zukommen, das zusätzliche Aufmerksamkeit von dir erfordern wird?
LANGFRISTIG	Was ist wirklich wichtig für dich im Leben? Und warum ist das wichtig?	Was ist eine Sorge, die du schon lange mit dir trägst und die dich auch in der Zukunft beschäftigen wird?	Was sind die drei wichtigsten Faktoren, die dein Leben für lange Zeit beeinflussen werden?