



Leseprobe aus Nauheimer, Praxisbuch hybride Teams.  
Wie die Zukunft der Zusammenarbeit auf den Weg gebracht wird,  
ISBN 978-3-407-36814-0 © 2022 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/  
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36814-0](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36814-0)

## 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
<b>Räume einrichten und bevölkern</b>	<b>27</b>
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

## Inhaltsverzeichnis

Wie können digitale und analoge Tools eingesetzt werden, um die Inklusivität zu erhöhen?	64
<b>Umgang mit Technologie</b>	<b>66</b>
Wie geht das Team mit technischen Problemen um?	66
<b>Distanzen überbrücken</b>	<b>68</b>
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
<b>Präsenz am Unternehmensstandort</b>	<b>72</b>
Wie oft und wann sollten Mitarbeitende am Unternehmensstandort präsent sein?	72
Wie wird die Arbeitszeit gemessen?	75
<b>Kommunikation und Verbindung</b>	<b>76</b>
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
<b>Dokumentation</b>	<b>79</b>
Wie gelingt Transparenz durch gute Dokumentation?	79
Wie werden die regelmäßigen Meetings des Teams dokumentiert?	80
<b>Delegieren</b>	<b>82</b>
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

<b>Onboarding</b>	<b>85</b>
Wie integriert man neue Kolleginnen und Kollegen ins Team?	85
<b>Leistung steuern und beurteilen</b>	<b>87</b>
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
<b>Gesundheit und Wohlbefinden</b>	<b>90</b>
Wie lassen sich Wohlbefinden und Gesundheit aller in hybriden Teams fördern?	90
<b>Teambuilding und Feiern</b>	<b>92</b>
Wie stärken hybride Teams ihren Zusammenhalt und ihre Effektivität?	92
<b>Beraterpraxis: Verhalten</b>	<b>93</b>

<b>03</b>	<b>Neues lernen und Ballast abwerfen</b>	<b>95</b>
	<b>Überblick</b>	<b>96</b>
	<b>Technologiebeherrschung</b>	<b>97</b>
	Um was geht es eigentlich bei der Frage der Technologiebeherrschung?	97
	Wie bringt man alle Teammitglieder auf den gleichen Stand?	98
	<b>Kommunikation</b>	<b>100</b>
	Was ist intentionales Zuhören?	100
	Welche Kommunikationskompetenzen müssen die Mitglieder eines hybriden Teams entwickeln?	102
	Wie nimmt das Team schwache Signale wahr?	103
	<b>Selbstreflexion</b>	<b>106</b>
	Warum ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion in hybriden Teams so wichtig?	106
	Wie lässt sich Selbstreflexion trainieren?	107

## Inhaltsverzeichnis

<b>Konfliktmanagement</b>	<b>108</b>
Was ist in Bezug auf Konflikte in hybriden Teams zu beachten?	108
Wie kann das Team lernen, produktiv und effektiv mit Konflikten umzugehen?	109
<b>Feedback</b>	<b>111</b>
Warum ist Feedback wichtig für hybride Teams?	111
Wie erwirbt das Team Feedback-Kompetenz?	112
<b>Netzwerken</b>	<b>114</b>
Welche Kompetenzen benötigen Netzwerker?	114
Wie können diese Kompetenzen erworben werden?	115
<b>Facilitation</b>	<b>117</b>
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
<b>Kreativität und Innovationsfreude</b>	<b>121</b>
Worauf müssen hybride Teams achten, um Kreativität zu fördern?	121
<b>Agilität</b>	<b>123</b>
Welche Kompetenzen benötigen hybride Teams, um agil zu sein?	123
<b>Resilienz</b>	<b>125</b>
Welche Bedeutung hat Resilienz in hybriden Teams?	125
Wie können Menschen ihre Widerstandskraft gegen Stress verbessern?	126
Wie stärken Teams ihre Resilienz?	127
<b>Beraterpraxis: Fähigkeiten</b>	<b>129</b>
<hr/>	
<b>Den Wandel begrüßen und feiern</b>	<b>131</b>
Überblick	132

<b>Grundannahmen und Haltung</b>	<b>133</b>
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
<b>Führung</b>	<b>141</b>
Wie verändert sich Führung im hybriden Team?	141
Wie kann Führung das Wachstum des hybriden Teams vorantreiben?	142
<b>Selbststeuerung, Selbstverantwortung, Selbstorganisation</b>	<b>144</b>
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
<b>Vertrauen</b>	<b>148</b>
Wie entsteht Vertrauen?	148
Was sind sichere Räume und wie werden sie geschaffen?	150
<b>Verbundenheit</b>	<b>152</b>
Welche Bedürfnisse möchten Menschen am Arbeitsplatz befriedigt sehen?	152
Wie schafft man den Ausgleich zwischen Autonomie und Verbundenheit im hybriden Team?	153
<b>Transparenz</b>	<b>155</b>
Warum ist Transparenz so wichtig für hybride Teams?	155
Was hindert hybride Teams daran, transparent zu sein?	156
<b>Beraterpraxis: Haltung</b>	<b>158</b>

## Inhaltsverzeichnis

<b>Das Selbstverständnis entwickeln und festigen</b>	<b>159</b>	<b>05</b>
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	
<b>Praxis: Beteiligungsprozesse für den Aufbau hybrider Teams strukturieren und facilitieren</b>	<b>179</b>	<b>06</b>
Der Changeprozess	180	
Welche Dynamik ist bei Veränderungen zu erwarten?	180	
Wie kann man den Changeprozess strukturieren?	183	

<b>07</b>	<b>Ausklang und Anhang</b>	<b>189</b>
	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

## Prolog: Die postpandemische Arbeitskultur

Peter F. Drucker stellte bereits 1992 in einem Artikel im Harvard Business Review fest, dass alle paar hundert Jahre in der Geschichte der westlichen Kultur eine einschneidende Transformation passiert. In wenigen Jahrzehnten verändert die Gesellschaft ihre Weltsicht, die Grundwerte, die sozialen und politischen Strukturen, ihre Kunst, ihre Schlüsselinstitutionen (<https://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations>). Es scheint so, dass wir im Moment durch eine solche Zeit gehen.

Dramatische, den Globus umspannende Krisen sind immer Zeiten des Umbruchs und der Erneuerung. So verhält es sich auch mit der postpandemischen Arbeitskultur im Jahre 2021. Neben dem unsäglichen Leid, welches ein Virus, das den Namen SARS-CoV-2 trägt, mit sich brachte, hat es dazu beigetragen, dass Veränderungen, die sich schon seit über zehn Jahren angekündigt haben, sich jetzt in rasanter Geschwindigkeit verstetigen.

In einem Artikel für die Zeitschrift für Organisationsentwicklung mit dem Titel »Das Büro in der Wolke« habe ich im Jahre 2016 folgende fünf Hypothesen formuliert.

### Info

#### Fünf Hypothesen zur Transformation des Büros

1. Ein großer Teil der Arbeit ist inzwischen virtuell – wir haben es nur noch nicht realisiert.
2. Der Kulturwandel in Unternehmen wird durch die technologische Entwicklung gefördert, aber nicht ausgelöst.
3. Virtuelle Arbeit ist oft effektiver als die Arbeit im Büro.
4. Das Büro gewinnt als Ort der Begegnung an Bedeutung.
5. Das virtuelle Büro muss verschiedene Räume haben.



Dies ist – weltweit – allen Schreibtischarbeitern und allen Führungskräften im Laufe der COVID-19-Pandemie bewusst geworden, als plötzlich jede Mitarbeiterin, die nicht unabdinglich vor Ort sein musste, ins Homeoffice verbannt wurde. Während sich zu Beginn der Pandemie manche noch in den ersten Phasen der Trauerkurve von Kübler-Ross aufhielten, nämlich: Schock, Leugnen, Zorn und Depression, begannen die meisten nach einer kürzeren oder längeren Weile mit dem Verhandeln und dem Experimentieren. Und heute ist das Homeoffice und die Video-Konferenz für viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu einem festen Bestandteil

ihrer Arbeit geworden – sie haben den Wandel akzeptiert und integriert. Im Guten wie im Schlechten: Die Erfahrung der Jahre 2020 bis 2021 kann man niemandem mehr nehmen. Wir wissen jetzt genau, was wir am Büro schätzen: Wir möchten unseren Kolleginnen und Kollegen in Präsenz begegnen. Wir wissen auch, dass wir im Homeoffice produktiv und effizient sein können – und dass es sich im Trainingsanzug gut arbeiten lässt.

In den nächsten Jahren werden hybride Formen der Zusammenarbeit und die Flexibilisierung des Arbeitsplatzes zur Normalität in allen Unternehmen werden, die sich der Zukunft öffnen.

In der Zeit, in der die Infektionszahlen zu sinken begannen und wir zaghaft ins analoge Büro zurückkehrten, zeigte sich die eigentliche Revolution der Arbeitswelt: Es ist für viele Unternehmen nicht mehr selbstverständlich, dass sich der »Default«-Arbeitsplatz im Firmengebäude befindet. Diese Unternehmen flexibilisieren die Regeln dafür, wo und wann die Mitarbeitenden ihre Arbeit erledigen. Ein Team der Universität von Stanford hat kürzlich geschätzt, dass in Zukunft 22 Prozent der gesamten Arbeitszeit aller amerikanischen Beschäftigten zu Hause oder irgendwo anders als im Firmengebäude verbracht wird.

Dadurch entsteht eine Vielzahl an Herausforderungen, die in diesem Buch angesprochen werden sollen: Was steht eigentlich im deutschen Arbeitsrecht zum Arbeiten im Homeoffice oder gar im Café? Wie stellen es Teams sicher, dass diejenigen, die häufiger von zu Hause aus arbeiten, nicht vom Informationsfluss abgekoppelt werden? Wie gestaltet man Meetings, bei denen sich ein Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im analogen, ein anderer Teil sich aber im virtuellen Büro aufhält? Welche neuen Kompetenzen werden benötigt, um die neue Teamarbeit zum Erfolg zu führen? Was ist eigentlich »normal«? Und wie stelle ich sicher, dass ich nicht ausbrenne?

Dies sind nur einige Fragen, die sich bei der neuen Arbeitsweise aufdrängen, die mit dem Label »hybrid« kategorisiert wird. Hybride Teams bewegen sich in der Grauzone zwischen dem reinen Vor-Ort-Team, das sich in Gänze im analogen Büro zusammensetzt, und dem verteilten Team, bei dem sich alle Teammitglieder virtuell miteinander verbinden und jede und jeder vor ihrem/seinem eigenen elektronischen Ausgabegerät sitzt. In hybriden Teams halten sich ein Teil der Kollegen in räumlicher Nähe voneinander auf, während die anderen im Büro in der Wolke arbeiten. Und die Zusammensetzung des Vor-Ort-Teams wechselt ständig: Mal ist die eine Kollegin im Büro, mal der andere Kollege. Und manchmal sitzen alle vor dem Bildschirm und sind online miteinander verbunden. Wie in aller Welt kann

## Prolog: Die postpandemische Arbeitskultur

---

unter solchen Umständen kontinuierlich und mit gleichbleibender Qualität zusammengearbeitet werden? Darum geht es in diesem Buch.

Genau betrachtet, hat es hybride Teams schon vor der elektronischen Industrierevolution der 1990er-Jahre gegeben: Der Außendienstmitarbeiter hat schon immer von unterschiedlichen Standorten aus gearbeitet und die erste Telefonkonferenz fand bereits am 4. Dezember 1928 statt. Es waren allerdings nur wenige Menschen, die sich regelmäßig von ihrem Schreibtisch entfernt haben, auch die Zahl der Videokonferenzen war eher gering. Das hat sich seit 2020 schlagartig geändert.

Die hybride Arbeitsweise ist nicht ohne Herausforderungen – man könnte sagen, sie sei weder Fisch noch Fleisch und benötige daher ein spezielles Besteck. Und trotzdem hat sie ihren Charme: Menschen wollen sich physisch begegnen, zumindest manchmal. Menschen wollen ihren Arbeitsplatz selbst bestimmen, zumindest manchmal. Menschen wollen Wahlfreiheit. Wie bringt man das alles zusammen, ohne dass die Produktivität leidet? Davon handelt dieses Buch.

Für viele Menschen wird eine mobile Lebensweise attraktiver. Warum soll man immer an einem Ort leben? Die Zwänge hierfür könnten bald der Vergangenheit angehören: Ein Artikel des Magazins Wired macht die Voraussage, dass Schulen in der Zukunft nicht mehr unbedingt ortsgebunden sein werden – einen Vorgesmack dazu hat die Pandemie-Zeit mit Homeschooling schon gegeben.

### Literatur und Links

Wie sich die Welt der Arbeit in der heutigen Zeit radikal verändert, haben die folgenden Autoren treffend beschrieben.

- Barrero, Jose Maria/Bloom, Nicholas/Davis, Steven J.: Why Working From Home Will Stick. 21.01.2021. [https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh\\_will\\_stick\\_v5.pdf](https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh_will_stick_v5.pdf)
- Pardes, Arielle: These Startups Are Betting on a Remote-First World. Wired, 2021. <https://www.wired.com/story/startups-betting-on-remote-first-world/>
- Williams, Callum: A Bright Future for the World of Work. Economist Special Report. <https://www.economist.com/special-report/2021/04/08/a-bright-future-for-the-world-of-work>

---

Unternehmen wie Airbnb oder Anyplace bieten preisgünstigen Wohnraum auf Zeit. Es gibt immer mehr Angebote, die eine mobile Lebensweise ermöglichen – die Post wird automatisch eingescannt, Fintechs bieten Alternativen zum lokalen Bankkonto. Einer meiner Lieblingsservices ist LaptopFriendly, der mir zeigt, wo ich in der Stadt, in der ich mich gerade aufhalte, Cafés finde, die für mobiles Arbeiten besonders gut geeignet sind.

Services für digitale Nomaden finden Sie unter: <https://nomadflag.com/digital-nomad-tools/>

Die digitalen Nomaden der letzten Jahre, die sich auf Bali und an anderen Feriendestinationen wiederfanden, waren vor allem Freiberuflerinnen und Freiberufler oder andere Solo-Selbstständige. Was lässt uns daran zweifeln, dass zumindest ein Teil der Beschäftigten ihnen nachfolgen wird?

Keine Frage: Die hybride Teamarbeit wird ihren Einzug in viele Organisationen halten. Umso eher sich das Management darauf einstellt, umso schneller werden die Teams durch die oft schmerzhafteste Einführungsphase hindurchgegangen sein.

Damit entstehen neue Aufgabenfelder für Berater, Facilitatorinnen und Coaches. Vom Changeprozess zur Einführung hybrider Teams handelt dieses Buch.

Holger Nauheimer, August 2021

## Einleitung: Die fünf Ebenen des Wandels

Sehen wir es am besten wie Barack Obama, der 2008 anlässlich seiner Nominierung zum Präsidentschaftskandidaten der USA proklamiert hat, dass Veränderungen nicht geschehen, wenn wir auf eine andere Person oder eine andere Zeit warten. Denn wir selbst – so Obama – sind diejenigen, auf die wir gewartet haben. Wir sind die Veränderung, die wir anstreben. Aber es stellen sich natürlich aktuell einige Fragen, die uns beschäftigen:

- Was sind die Nachteile und Herausforderungen der hybriden Teamarbeit?
- Was sind die Vorteile und Chancen der hybriden Teamarbeit?
- Wie packt man es an?

Und Sie selbst können sich fragen:

- Wie zufrieden sind Sie mit der digitalen Transformation ihres Teams oder des Teams, das Sie als Beraterin oder Berater begleiten?
- Geht es in der erforderlichen Geschwindigkeit und Qualität voran?
- Hoffen Sie, dass sich mit der Zeit alles einpegelt?
- Oder spüren Sie den Phantomschmerz, der Changeprozessen eigen ist?

Vermutlich wird in dem Unternehmen, in dem Sie führen, oder den Unternehmen, die Sie in Veränderungsprozessen begleiten, momentan kein anderes Thema so heiß und kontrovers diskutiert wie die freie Wahl des Arbeitsplatzes. Während die einen nach dem Abklingen der COVID-19-Pandemie vehement die Rückkehr aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihren angestammten Arbeitsplatz im Firmengebäude fordern, wünschen sich andere, dass das Homeoffice oder jeder andere Ort mit Internetverbindung als gleichwertig betrachtet wird.

### Info

#### Was genau sind hybride Teams?

Der Wortstamm kommt aus dem Lateinischen, bedeutet Mischling oder Bastard und fand in der Vergangenheit vor allem in der Biologie Anwendung. Im 19. Jahrhundert bezeichnete der Begriff Kreuzungen art- oder gattungsfremder Pflanzen oder Tiere. In der Management-sprache verweist das Adjektiv auf die Mischung verschiedener, eigentlich inkompatibler Dynamiken. Vor einigen Jahren wurde mit »hybrid« die Mischung zwischen klassischem und agilem Projektmanagement bezeichnet. Diese Nutzung des Wortes wurde kürzlich durch die Kombination von digitaler und analoger Zusammenarbeit verdrängt.



Ein hybrides Team kennzeichnet nach aktueller Lage, dass es eher wenige Momente gibt, in denen alle Teammitglieder tatsächlich physisch an einem Ort anwesend sind. Vermutlich wird es auch nur gelegentlich so sein, dass tatsächlich alle an unterschiedlichen Orten lokalisiert sind. Ein hybrides Team erkennt man also daran, dass sich zu einem gegebenen Zeitpunkt ein Teil der Mitarbeitenden im Büro, also am Firmensitz, aufhält, während ein weiterer Teil der Kolleginnen und Kollegen im Homeoffice oder an anderen, selbst gewählten Standorten arbeitet. Die Umstellung auf die hybride Arbeitsweise wird kennzeichnend für die nächsten Jahre sein. Auch wenn dieser Prozess mit zahlreichen Herausforderungen verbunden ist, werden viele Unternehmen nicht darum herumkommen, sich mit dieser speziellen Form der digitalen Transformation auseinanderzusetzen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in höherem Maße einfordern, einen Teil ihrer Arbeit zu Hause zu erledigen. Auch wird das Angebot der hybriden Arbeit für manche ein Motiv für die Wahl des Arbeitgebers sein. Wie begegnet der Recruiter der Bewerberin, die sich als digitale Nomadin versteht, und die das Unternehmen unbedingt einstellen möchte, da es von Spezialistinnen wie ihr nur eine Handvoll gibt? Und wenn ihr die nomadische Lebensweise zugestanden wird, wie verkauft man das dem Rest der Teams, das sich jeden Morgen und Abend in vollgestopfte U-Bahnen, Züge oder Busse zwängt?

Hybride Arbeit ist herausfordernd und gleichzeitig attraktiv.

Infolge der COVID-19-Pandemie hat sich eine Dynamik entwickelt, die nicht mehr zu stoppen ist. Alle Untersuchungen zeigen, dass ein Teil der arbeitenden Bevölkerung gern aus dem Homeoffice arbeitet, während ein anderer Teil sich nach der Rückkehr ins Büro und nach dem physischen Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen sehnt. Die Frage, die sich jede und jeder plötzlich stellt, ist: »Brauche ich die physische Nähe zu meinen Kolleginnen und Kollegen?« Viele werden diese Frage mit Ja beantworten. Die logische nächste Frage lautet: »Benötige ich diese Nähe jeden Tag?« Was ist Ihre Antwort auf diese Frage?

## Was sind die Nachteile und Herausforderungen der hybriden Teamarbeit?

**Informationsfluss:** In hybriden Teams kann der Informationsfluss leiden. Transparenz erfordert Vereinbarungen und Disziplin. Alle können schnell die Übersicht verlieren, wer sich zu welchem Zeitpunkt an welchem Ort befindet. Damit wird es schwieriger, Zusammenarbeit zu planen.

## Einleitung: Die fünf Ebenen des Wandels

---

**Leistungsbewertung:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die häufiger vor Ort im Büro sind, haben eine größere »Sichtbarkeit«. Das kann zu ihrer Bevorzugung beitragen, zum Beispiel bei Beförderungen. Für die Führungskräfte wird es schwieriger, die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeitenden einzuschätzen. Damit funktionieren die klassischen Instrumente der Leistungsbeurteilung nicht mehr so wie zuvor. Auch die damit verbundene Entlohnung verlangt nach neuen Systemen.

**Teamdynamik:** Es wird schwieriger, neue Mitarbeitende zu onboarden und ins Team zu integrieren. Teambuilding, das in analogen Teams oft unbewusst und nebenher abläuft, bedarf zusätzlicher Anstrengungen.

**Individuelle Bedürfnisse:** Bei manchen Mitarbeitenden kann es zu einem Gefühl der Isolation und Vereinsamung kommen. Dies bringt die Betroffenen dann in einen Konflikt: Sollen sie ihren Wunsch, häufiger von zu Hause aus zu arbeiten, zurückstellen und doch wieder regelmäßig ins Büro gehen? Auch sind nicht alle Menschen im Homeoffice produktiver als im Büro. Hier gibt es große individuelle Unterschiede, die die Führungskräfte beachten müssen.

**Unterschiede:** In vielen Unternehmen gibt es Bereiche, in denen eine Anwesenheit der Mitarbeitenden zwingend notwendig ist. Dazu gehören Produktion, Labor, Lieferdienste und andere Bereiche, die manuelle Arbeit an Maschinen oder andere Tätigkeiten umfassen, die nicht ausschließlich am Bildschirm erledigt werden können. Die Flexibilisierung des Arbeitsplatzes für einen Teil der Beschäftigten des Unternehmens kann zu Unzufriedenheit beim anderen Teil führen, der täglich ins Auto oder ins öffentliche Verkehrsmittel steigen muss, um zur Arbeit zu gelangen.

**Technologie:** Das Unternehmen muss in zusätzliche Technologie investieren und die besten Plattformen für die Zusammenarbeit anschaffen und einführen. Hybride Meetings, also solche, bei denen ein Teil des Teams vor Ort ist und sich ein weiterer Teil von unterschiedlichen Standorten aus zuschaltet, haben das Risiko, weniger effektiv und inklusiv zu sein.

**Wohlbefinden:** Die gesundheitliche Verfassung und die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden können leiden, ohne dass dies die Kolleginnen und Kollegen oder die Führungskräfte mitbekommen. Die hybride Arbeitsweise kann dazu führen, dass Mitarbeitende glauben, ständig verfügbar sein zu müssen. Dies kann zu einem Burnout führen.

**Veränderungsprozess:** Die Einführung und Konsolidierung hybrider Teamarbeit ist ein großer Veränderungsprozess, der viele Konsequenzen hat und gesteuert werden muss. Wie jeder Changeprozess bindet dies Ressourcen und birgt die Gefahr der Verringerung von Produktivität.

## Was sind die Vorteile und Chancen der hybriden Teamarbeit?

**Zufriedenheit:** Die freiwillige Entscheidung darüber, von wo gearbeitet wird, kann zu einer größeren Zufriedenheit der Mitarbeitenden führen. Hybrides Arbeiten erhöht die Lebenszeit, die alle zur freien Verfügung haben. Im Idealfall bestimmt die Mitarbeiterin oder der Mitarbeitende selbst, in welcher Umgebung sie oder er sich am wohlsten fühlt – Ausstattung der Räumlichkeiten, Temperatur, Geräuschpegel und die Anwesenheit von anderen Personen, Kindern und Haustieren sind idealerweise unter ihrer Kontrolle. Die Produktivität von Mitarbeitenden kann steigen, wenn sie selbst darüber bestimmen, wo sie am besten arbeiten.

**Teamentwicklung:** Für die Teams besteht der Zwang zu einer höheren Selbstorganisation und Selbstverantwortlichkeit. Dies kann sich positiv auf die Unternehmenskultur auswirken. Infolge der höheren Selbstverantwortlichkeit können sich Führungskräfte mehr auf ihre eigentliche Aufgabe konzentrieren, nämlich der Führung und Entwicklung von Menschen sowie auf strategische Aspekte.

**Leistungsbewertung:** Der Fokus der Bewertung der Arbeitsleistung verschiebt sich von der Messung der Arbeitszeit auf die Bewertung des Outputs.

**Recruiting:** Unternehmen können neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen; gerade solche, die selbstverantwortlich arbeiten möchten. Diese neuen Kolleginnen und Kollegen müssen noch nicht einmal am gleichen Ort oder im gleichen Land leben. Es ist also möglich, ein globales Team zusammenzustellen, so wie es viele Unternehmen bereits als selbstverständlich betrachten.

**Veränderungsprozesse:** Der Zwang zu einer größeren Transparenz, zu regelmäßigem Feedback und einem geordneten Informationsfluss birgt die Chance einer echten Kulturveränderung. Die Entwicklung der technischen Kenntnisse und Fähigkeiten in der Beherrschung der digitalen Technologie und die größere Offenheit für Veränderungen wird zum Konkurrenzvorteil des Unternehmens in der modernen Welt. Mitarbeitende lernen, sich mit anderen Menschen zu vernetzen und dies wirkt auch über die Unternehmensgrenzen hinaus, zum Beispiel in der Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden sowie anderen Stakeholdern.

**Kennzahlen:** Das Unternehmen kann Kosten einsparen, indem die Büroflächen reduziert werden. Die CO<sub>2</sub>-Bilanz des Unternehmens verbessert sich durch geringere Reisetätigkeit. Dadurch, dass die ganze Welt in den letzten Jahren erkannt hat, dass man effektive Besprechungen auch mithilfe digitaler Plattformen haben kann, sinkt insgesamt die Notwendigkeit von Kurzreisen. Die Unsitte, für ein Meeting von Frankfurt nach New York und danach wieder zurückzufliegen, gehört hoffentlich der Vergangenheit an.

## Wie packt man die Veränderung an?

Die dritte industrielle Revolution, die ab den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts durch die Einführung und Massenverbreitung von Informationstechnologie ausgelöst wurde, hatte schon das Potenzial, den Platz der Arbeit vom Unternehmen zu entkoppeln. Nichts dergleichen geschah. Es folgte die als vierte industrielle Revolution bezeichnete Phase der Vernetzung von Maschinen, in der wir uns heute befinden. Die Möglichkeit der Arbeit von irgendwo wurde zuerst zögerlich, dann immer mehr von den selbstständigen digitalen Nomadinnen und Nomaden aufgenommen. Die angestellten Beschäftigten gingen weiterhin täglich ins Büro.

Erst eine Pandemie brachte den Umschwung: In den Unternehmenszentralen der Welt begann im Jahr 2020 die größte Transformation der Arbeitswelt seit hundert Jahren: die Trennung von Arbeit und dem Ort, an dem die Arbeit erledigt wird. Ironischerweise war es die zweite industrielle Revolution, die genau das Gegenteil bewirkt hatte – den Übergang von der Heimarbeit zur Industriearbeit. Der letzte große Umbruch in der Unternehmensorganisation wurde durch Alfred P. Sloane eingeleitet: Er erfand in den 1920er-Jahren die funktionale Organisation, also die Silos, die man heute wieder einzureißen versucht.

Damit die jetzige Transformation erfolgreich ist, müssen viele unterschiedliche Menschen in einer Organisation an einem Strang ziehen: Es fängt bei der obersten Führung an, umfasst alle Manager und Führungskräfte, jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin. Natürlich gibt es bestimmte Abteilungen im Unternehmen, die besondere Verantwortung tragen: einmal die Unternehmenseinheiten, die für die digitale Infrastruktur (Software und Hardware) zuständig sind, und natürlich die Bereiche für Personal- und Organisationsentwicklung. Wie alle Veränderungsprozesse ist die digitale Transformation eine Spielwiese für Beraterinnen und Berater, die sich für die Begleitung des Wandels neu aufstellen und den Wandel in seiner Gesamtheit begreifen müssen.

Dieses Buch soll allen Genannten helfen, sich für die Entwicklung hybrider Teams richtig zu positionieren. Es versucht, systematisch alle Stellschrauben zu benennen, die hierfür angefasst werden müssen.

Frage: »Wo sollen wir mit dem Change anfangen?« Antwort: »Irgendwo, aber bitte fangt an!«

Wie aber bekommt man als Führungskraft und vor allem als Beraterin, die den Changeprozess begleitet, als Coach oder Facilitator, diese verschiedenen Aspekte eines komplexen Geschehens im Kopf – und im Prozess – sortiert? Dazu hilft ein Modell, das mein Lehrer Robert Dilts im Jahr 1988, basierend auf der Arbeit von Gregory Bateson, formuliert hat – das Modell der logischen Ebenen. In diesem Modell werden die Ebenen eines jeden Wandels wie folgt bezeichnet und beschrieben:



*Die logischen Ebenen der Veränderung*

**Räume:** Diese werden durch externe Faktoren beschrieben, die wir über unsere Sinne und unser peripheres Nervensystem wahrnehmen können. Dies waren bei der Einführung des Modells also Dinge, die eine physikalische Struktur haben und damit für uns fassbar oder spürbar sind. Die digitale Welt hat die Schaffung neuer, nicht-physischer Räume ermöglicht, daher muss die ursprüngliche Definition erweitert werden. Es handelt sich also in unserem Sinne um physische und digitale Räume und deren Ausstattung. In der postpandemischen Arbeitswelt ist die Optimierung beider Arten von Räumen wichtig. Sie müssen designt, ausgestattet und bevölkert werden. Das klingt nach Arbeit für Architekten und Programmierer – in Wirklichkeit ist es aber das Feld von Spezialistinnen für Kollaboration. In der Ver-