GESINE ENGELAGE-MEYER & SONJA HANAU

MIT HYBRIDEN TEAMS MEHR ERREICHEN

Werkzeuge, Methoden und Praktiken für gelungene Zusammenarbeit auf Distanz

Leseprobe

BusinessVillage

Gesine Engelage-Meyer & Sonja Hanau

Mit hybriden Teams mehr erreichen

Werkzeuge, Methoden und Praktiken für gelungene Zusammenarbeit auf Distanz

BusinessVillage

Gesine Engelage-Meyer, Sonja Hanau
Mit hybriden Teams mehr erreichen
Werkzeuge, Methoden und Praktiken für gelungene Zusammenarbeit auf Distanz
1. Auflage 2022
© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern
ISBN 978-3-86980-644-0 (Druckausgabe)
ISBN 978-3-86980-645-7 (E-Book)
ISBN 978-3-86980-646-4 (E-Book)
Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/1148

Bezugs- und Verlagsanschrift
BusinessVillage GmbH
Reinhäuser Landstraße 22
37083 Göttingen
Telefon: +49 (0)5 51 20 99-1 00 Fax: +49 (0)5 51 20 99-1 05
E–Mail: info@businessvillage.de Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz | Sabine Kempke
Druck und Bindung | www.booksfactory.de

Copyrightvermerk
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

Über die Autorinnen 7

1. Über dieses Buch 9
1.1 Warum es dieses Buch gibt 10
1.2 An wen sich dieses Buch richtet 13
1.3 Das Buch besteht aus fünf Teilen 15
1.4 Downloadangebot zum Buch 18

2. Das hybride Team-Modell: Zusammenarbeit bewusst und gut gestalten 19
2.1 Hybride Teamarbeit: Bedeutung und Potenziale 20
2.2 Hybrides Team-Modell: Orientierung im Dschungel der Möglichkeiten 25

3. Die hybride Team-Zentrale: Sechs Module für produktive und motivierte Zusammenarbeit 31
3.1 Modul 1: Warum – Ein klarer Startpunkt für eine gemeinsame Ausrichtung 34
3.2 Modul 2: Werkzeuge – Basis für gute Kommunikation und produktiven Austausch 37
3.3 Modul 3: Strukturen – Rahmen für Effizienz und Klarheit 49
3.4 Modul 4: Methoden – Ansätze für mehr Augenhöhe und Kreativität im Miteinander 69
3.5 Modul 5: Rituale – Kleine Hebel für Wirgefühl auch auf Distanz 126
3.6 Modul 6: Kultur – Unersetzliche Basis für den Teamerfolg 133

4. Die hybride Team-Formel: Sechs Praktiken für das tägliche Gestalten 167
4.1 Hybride Team-Formel: Der Überblick 168
4.2 Fokussieren: Das Ziel im Auge behalten 170
4.3 Partizipieren: Zusammen gelingt mehr als allein 174
4.4 Visualisieren: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte 177
4.5 Digitalisieren: Zeit- und ortsunabhängig zusammenarbeiten 179
4.6 Zentralisieren: Gemeinsam auf alles zugreifen 182
4.7 Reflektieren: Anhalten und besser werden 185

5. Die Meetings: Rahmen schaffen in hybriden Räumen 187
5.1 Gute Meetings: Definition und Vorbereitung 189
5.2 Sieben Tipps: Worauf es in Meetings ankommt 194
5.3 Vor-Ort-Meeting: Wo wir Köpfe zusammenstecken 200
5.4 Online-Meeting: Wo wir Bildschirme teilen 205
5.5 Hybrid-Meeting: Wo sich Welten verbinden 210
5.6 Asynchrones Meeting: Wo Zeit und Ort in den Hintergrund treten 217

6. Der Change: Herausforderungen und Praktiken im Umgang mit dem Wandel 225
6.1 Widerstand: Lieber mit ihm als gegen ihn 226
6.2 Veränderungsräume: Schritt für Schritt vorwärtskommen 237
6.3 Beteiligung: Bewusst und gezielt kommunizieren 248

7. Ein paar Gedanken zum Schluss 257
Unser Dankeschön 259
Endnoten 261

Über die Autorinnen

Gesine Engelage-Meyer verbindet gerne Welten. Als technische Betriebswirtin ist sie Fan von smarten Prozessen und als erfahrene Change Managerin weiß sie, dass es immer das Miteinander ist, das über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. In fünfzehn Jahren Berufspraxis intern in großen Unternehmen wie auch extern als gefragte Moderatorin und Trainerin hat sie gelernt, Komplexes einfach zu vermitteln und mit Freude das Verlassen von Komfortzonen zu unterstützen. Sie lebt mit ihrer Familie in Hamburg.

Kontakt aufnehmen zu Gesine:
gesine@teamelephant.de
www.teamelephant.de

Sonja Hanau tut alles dafür, damit es weniger und dafür bessere Meetings gibt. Seit mehr als zehn Jahren sorgt die Wirtschaftsinformatikerin dafür, mithilfe von passender Technik und guten Strukturen einen Rahmen zu schaffen, in dem Menschen ihre Potenziale entfalten und ihre Ziele erreichen. Sie begleitet Unternehmen bei der Entwicklung einer neuen Meeting- und Zusammenarbeitskultur. In ihren Vorträgen und Workshops verbindet sie Moderations- und Technikkompetenz mit Leichtigkeit und Humor. Sie lebt mit ihrer Familie bei Frankfurt.

Kontakt aufnehmen zu Sonja:
sh@meetingschmiede.de
www.meetingschmiede.de

Über dieses Buch

1

1.1 Warum es dieses Buch gibt

Die Chance besteht nicht darin, das beste Team zu finden. Die Chance besteht darin, Teamarbeit so zu gestalten, dass das Beste möglich wird.

Es ist noch nicht lange her, da gehörten der Weg morgens ins Büro und der kleine Plausch zwischendurch an der Kaffeemaschine für die meisten von uns fest zu unserer Vorstellung von Arbeit und Zusammenarbeit. Mit dem unfreiwilligen Umzug ins Homeoffice kamen neue Freiheiten. Gleichzeitig fingen die meisten von uns an, früher Selbstverständliches, wie den kurzen Draht zum Team oder das gemeinsame Mittagessen zu vermissen. Einfach Zurück-zum-Alten wird es nicht mehr geben. Für alle Organisationen, die auch weiterhin Freiheiten lassen in der Wahl des Arbeitsortes, wird zukünftig sowohl im Büro als auch von zu Hause aus gearbeitet. Laut einer Gartner Studie sind das bis zu vierundneunzig Prozent der Organisationen: Die Zukunft der Zusammenarbeit ist hybrid.[1]

Definition hybride Teamarbeit

Hybride Teamarbeit steht für zeit- und ortsunabhängige Zusammenarbeit. Einige Aufgaben werden synchron (zur gleichen Zeit) erledigt, zum Beispiel in Meetings. Andere Aufgaben werden asynchron (zu unterschiedlichen Zeiten) in einem abgesprochenen Rahmen umgesetzt. Der physische Ort der Zusammenarbeit verliert an Bedeutung, da die Kommunikation so ausgerichtet ist, dass sie zeit- und ortsunabhängig zuverlässig funktioniert.

Unabhängig von Ort und Zeit zusammenzuarbeiten, bringt viele Veränderungen mit sich. Dieses praktische Buch soll dabei unterstützen, die damit verbundenen Chancen gezielter zu nutzen und den Herausforderungen souveräner zu begegnen.

Viele haben Zusammenarbeit noch nie bewusst gestaltet. Hybrides Arbeiten ist der ideale Anlass, Zusammenarbeit im Team neu zu erfinden.

Uns ist bewusst, dass Zusammenarbeit neu- oder umzugestalten für viele ungewohnt ist. Vertraut ist es eher, ein Produkt zu gestalten, eine neue Software einzuführen oder einen Arbeitsprozess zu optimieren.

Zusammenarbeit wird oft nur punktuell optimiert, wenn es gar nicht mehr anders geht. Sie findet in Teams einfach statt und ist das Produkt des Zufalls oder einfach die Summe aus Arbeitsweisen, die Teammitglieder aus anderen Teams mitbringen. Auch wenn sich Zusammenarbeit prinzipiell genauso optimieren lässt wie ein Produktionsprozess, gibt es mindestens drei grundlegende Unterschiede.

Produktionsprozesse sind sichtbar, Durchlaufzeiten messbar. Auch digitale Prozesse laufen nach einem klaren Schema ab, der Ablauf kann auf unterschiedlichen Detailstufen dargestellt und fast beliebig gemessen werden. Die Qualität menschlicher Zusammenarbeit wird hingegen nicht auf Anhieb sichtbar. Verbesserungen werden primär von den Beteiligten wahrgenommen, lassen sich aber nur bedingt messen.

Einem Produktionsprozess ist es egal, wie er abläuft. Geht es um Zusammenarbeit, hat hingegen jede:r Beteiligte eigene Präferenzen, Bedürfnisse und auch Ängste. Wie viele Informationen benötige ich wann? Wie viel Freiraum, wie viel Führung? Diesen zu begegnen und miteinander in Einklang zu bringen, ist anspruchsvoll.

Während Maschinen und Systeme melden, wenn etwas unvollständig oder fehlerhaft ist, können Menschen Unsicherheiten und Unklarheiten bis zu einem gewissen Grad aushalten. Das ist von großem Vorteil, neues Terrain könnten wir sonst nicht betreten. Es bringt aber auch Nachteile mit sich. Was unklar ist, wird interpretiert und so fängt jede:r an, seine/ihre ganz eigenen Arbeitsweisen zu entwickeln. Das kann Reibungsverluste

mit sich bringen. Zum Beispiel immer dann, wenn andere mit dem Wissens- und Arbeitsstand nicht wie erwartet weiterarbeiten können.

Mit diesem Buch wollen wir dazu ermutigen, die digitale Transformation zu nutzen, um gezielt auch die Zusammenarbeit zu transformieren.

Als praktische Orientierungshilfe liefert dieses Buch ein Schritt für Schritt umsetzbares Modell, praxiserprobte Methoden, konkrete Werkzeuge, hilfreiche Praktiken und jede Menge Tipps und Tricks aus der erfolgreichen Praxis hybrider Teams.

Unsere Erkenntnisse für dieses Buch haben wir aus drei Perspektiven gesammelt:

- Wir sind externe Trainerinnen und Coaches hybrider Teams und ihrer Führungskräfte in großen wie auch kleinen Organisationen.
- Wir verfügen über langjährige Erfahrungen als Führungskraft und natürlich auch Teammitglied innerhalb von Konzernen.
- Wir sind Teil des Thinktanks »Hybrid und gut zusammenarbeiten«, in dem wir hybrides Arbeiten in vielfältiger Weise denken, konzipieren und mit Vorliebe an uns selbst ausprobieren.

Du bekommst in diesem Buch einen ehrlichen Blick auf das, was aus all diesen Perspektiven heraus gut und auch weniger gut funktioniert (hat). Eine der wichtigsten Erkenntnisse: Es gibt kein Richtig und kein Falsch. Es gibt nur ein Für-unser-Team-zum-jetzigen-Zeitpunkt-passend.

Das bewusste Gestalten der hybriden Teamarbeit wird es dir und deinem Team ermöglichen, die passenden Mittel und Wege zu finden, gemeinsam gute Ergebnisse zu erzielen, als Team noch mehr zusammenzuwachsen und Spaß am Miteinander zu haben.

Mit hybriden Teams lässt sich mehr erreichen, weil sie die Potenziale der digitalen Möglichkeiten aktiv nutzen und gleichzeitig den Status quo der Zusammenarbeit kritisch hinterfragen.

Als Autorinnen glauben wir fest daran, dass

- Menschen voller guter Ideen und Motivation sind, die sie im passenden Rahmen auch gerne teilen;
- Teamarbeit dem Ziel dient, als Team und Organisation voranzukommen;
- eine stimmige Balance aus Struktur und Gestaltungsfreiheit eine gute Basis für sinnvolle Ergebnisse bilden;
- richtig gute Ergebnisse in Meetings entstehen können, wenn sich alle angesprochen und einbezogen fühlen.

Dieses Buch ist dafür da, damit Menschen, Teams und Organisationen ihre Potenziale in einer hybriden Zusammenarbeit bestmöglich entfalten können.

1.2 An wen sich dieses Buch richtet

Dieses Buch richtet sich an alle, die ein Interesse daran haben, dass die hybride Zusammenarbeit nicht nur irgendwie funktioniert, sondern durch die neuen Rahmenbedingungen sogar besser wird. Jede:r gestaltet Teamarbeit. Mit jeder E-Mail, mit jedem Meeting, mit jedem Feedback.

Dieses Buch richtet sich bewusst nicht nur an klassische Führungskräfte. Wir sprechen dich an als Gestalter:in. Ganz gleich, ob du ein Projektteam verantwortest, als Führungskraft ein Team in der Linie leitest oder für ein Fachthema zuständig bist.

Du willst den dir zur Verfügung stehenden Einflussbereich nutzen, um die Chancen der Digitalisierung für dein Team zu nutzen und die Teamarbeit aktiv zu gestalten. Du wartest nicht darauf, dass andere tätig werden, sondern nutzt die alltägliche Zusammenarbeit, um in kleinen Schritten Großes zu bewirken. Dazu brauchst du

primär zwei Voraussetzungen: den Willen etwas zu ändern und den Mut, es auch zu tun.

Konkret ist dieses Buch das richtige für dich, wenn du auf der Suche nach praktischen Lösungen für folgende Herausforderungen bist:

- Virtuelle und hybride Meetings produktiv gestalten und moderieren;
- digitale Werkzeuge so einsetzen, dass sie den Kommunikations- und Informationsfluss erleichtern;
- die Zusammenarbeit im Team zu mehr gegenseitigem Vertrauen und weniger einengender Kontrolle weiterentwickeln;
- eine Form der Zusammenarbeit entwickeln, in der sowohl die individuellen Bedürfnisse als auch die des ganzen Teams berücksichtigt werden;
- im Team eine neue Balance finden aus zuverlässigen, gemeinsamen Strukturen und individuellen Freiheiten;
- die neue Selbstorganisation als Mischung aus Präsenz- und Homeofficetätigkeit stimmig gestalten.

Was auch immer du von dem, was du in diesem Buch liest, in die Tat umsetzen wirst – du wirst nicht nur Applaus hören, sondern auch Gegenwind zu spüren bekommen. Damit dir das Gestalten der hybriden Teamarbeit gelingt, hast du zwei Schwellen zu überschreiten. Die erste Schwelle bist du selbst. Sie besteht aus deinen Zweifeln und deinen Unsicherheiten, die komplexe Herausforderungen natürlicherweise auslösen.

Die zweite Schwelle besteht aus den Zweifeln und den Unsicherheiten der anderen im Team und deiner Organisation. Für diese Herausforderungen gibt es sechs Kapitel in diesem Buch. Die Kunst wird sein, nicht einfach deine Überzeugungen auf die anderen auszukippen, sondern ihnen dabei zu helfen, eigene Überzeugungen zu entwickeln.

In diesem Buch fokussieren wir uns darauf, wie ihr als Team wachsen und die vorhandenen Möglichkeiten Schritt für Schritt für euch nutzen könnt. Informationen zu Datenschutz, rechtlichen Rahmenbedingungen,

Kosten der technischen Werkzeuge und der innenarchitektonischen Ausstattung von Büros findet ihr in diesem Buch hingegen nicht.

Bessere Zusammenarbeit zu gestalten ist ein Prozess, ein Weg, den es in jedem Fall lohnt zu gehen. Eine Reise. Dieses Buch ist dein Reisebegleiter.

1.3 Das Buch besteht aus fünf Teilen

Im ersten Teil (Kapitel 2) lernst du das »Hybride Team-Modell« kennen, mit dem du eine nachhaltige Grundlage für eure hybride Teamarbeit schaffen kannst.

Das Herz des Modells bildet die »Hybride Team-Zentrale« mit ihren sechs Modulen, die wir dir im zweiten Teil des Buches (Kapitel 3) näherbringen. Jedes einzelne Modul zeigt auf, was konkret zu gestalten ist, damit hybride Teamarbeit gelingt.

Was ihr im Teamalltag jeweils machen könnt, um eure Zusammenarbeit Schritt für Schritt auf das nächste Level zu bringen, verdeutlichen die sechs Praktiken der »Hybriden Team-Formel« im dritten Teil des Buches (Kapitel 4).

Auch im hybriden Teamalltag spielen Meetings weiterhin eine zentrale Rolle. Wie es gelingen kann, weniger, aber dafür bessere Meetings zu haben, das zeigt dir der vierte Teil des Buches (Kapitel 5).

Im fünften und letzten Teil des Buches (Kapitel 6) dreht sich alles um den Veränderungsprozess, den ihr als Team bei der Weiterentwicklung eurer Zusammenarbeit durchlauft. Er bietet Gestaltungsansätze, mit denen du den Change Prozess zusammen mit Deinem Team gut meistern kannst.

Du kannst das Buch von vorne nach hinten durchlesen, oder dir direkt einzelne Kapitel herauspicken. Im letzte-

ren Fall empfehlen wir dir, mit dem hybriden Team-Modell (Kapitel 2) als Basislektüre zu beginnen.

Damit jedes Kapitel in sich verständlich ist, kann es sein, dass sich wichtige Aspekte wiederholen.

Veränderung kommt nur durchs Machen

Lesen ist gut. Umsetzen ist besser. Das Umgesetzte anschließend reflektieren und daraus lernen ist am besten. Echten Nutzen entfaltet dieses Buch, wenn du dir ein Kapitel vornimmst, es liest und anschließend davon etwas ausprobierst. Je konkreter du die Inhalte auf dein Team überträgst, desto höher die Chancen, dass sie auch wirksam werden. Nichts, von dem du lesen wirst, ist Raketenwissenschaft. Aber wenn ihr es konsequent anwendet, kann sie eure Teamarbeit wie eine Rakete beschleunigen. Wir möchten mit diesem Buch dein Bewusstsein für all die kleinen und großen Gestaltungshebel schärfen.

Nur was bewusst ist,
kann verändert werden.

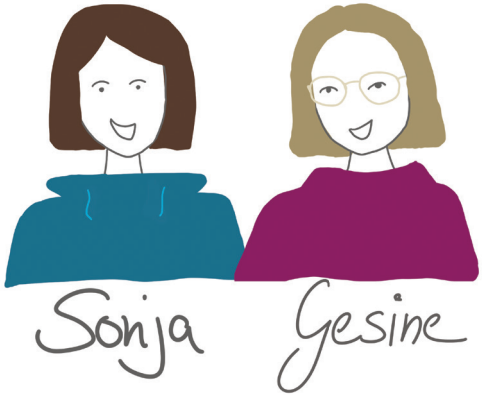
Die Kunst liegt darin, sie konsequent anzuwenden. Zum Beispiel im Meeting am nächsten Donnerstag das digitale Protokoll in den letzten fünf Minuten gemeinsam auf dem zentralen Taskboard erstellen.

Gemeinsam mehr erreichen

Veränderungen gestalten geht viel besser, wenn du es nicht allein tust. Suche dir Mitstreiter:innen. Gibt es in deinem Team Menschen, die ebenfalls Interesse daran haben, die Zusammenarbeit umzugestalten? Schenk ihnen ein Exemplar des Buches und verabredet euch, zum Beispiel immer mittwochs um 14 Uhr für dreißig Minuten über ein bestimmtes Kapitel zu sprechen. Das führt nicht nur dazu, dass ihr euch genug Zeit nehmt, euch mit den Tipps des Buches auseinanderzusetzen, sondern dass ihr auch ein gemeinsames Verständnis entwickelt und direkt Lösungen entwerft, die mehrere Perspektiven beinhalten.

Wir wünschen dir viel Freude bei der Lektüre und jede Menge hilfreiche Erkenntnisse. Wir würden uns sehr freuen, wenn du uns an deinen Erfahrungen teilhaben lässt.

Besuche uns auf »hybrid-zusammenarbeiten.de« oder schreib uns einfach an »erfahrungen@hybrid-zusammenarbeiten.de«.



1.4 Downloadangebot zum Buch

Dieses Buch liefert dir vielfältige Anregungen, um die hybride Teamarbeit zu gestalten. Damit du mit deinem Team erfolgreich ins Machen kommst, stellen wir dir diverse Arbeitsvorlagen zum Download zur Verfügung.

Zum Zeitpunkt des Erscheinen des Buches sind das die folgenden:

1. Template »Hybrides Team-Modell« zur Bestandsaufnahme und kontinuierlichen Visualisierung des Gestaltungsprozesses (siehe Kapitel 2.2, Seite 25 ff.),
2. Die hybride Team-Zentrale als Template für das Whiteboard von Mural (siehe Kapitel 3, Seite 32 ff.),
3. Tutorial über die grundlegenden Funktionalitäten eines Whiteboards (siehe Seite 46 f.),
4. Meeting-Taschenmesser zur Strukturierung von Meetings (siehe Seite 65 ff.),
5. Template für die »5-Finger-Methode« zur einfachen Meetingvorbereitung (siehe Seite 73 ff.),
6. Fünfundzwanzig gute Fragen für »Check-in« und »Check-out« (siehe Seite 82 ff.),
7. Schritt-für-Schritt-Anleitung für den Elefantendialog (siehe Seite 124 ff.),
8. Checklisten zur Vorbereitung von Meetings (siehe Seite 192 ff.),
9. Tipps für weiterführende Lektüre,
10. Linktipps für hilfreiche Online-Tools.

www.businessvillage.de/dl-1148.html

Zusätzlich laden wir dich ein, uns auf »hybrid-zusammenarbeiten.de« zu besuchen. Dort findest du weitere spannende Informationen, die dir deine Gestaltungsreise erleichtern.

Das hybride Team-Modell: Zusammenarbeit bewusst und gut gestalten

2

2.1 Hybride Teamarbeit: Bedeutung und Potenziale

Technisch gab es schon lange die Möglichkeit, unabhängig vom Büro zusammenzuarbeiten. Und doch blieb es bis zur Corona-Pandemie eher die Ausnahme als die Regel. Zusammenarbeit war eher ein Zufallsprodukt als das Ergebnis eines bewussten Gestaltungsprozesses.

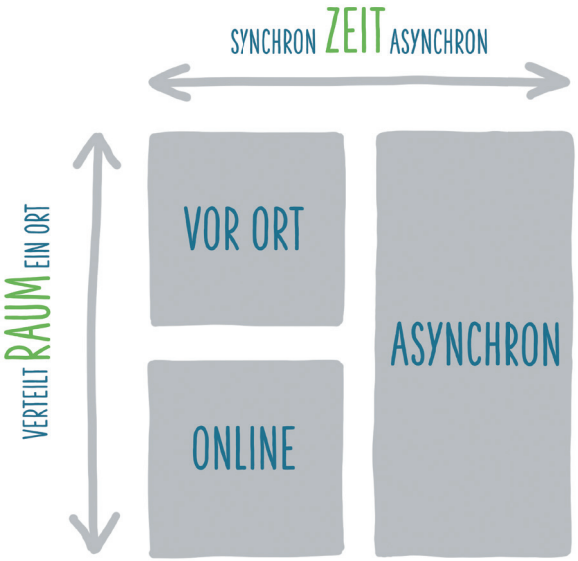
Bedingt durch die Erfahrung, die viele Mitarbeitende seitdem gemacht haben, kehren laut einer Studie zur Arbeitswelt nach Corona[2] nur dreißig bis vierzig Prozent der Mitarbeitenden zur klassischen Büroarbeit in Präsenz zurück.

Die Fähigkeit, digitale Arbeitsmittel und Strukturen für die Zusammenarbeit auf Distanz bereitzustellen und die passende Kultur zu etablieren, wird wesentlichen Einfluss auf den zukünftigen Erfolg von Organisationen haben. Es ist eine bewusste Entscheidung, Zusammenarbeit zu gestalten.

Hybrid zusammenarbeiten: Produktiv sein von überall

Laut Duden ist ein Hybrid ein Gebilde aus zwei oder mehreren Komponenten. Bei der hybriden Teamarbeit werden die Komponenten Ort und Zeit neu verknüpft. Zusammenarbeit findet nicht mehr wie früher hauptsächlich zur gleichen Zeit am gleichen Ort statt. Das Büro ist zukünftig nur einer von vielen möglichen Arbeitsorten.

Der Dimension Zeit kommt eine neue Rolle zu. Arbeit ist nicht mehr zwingend an das klassische Zeitfenster »neun bis fünf« geknüpft. Viele Aufgaben lassen sich auch gut zu anderen Zeiten erledigen. Es gilt, zwischen Aufgaben zu unterscheiden, die zeitgleich im Meeting (wir sprechen ab jetzt von »synchron«) zu erledigen sind und solchen Aufgaben, die mindestens genauso gut zeitversetzt (wir sprechen ab jetzt von »asynchron«) bearbeitet werden können.



Die drei hybriden Zusammenarbeitsräume

Es gibt Themen, Situationen und Fragestellungen, für die es am besten ist, miteinander zu sprechen. Live. Synchron. An einem Ort. Je komplexer und/oder emotionaler ein Thema ist, desto wichtiger ist es, möglichst persönlich darüber zu reden.

Gleichzeitig haben wir gelernt: Einige Themen und Aufgaben funktionieren zeitunabhängig mindestens genauso gut, wenn nicht sogar noch besser. Konzepte werden besser, wenn sie in Ruhe durchdacht werden können. Kalkulationen profitieren, wenn der Erstellende nicht alle fünf Minuten im Arbeitsfluss unterbrochen wird. Und Koordinationsaufgaben gehen oft viel schneller, wenn wir nicht versuchen, sie mit fünfzehn Mitmenschen in einem Meeting zu regeln, sondern einfach ein dafür passendes Template bereitstellen.

Wenn ihr es als Team schafft, den Autopiloten »Wir brauchen ein Meeting« zu verlassen und bewusst zu entscheiden, welche Aufgaben asynchron besser erledigt werden können, seid ihr auf einem guten Weg zu einer effektiveren Art des Zusammenarbeitens.

Zeit und Ort lassen sich ganz unterschiedlich kombinieren – durch jede einzelne Kombination entstehen Chancen und Herausforderungen. Die unterschiedlichen Kombinationen bezeichnen wir im Folgenden als die drei Zusammenarbeitsräume: vor Ort, online und asynchron.

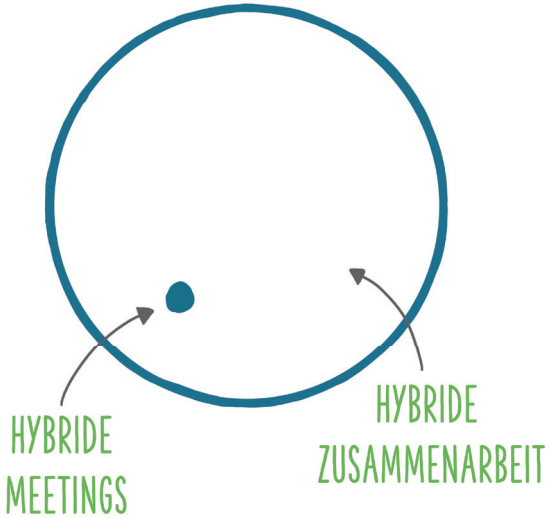
Ein hybrides Team strebt danach, Aufgaben bewusst in solchen Zeit-Ort-Kombinationen zu erledigen, die sowohl hohe Qualität als auch ein gewisses Maß an Flexibilität ermöglichen.

Definition hybrides Team

Ein hybrides Team ist technisch, organisatorisch und kulturell so aufgestellt, dass es zeit- und ortsunabhängig zusammenarbeiten kann.

Hybride Meetings sind nur ein kleiner Teil hybrider (Zusammen-)Arbeit

Unserer Erfahrung nach assoziieren viele Menschen mit hybrider Arbeit direkt hybride Meetings. Wenn wir von hybrider Zusammenarbeit sprechen, meinen wir die verschiedenen Möglichkeiten, die sich aus der Kombination von Zeit und Raum ergeben. Ein hybrides Meeting ist nur eine von vielen Möglichkeiten.



Hybride Meetings als kleiner Teil von hybrider Zusammenarbeit

Die neuen Rahmenbedingungen optimal nutzen

Die veränderten Rahmenbedingungen führen in vielen Fällen zum hybriden Arbeitsparadoxon, wie Microsoft CEO Satya Nadella[3] schreibt: »Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter sagt, dass sie flexiblere Remote-Arbeitsoptionen wünschen, aber gleichzeitig auch, dass sie nach der Pandemie mehr persönliche Zusammenarbeit wünschen. Das ist das hybride Arbeitsparadoxon.«

Es gilt, für die eigene Organisation und das eigene Team herauszufinden, wie sich diese veränderten Rahmenbedingungen und dadurch resultierenden Möglichkeiten nutzen lassen. Dabei sind individuelle Perspektiven genauso zu berücksichtigen wie die kollektive Team- und Organisationssicht. Nur wenn beides betrachtet wird, stehen die Chancen gut, dass die Zusammenarbeit auch im hybriden Raum erfolgreich wird. Und ihr hinterher sagt »Wir haben die Möglichkeiten und die Flexibilität genutzt, um noch produktiver und zufriedener zusammenzuarbeiten!«

Die Flexibilität bezieht sich zum einen auf die Erfüllung der persönlichen Bedürfnisse. Manche sind abends besonders produktiv und anderen kommt die zündende Idee beim Joggen. Denken lässt sich nicht begrenzen – und oftmals geht es mit mehr Freiraum besser. Durch hybrides Arbeiten kann dieser Freiraum entstehen.

Gleichzeitig können auch Teambedürfnisse viel flexibler erfüllt werden. Waren früher oft Abstimmungen nur mit langwierigen Terminfindungen möglich, kann asynchron vieles innerhalb kürzester Zeit erledigt werden.

Individuelle Bedürfnisse und Teambedürfnisse in Einklang zu bringen, ist eine der Kernherausforderungen hybrider Zusammenarbeit. Ein guter Rahmen ist essenziell dafür, um auf Dauer mit Freude, aber auch mit Blick auf die eigenen Ressourcen gute Ergebnisse erzielen zu können. Die große Aufgabe von hybriden Teams besteht darin, diesen Rahmen zu schaffen und die damit einhergehende Flexibilität zu erhalten, ohne sich auf Dauer zu überfordern.

Einzel- und Teaminteressen sind im hybriden Team zu vereinbaren

Unsere Erfahrung bei der Begleitung hybrider Teams zeigt: schlecht aufgestellte und abgestimmte Teams können durch hohen persönlichen Einsatz auch hybrid passable Ergebnisse erzielen. Das mag für einen Übergangszeitraum okay sein, als dauerhafter Rahmen ist es jedoch weder den Ergebnissen noch der psychischen Gesundheit der Teammitglieder zuträglich.

Die Qual der Wahl

Jeder Zusammenarbeitsraum hat seine Vor- und Nachteile. Erst durch die Kombination aller Räume (vor Ort, online und asynchron) ergibt sich eine Flexibilität, die noch vor einiger Zeit undenkbar gewesen wäre. Gleichzeitig gehen mit diesen Möglichkeiten viele Fragen und notwendige Entscheidungen einher. Warum und wann sollen wir noch ins Büro kommen? Wie kommunizieren wir am effizientesten? Wie stellen wir sicher, dass wir uns immer noch als Team fühlen?

[66] Dannemiller, K. D., & Jacobs, R. W. (1992): Changing the way organizations change: A revolution of common sense.

[67] Kotter, J. P. (2011): Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Vahlen.

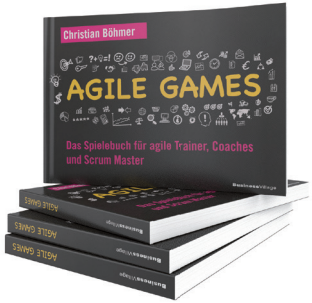
[68] Janssen, C. (2003): Arbetets plågor. Fyrarummaren AB.

[69] Deutinger, G. (2017): Kommunikation im Change: Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen. Springer.

[70] Dollinger, A. (2014): Change Trainings erfolgreich leiten. Manager Seminare.

[71] Sinek, S. (2014): Frag immer erst Warum: Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. REDLINE.

Agile Games



Christian Böhmer
Agile Games
Das Spielebuch für agile Trainer,
Coaches und Scrum Master
1. Auflage 2021

252 Seiten; 19,95 Euro
ISBN 978-3-86980-543-6; Art.-Nr.: 1102

Komplexe Fragen und Problemstellungen lassen sich auch spielerisch angehen. Gerade agile Spiele machen den Wandel greifbar, eröffnen neue Perspektiven und ermöglichen es, Erkenntnisse und kreative Ideen in einem geschützten Spielraum zu entwickeln.

Wie lassen sich agile Spiele gezielt einsetzen? Welche agilen Spiele gibt es? Wie lassen sich agile Spiele (weiter-)entwickeln? Wie funktioniert agiles Online-Gaming?

Antworten darauf liefert Böhmers Buch. Anschaulich zeigt es, wie agile Spiele gezielt eingesetzt werden und welche neuen Möglichkeiten sich im spielerischen Umgang mit Herausforderungen ergeben. Böhmers Buch liefert ein umfassendes Set an agilen Spielen inklusive praktischer Tipps zur Anwendung. Von Kick-off-Spielen über Spiele zur Vermittlung agiler Mindsets bis hin zu Strategiespielen.

Dieses Buch ist die praktische Toolbox für agile Workshop-Macher.

www.BusinessVillage.de

Die Scrum Master Journey

Marc Löffler
Die Scrum Master Journey
So bringst du dein agiles Team auf die nächste Stufe
1. Auflage 2022

234 Seiten; 29,95 Euro
ISBN 978-3-86980-626-6; Art.-Nr.: 1135

Scrum ist bis heute die am häufigsten eingesetzte agile Methode. Doch um Scrum effizient anzuwenden, bedarf es eines grundlegenden Verständnisses agiler Systeme und vor allem gut ausgebildeter Scrum Master.

Wie hebt man das Potenzial des Teams? Wie gelingt agile Führung auf allen Ebenen? Wie fördert man das Selbstmanagement in der Organisation? Wie analysiert und verändert man die Unternehmenskultur? Wie fokussiert man auf das Richtige? Welche Werkzeuge helfen mir in hybriden Teams? Wie kann ich mich als Scrum Master stetig weiterentwickeln?

Antworten zu diesen Fragen und mehr liefert Löfflers Buch. Mit vollkommen neuen Einblicken in die Welt eines Scrum Masters und innovativen, sofort umsetzbaren Tools ist dieses Buch für die tägliche Arbeit des Scrum Masters unentbehrlich.

Gekonnt schließt es die Lücke zwischen Theorie und Praxis und zeigt konkret, wie sich der Scrum Master im Arbeitstag den Herausforderungen stellen kann. Dabei liegt der Fokus immer auf den Menschen und dem Team.

www.BusinessVillage.de

ad hoc visualisieren

Malte von Tiesenhausen
ad hoc visualisieren
denken sichtbar machen
4. Auflage 2020

192 Seiten; 24,80 Euro
ISBN 978-3-86980-298-5; Art.-Nr.: 930

Wünschst du dir, deine Ideen verständlicher und auf den Punkt zu vermitteln? Du möchtest beim Arbeiten an Lösungsstrategien die Potenziale aller Teilnehmer voll ausschöpfen? Oder du möchtest bei Vorträgen oder Präsentationen Inhalte so vermitteln, dass deine Zuhörer den Informationsfluten nicht durch geistige Abwesenheit trotzen? Dann ist dieses Buch die Lösung, denn ein Bild sagt mehr als tausend Worte.

Das gilt für die immer komplexer werdende Welt mehr denn je. Wer das Visualisieren beherrscht, findet schnell eine gemeinsame Ebene und einen gemeinsamen Zugang, der nicht durch Worte verdeckt ist.

Du kannst gar nicht zeichnen? Du hast kein Talent? Falsch! Mit diesem Buch wirst du den Zeichner in dir entdecken. Nutze die Visualisierung, um nachhaltiger zu erklären und als ganz neue Ressource bei der Ideenentwicklung. Der Cartoonpreisträger und Visualisierungsexperte Malte von Tiesenhausen inspiriert dich in diesem Buch, selbst den Stift in die Hand zu nehmen und ihn nicht wieder loszulassen. In unterhaltsamer und aufgelockerter Art und Weise stellt er Methoden und Techniken vor, wie du selbst die Kraft der Bilder nutzt und deinen Fokus auf die Welt erweiterst.

www.BusinessVillage.de

Reset

Dr. Jens-Uwe Meyer
Reset
Wie sich Unternehmen und Organisationen neu erfinden
1. Auflage 2022

264 Seiten; 24,95 Euro
ISBN 978-3-86980-635-8; Art.-Nr.: 1144

Wann kommt die Zukunft? Sie ist da! Trends wie die digitale Transformation, Nachhaltigkeit und der demografische Wandel sind seit mehr als zehn Jahren bekannt. Doch jetzt sind sie Realität. Jeder einzelne Trend wäre bereits eine Revolution in sich. Doch die drei Treiber verstärken sich gegenseitig: Aus dem Wandel wird der Turbowandel. Bis zum Ende des Jahrzehnts entsteht eine vollkommen neue Wirtschaft. Alles kommt auf den Prüfstand: Produkte, Geschäftsmodelle, Lieferketten, Marketing und Vertrieb, Produktion und Logistik. Ganze Branchen werden radikal durchgeschüttelt. Am Ende wird kein Stein mehr auf dem anderen geblieben sein.

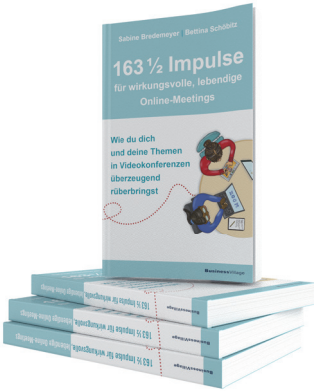
Wie können Unternehmen, Verbände, Organisationen und die Gesellschaft diesen radikalen Wandel erfolgreich bewältigen? Durch eine hocheffektive Denk- und Managementtechnik: Den Reset. Setzen Sie alles immer wieder auf null! So, wie Sie einen Computer neu starten, wenn er langsamer reagiert. Durch einen Reset können aus Unternehmen, die lange Zeit als träge und behäbig galten, Verwandlungskünstler werden. Teams werden agiler und kreativer. Und Sie selbst können sich genauso schnell verändern wie die Märkte um Sie herum.

In seinem neuen Buch beschreibt Erfolgsautor Dr. Jens-Uwe Meyer (»Digitale Gewinner«, »Radikale Innovation«, »Digitale Disruption«), wie Teams, Organisationen und Unternehmen bislang unlösbare Konflikte durch einen Reset bewältigen können.

Sein Versprechen: Durch einen regelmäßigen Reset werden Sie, Ihr Team und Ihr Unternehmen zu den Gewinnern des Turbowandels gehören.

www.BusinessVillage.de

163½ Impulse für wirkungsvolle, lebendige Online-Meetings



Sabine Bredemeyer, Bettina Schöbitz
163 ½ Impulse für wirkungsvolle, lebendige Online-Meetings
Wie du dich und deine Themen in Videokonferenzen überzeugend rüberbringst
1. Auflage 2021

156 Seiten; 14,95 Euro
ISBN 978-3-86980-605-1; Art.-Nr.: 1122

Du wünschst dir nützliche Impulse für effektive und lebendige Online-Meetings, die nachhaltig wirken und die gewünschten Ergebnisse erzielen? Für Videokonferenzen, die bewegen, statt zu langweilen? Sollst du haben!

Dieses Buch liefert dir 163 ½ erprobte Impulse und Tools für alle Arten von Online-Veranstaltung: Webinar, Business- und Team-Meeting, Online-Workshop und mehr. Du erhältst pures Praxiswissen von zwei erfahrenen Online-Profis mit Herz, Hirn und Humor. Dabei entscheidest du selbst, welche Impulse du umsetzt und welche Tools du nutzt – für gelingende Kommunikation vor dem Bildschirm. Mit nützlichen Checklisten, amüsanten Geschichten und einer klaren Struktur – zum Wegsnacken ganz nebenbei.

Dieses Buch vermittelt dir, welche Technik dich budgetfreundlich zum Ziel bringt. Du erfährst, was dich als Persönlichkeit vor der Webcam richtig professionell wirken lässt und wie deine Moderation und Präsentation zum Highlight werden. Wir geben Tipps dafür, bei was du dir online Unterstützung holen solltest. Du verstehst, wie du Rahmenbedingungen schaffst, die Online-Meetings für alle erleichtern, und wie du mit gezielter Interaktion und Aktivierung online noch erfolgreicher wirst.

www.BusinessVillage.de