



Hybrides Arbeiten



Das Grundlagen-Wissen

Inhalte

Was hybrides Arbeiten ist	4
Hybrid Work Journey: Die drei Phasen hybriden Arbeitens	7
Hybrid Work Trigon: Die drei Sphären hybriden Arbeitens	11
- Die hybride Organisation	12
- Hybride Teams	17
- Das hybride Individuum	25
10 Erfolgsfaktoren für hybrides Arbeiten	31
Über die BE YOND Akademie	35

Hybrides Arbeiten

Wie Sie das “New Normal” erfolgreich managen

Da wir selbst seit vielen Jahren (lange vor Corona) den Weg des hybriden Arbeitens gehen, wissen wir, dass das Ziel des produktiven und gleichzeitig fröhlichen Arbeitens zwischen Büro und Homeoffice nicht einfach zu erreichen ist. Viel ist zu beachten und berücksichtigen, damit das Zusammenspiel in der Praxis gelingt.

Sie haben wahrscheinlich auch schon viel ausprobiert und durchaus einige Erfolge erzielt. Oft zeigt allerdings die Erfahrung, dass das Optimieren eines Aspektes durchaus Auswirkungen auf andere Bereiche hat, die dann wiederum optimiert werden müssen. Und oft fragt man sich, ob das ewig so weitergeht oder ob es nicht doch einen nachvollziehbaren Weg gibt, der sukzessive gegangen werden kann und dann aber irgendwann auch ein Ende hat.

Wir möchten Ihnen in diesem Dokument ein paar grundlegende, wichtige Rahmenparameter rund um das hybride Arbeiten mitgeben. Ziel ist es, Ihnen mehr Orientierung und Klarheit auf Ihrem Weg des hybriden Arbeitens mitzugeben.

Das Framework, das wir Ihnen auf den folgenden Seiten vorstellen, haben wir auf Basis unserer langjährigen, eigenen Anwendung sowie unserer Beratungserfahrung entwickelt.

Auf den folgenden Seiten stellen wir Ihnen folgende einzelne, ausgewählte Aspekte unseres Frameworks:

- eine kurze Erklärung und Abgrenzung des Begriffs “hybrides Arbeiten”,
- die “Hybrid Work Journey” mit den drei Phasen des hybriden Arbeitens,
- das “Hybrid Work Trigon” mit den drei Sphären hybriden Arbeitens und schließlich
- unsere aus der langjährigen Praxis abgeleiteten 10 Erfolgsfaktoren.

Wir wünschen Ihnen interessante Einblicke. Und jetzt direkt in medias res...

Was hybrides Arbeiten ist

Wir werden oft gefragt, wie denn jetzt hybrides Arbeiten genau zu definieren sei. Und wie immer bei Definitionen ist das gar nicht so einfach. Viele wichtige Aspekte gilt es mit zu berücksichtigen, die in der Definition wiederum jeweils unterschiedliche Gewichtungen bekommen können. Trotz der relativen Neuigkeit des Begriffs findet man bereits einige unterschiedliche Definitionen, die im Kern mehr oder weniger das gleiche aussagen, jedoch jeweils etwas unterschiedliche Schwerpunkte haben.

Der Versuch einer Definition

Bevor wir Ihnen unsere Definition geben, wollen wir Ihnen gern erst einmal ein wenig Kontext zur Begrifflichkeit geben:

Hybrid bedeutet allgemein erst einmal, dass es eine "Mischung" ist. So beziehen sich das Substantiv Hybrid (Neutrum: „das Hybrid“) und das Adjektiv hybrid auf etwas Gebündeltes, Gekreuztes oder Vermischtes. Diese griechischstämmigen Begriffe (Übermut oder Anmaßung) haben über das Lateinische (hybrida, Bastard, Mischling oder Frevelkind) ihren Weg u. a. in die deutsche Sprache gefunden (siehe *Wikipedia*).

Die Mischung im Fall des "hybriden Arbeiten" bezieht sich insbesondere auf den Ort des Arbeiten. Vor Corona war der Arbeitsort vor allem das Büro. Durch Corona und die verbundenen Lockdowns hat sich hier eine (temporäre) Verlagerung in das häusliche Umfeld (Homeoffice) oder an andere Orte (Cafes, Strand etc.) ergeben.

Bei den anschließenden Corona-Lockerungen zeigte sich dann der starke Wunsch bei den Arbeitnehmer:innen, auch nach der Wiedereröffnung der Büros teilweise weiterhin von zu Hause (oder einem anderen Ort) arbeiten zu können. Oder anders formuliert: Gewünscht wurde und wird eine "Mischung" aus teilweiser Präsenzarbeit im Büro und einer teilweisen Arbeit außerhalb der Büroräume.

In welcher Form genau die Mischung gewünscht ist, differiert stark und ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Sie wird meist im Rahmen eines "hybriden Arbeitsmodells" definiert und rechtlich abgesichert.

Einhergehend mit dem ortsunabhängigen Arbeiten ergibt sich häufig auch ein zeitunabhängiges Arbeiten, da die zeitliche Einteilung der Arbeit außerhalb des Büros deutlich flexibler gestaltet werden kann. Auch hier hat Corona gezeigt, dass asynchrones (also zeitlich versetztes) Arbeiten durchaus funktioniert.

Will man das vorstehend Gesagte nun auf einen **kurzen definitiven Kernsatz** bringen, so könnte der folgendermaßen lauten:

Hybrides Arbeiten bezeichnet eine zeit- und ortsunabhängige Form der Arbeit, bei der Arbeitnehmer:innen (mehr oder weniger) flexibel zwischen der Arbeit im Büro und außerhalb des Büros wechseln können.

Abgrenzung zu anderen ähnlichen Schlagworten

Nicht selten herrscht einige Unklarheit darüber, wie "hybrides Arbeiten" in Abgrenzung zu anderen ähnlichen Schlagworten zu sehen ist. In diesem Zusammenhang werden insbesondere nachfolgende Begriffe genannt, die zwar einen ähnlichen Ansatz, gleichzeitig jedoch einen anderen Fokus haben, durch den sie sich abgrenzen.

Virtuelles Arbeiten

Mit diesem Begriff wird zumeist der Umstand bezeichnet, dass Einzelpersonen bzw. die Mitglieder des Teams primär über das Internet zusammenarbeiten und miteinander kommunizieren. Alle Aktivitäten finden zumeist über Videokonferenzen, gemeinsame Ablage-, Kalender- und Aufgaben-Systeme sowie das Telefon statt.

Der Fokus liegt somit auf der Art und Weise der konkreten Zusammenarbeit, die aufgrund der räumlichen Trennung im virtuellen Raum stattfindet.

Mobiles Arbeiten

Unter mobilem Arbeiten ist das temporäre Arbeiten von Zuhause, von einem anderen Ort oder von unterwegs zu verstehen. Arbeitnehmer:innen entscheiden somit selbst darüber, wo sie ihren Arbeitsauftrag erfüllen.

Der Fokus liegt mithin auf dem Umstand, mobil und flexibel bei der Wahl des Arbeitsortes zu sein und nicht (stationär) im Büro zu arbeiten.

Telearbeit

Dieser vor allem arbeitsrechtlich benutzte Begriff steht für das feste Einrichten eines vollwertigen Arbeitsplatzes zu Hause durch die Arbeitgeber:innen.

Im Fokus steht hier also der Umstand, dass die Arbeitgeber:innen alle Voraussetzungen schaffen, damit die Arbeitnehmer:innen auch von zu Hause arbeiten können.

Homeoffice

Als Homeoffice bezeichnet man üblicherweise das temporäre Arbeiten von zu Hause oder einem festen Ort im Sinne des mobilen Arbeitens oder als Telearbeit von zu Hause.

Im Fokus steht hier also, dass das "Büro" ("office") in das häusliche bzw. private Umfeld ("home") verlegt wird.

Fazit

Zum Schluss wollen wir noch einen kurzen Blick darauf werfen, warum es wichtig ist, sich mit dem Begriff des "hybriden Arbeitens" überhaupt zu beschäftigen.

Dazu möchten wir Ihnen gern aus unserer Sicht **3 zentrale Aussagen** mitgeben:

- **Hybridem Arbeiten gehört die Zukunft.** Davon sind wir überzeugt. Denn: Die Pandemie hat selbst Skeptiker:innen gezeigt, dass remotes, also nicht im Büro präsent (Zusammen-)Arbeiten möglich ist und erfolgreich sein kann.
- Allerdings hat die Corona-Zeit auch gezeigt: **Nur ein Arbeiten im Homeoffice wird von vielen Arbeitnehmer:innen auch nicht gewünscht.** Die mit dem reinen Remote-Arbeiten verbundenen Einschränkungen (fehlende Sozialkontakte, Vereinsamung etc.) lassen sich gut mit einem teilweisem Arbeiten im Büro ausgleichen.
- **Ziel ist es, das Beste aus beiden Welten (Büro und Homeoffice) optimal zu verbinden.** Wie das zu bewerkstelligen ist, dafür können wir Ihnen viele Anregungen geben: hier in unserem unserem Framework, aber natürlich auch gern in persönlichem Kontakt oder auf unserem *Blog*.

Nach dieser kurzen Definitionsklärung wollen wir Ihnen im nächsten Abschnitt den Weg des hybriden Arbeitens näher erläutern.

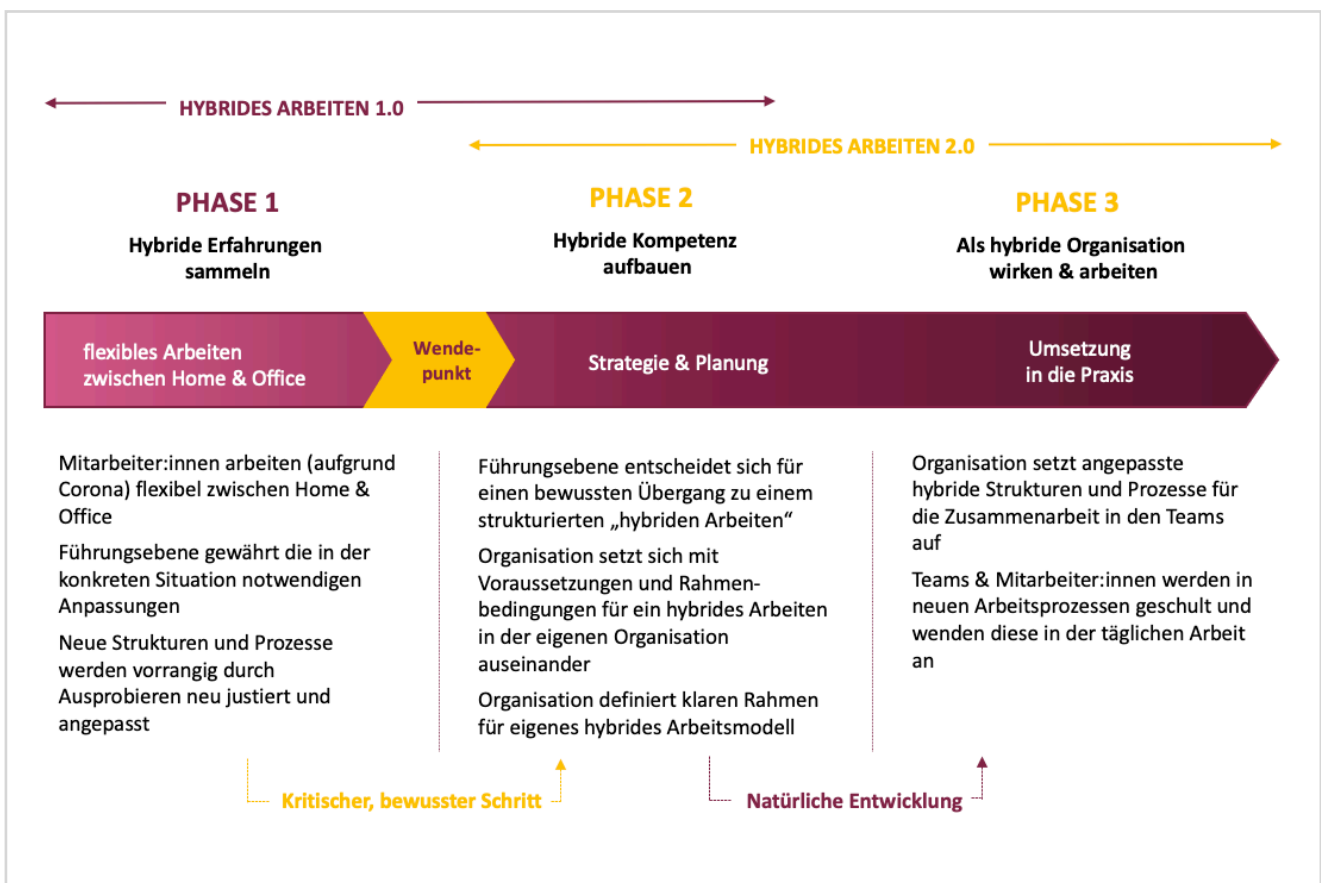
Hybrid Work Journey: Die drei Phasen hybriden Arbeitens

Wer den Weg des hybriden Arbeitens beschreitet, durchläuft typischerweise zwei Etappen: die Etappe des "Hybriden Arbeitens 1.0" und die Etappe des "Hybriden Arbeitens 2.0"

In der ersten Etappe des "Hybriden Arbeitens 1.0" sammeln die Organisationen erste hybride Erfahrungen.

Um die zweite Etappe, das "Hybride Arbeiten 2.0" zu nehmen, bedarf es dann zunächst eines bewußten Wendepunktes (siehe Schaubild). In dieser zweiten Etappe bauen Organisationen dann strategisch eine vertiefte planerische hybride Kompetenz auf, die sie anschließend in die Praxis umsetzen, um so langfristig erfolgreich als "hybride Organisation" wirken und arbeiten zu können.

Diesen Prozess nennen wir auch die **"Hybrid Work Journey"**.



Vom "Hybriden Arbeiten 1.0" zum "Hybriden Arbeiten 2.0"

Aus unserer Erfahrung beschäftigen sich die meisten Organisationen (erst) seit der Corona-Pandemie mit dem hybriden Arbeiten. Aus guten Grund:

Durch die während Corona angeordneten Lockdowns und Homeoffice-Pflicht waren viele Organisationen gezwungen, von heute auf morgen (im wahrsten Sinne des Wortes!) auf ein flexibles Arbeiten zwischen Büro und Homeoffice umzustellen. Diese Umstellung geschah aufgrund fehlender Vorerfahrungen zumeist eher ad-hoc und sehr pragmatisch. Neue - virtuelle bzw. hybride - Strukturen und Prozesse wurden vorrangig durch Ausprobieren aufgesetzt und immer wieder angepasst.

Da hybrides Arbeiten in dieser Zeit und Form für die meisten neu war, bezeichnen wir diese Phase als "**Hybrides Arbeiten 1.0**". In unserem Schaubild ist diese Phase des Sammelns erster hybrider Erfahrungen als Phase 1 ausgewiesen. Viele Organisationen sind indes heute schon bei Version 1.1 oder sogar noch höher, haben also ihren ursprünglichen Ansatz für das flexible Arbeiten zwischen Büro und Homeoffice bereits mehrfach angepasst.

Nach nunmehr gut zwei Jahren Pandemie und der klaren Erkenntnis, dass hybrides Arbeiten "gekommen ist, um zu bleiben", stellen Organisationen vermehrt auf ein langfristig und strategisch ausgerichtetes hybrides Arbeiten um.

Wir nennen dieses neues Zeitalter des Arbeitens "**Hybrides Arbeiten 2.0**", ist es doch gewissermaßen nicht nur eine verbesserte Version der bisher angewandten Arbeitsform, sondern eine wirklich neue, strategisch angelegte Ausrichtung - zumeist in ganzheitlichem Sinne, angefangen bei einem verbindlich eingeführten hybriden Arbeitsmodell, über ein Neugestalten des "hybriden Büros" bis hin zu neu aufgesetzten Strukturen und Prozessen der Zusammenarbeit & Kommunikation.

Warum der Übergang von Phase 1 zu Phase 2 so kritisch ist

Das aktiv und strategisch gestaltete hybride Arbeiten in Version 2.0 beginnt mit der bewußt und klar gefaßten Erkenntnis, dass ein "Weiter so" nicht mehr möglich. Was heißt das?

Es heißt aus unserer Sicht: Der Übergang zu einem langfristig und strategisch angelegten Übergang erfordert ein **bewußtes Neuaufsetzen bzw. Anpassen der allermeisten Zusammenarbeits- und Kommunikationsstrukturen bzw. -prozesse**.

Allerdings gilt auch: **Nicht für jede Organisation ist hybrides Arbeiten ein Muss oder überhaupt sinnvoll**. Mit den folgenden Fragen zur Selbstevaluation können Sie für sich selbst überprüfen, ob hybrides Arbeiten das Richtige für Sie ist:

- Glauben Sie, dass Sie Mitarbeiter:innen verlieren oder gar nicht erst bekommen, wenn Sie kein Homeoffice anbieten?
- Glauben Sie, dass aktuell Ihre Produktivität leidet, weil Ihre Prozesse für das Arbeiten zwischen Büro und Homeoffice nicht optimal aufgestellt sind?

- Glauben Sie, dass die möglichen Vorteile eines effizienten und entspannten Arbeitens zwischen Büro und Homeoffice den initialen Aufwand überwiegen?

Wenn Sie diese Fragen mit "Ja" beantworten, sollten auch Sie vielleicht über eine strategisch eingeführte Version 2.0 Ihrer aktuellen hybriden Strukturen und Prozesse nachdenken.

An diesem Wendepunkt gibt es allerdings einen sehr wichtigen, kritischen Aspekt zu beachten:

Die Führungsebene der Organisation muss mit an Board sein. Sie muss den Übergang von der pragmatischen "Wir machen mal "-Phase ("Hybrides Arbeiten 1.0") hin zu einem strategischen Ansatz ("Hybrides Arbeiten 2.0") bewußt unterstützen und idealerweise sogar vorantreiben. Denn: Die Transformation erfordert eine nicht unwesentliche Umstellung der bisherigen Strukturen und Prozesse in der gesamten Organisation und muss entsprechend sowohl strategisch eingeführt als auch finanziell und personell abgesichert sein.

Die "Einbindung der obersten Entscheidungsebene" ist allerdings nur eines von 10 Erfolgskriterien, die wir ausführlich am Ende dieses Dokuments darstellen.

Wie Sie selbst die 3 Phasen hybriden Arbeitens erfolgreich meistern

Wenn sich Organisationen für den kritischen Schritt des Übergangs zum "Hybriden Arbeiten 2.0" entscheiden, wissen sie oft nicht, welche konkreten Aufgaben dafür vor ihnen liegen und was genau sie umstellen müssen. Denn: Hybrides Arbeiten ist noch recht neu und entsprechend liegen bisher nur wenige Erfahrungswerte und theoretische Grundlagen vor.

Die Etappe des Einführen eines strategischen hybriden Arbeitens 2.0 besteht dabei aus **zwei Phasen** (siehe vorstehendes Schaubild):

1. der **Strategie- und Planungsphase** sowie
2. der **Implementierungsphase**.

Zu diesen beiden Phasen ist es wichtig zu wissen: Aus unserer langjährigen Erfahrung hat es sich als sinnvoll erwiesen, sich zunächst vorausschauend mit den eigenen Bedarfen, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für ein langfristig angelegtes hybrides Arbeiten intensiver zu beschäftigen. Diese **Strategie- und Planungsphase** ist im Schaubild als Phase 2 ausgewiesen.

Zu den Aufgaben, die in dieser Phase anzugehen sind, gehören unter anderem:

- die "hybride Vision" für die Zukunft zu definieren,
- das passende hybride Arbeitsmodell zu definieren und den rechtlichen Rahmen dafür zu schaffen,
- das "hybride Büro" der Zukunft zu finden bzw. aktivitätsbasiert zu gestalten,
- die passende Hard- und Software für hybrides Arbeiten zu identifizieren, einzuführen und umfassend für die Mitarbeiter:innen zu schulen,

- die angepassten hybriden Arbeitsstrukturen/-prozesse zu definieren und zu implementieren sowie schließlich
- eine hybride Organisationskultur konkret zu fördern.

Wenn der zukünftige Rahmen für hybrides Arbeiten entsprechend definiert ist, schließt sich die **Implementierungsphase** an, die wir in unserem Schaubild als Phase 3 ausgewiesen haben.

Wie in anderen Change-und Transformationsprozessen empfiehlt es sich auch hier, die neuen Strukturen und Prozesse agil und sukzessive einzuführen - also erst mit einem Prototypen in kleinerem Rahmen zu starten und mittels Feedback zu optimieren, bevor dann der Rollout in der ganzen Organisation erfolgt.

Zudem empfiehlt es sich, in regelmäßigen Abständen die neuen Strukturen und Prozesse einer Revision zu unterziehen, um zu schauen, ob noch alles passt. Diese **Revision** kann in größeren Abständen, z.B. jährlich, erfolgen oder aber im Sinne des agilen Arbeitens regelmäßig in Retrospektiven durchgeführt werden.

Für die Entscheidung über den eigenen Weg hilft es, über folgende Fragen nachzudenken:

- In welcher Phase des hybriden Arbeitens befinden Sie sich in Ihrer Organisation?
- Wo wären Sie gern in einem Jahr? Wie würde das Arbeiten zwischen Büro und Homeoffice dann funktionieren?
- Was fehlt Ihnen noch, um diesen Idealzustand zu erreichen?

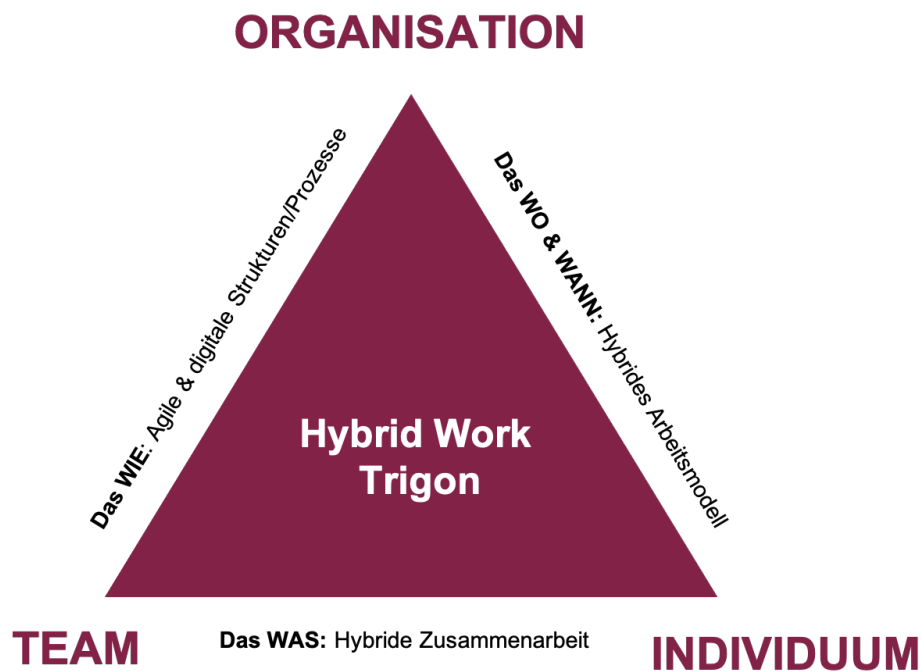
Nachdem wir uns auf den letzten Seiten etwas näher den Weg des hybriden Arbeitens angeschaut, wollen wir auf den nächsten Seiten näher beleuchten, was auf diesem Weg ganz konkret angepasst bzw. optimiert werden kann bzw. soll.

Hybrid Work Trigon: Die drei Sphären hybriden Arbeitens

Um hybrides Arbeiten ganzheitlich und nachhaltig zu planen und implementieren (zweite Etappe im Sinne des vorstehend klassifizierten "Hybriden Arbeitens 2.0"), sind drei Sphären zu berücksichtigen:

- die Sphäre der Organisation,
- die Sphäre des/r Teams sowie
- die Sphäre des Individuums (also der einzelnen Mitarbeitenden).

Wir benutzen für die Verbindung dieser drei Sphären auch den Begriff „**Hybrid Work Trigon**“ (siehe Grafik).



In jeder der Sphären gilt es, unterschiedliche Arbeitsbereiche anzugehen und zu optimieren. Diese Arbeitsbereiche sind als Meilensteine in der Bearbeitung zu sehen und enthalten jeweils wiederum verschiedene Aufgaben.

Daraus ergibt sich dann eine Art Roadmap, die zu einem erfolgreichen hybriden Arbeiten führt. Wenn Sie alle Arbeitsbereiche in allen drei Sphären bearbeitet haben, sind Sie optimal aufgestellt, damit der flexible Wechsel des Arbeitens zwischen dem Büro und dem Homeoffice erfolgreich gelingen kann – nachhaltig und im Sinne aller beteiligten Stakeholder in Ihrer Organisation.

SPHÄRE 1: Die hybride Organisation

Diese Sphäre hat die gesamte Organisation beim hybriden Arbeiten im Blick.

In Relation zu den Teams wird auf organisatorischer Ebene das **WIE** des hybriden Arbeiten definiert, also die grundsätzlichen Strukturen und Prozesse, die die Teams bei Ihrer Arbeit zu beachten haben, sowie die damit verbundene technische und sonstige Ausstattung.

In Bezug auf die einzelnen im Unternehmen wirkenden Mitarbeitenden (Individuum) definiert die Organisationsebene vor allem das **WO und WANN** des Arbeitens, zumeist in einem hybriden Arbeitsmodell.

Und das sind die sechs Meilensteine auf dem Weg zu einer hybriden Organisation:



1. Die hybride Vision für die Zukunft definieren

Ganz am Anfang des Weges steht das Formulieren einer "hybriden Vision" für Ihre Organisation: Im Kern geht es dabei um die Frage, in welcher Konstellation Sie zukünftig hybrid arbeiten wollen. Dazu gilt es, die **wichtigsten Parameter zu definieren**: anfangen von einem hybriden Arbeitsmodell, über die passende Gestaltung des Büros und der notwendigen Technik bis hin zur Etablierung der richtigen Strukturen und Prozesse, die für eine gute hybride Organisationskultur wichtig sind.

Die Vision sollte dabei **eher allgemein gehalten** und vor allem zunächst die wichtigsten Parameter definieren, die Sie dann in den anderen Meilensteine vertiefter ausdifferenzieren.

Um zu einer individuell passenden "hybriden Vision" zu gelangen, gilt es folgende drei Arbeitsschritte zu bearbeiten:

1. In der eigenen Organisation eine Erhebung zum Bedarf durchführen
2. Die Bedarfe und Anforderungen aus allen Blickwinkeln (Organisation, Teams, Mitarbeiter:innen) definieren
3. Eine Vision für die hybride Zukunft der Organisation formulieren.

2. Das passende hybride Arbeitsmodell definieren

Auf Basis der initial definierten allgemeinen Parameter Ihrer hybriden Vision gilt es anschließend das für die eigene Organisation passende hybride Arbeitsmodell zu definieren.

Hier liegt häufig bei den meisten Organisationen eine der größten Herausforderungen: Welches Modell sollen sie wählen? Und wie stark sollten sie auf die Wünsche der Arbeitnehmer:innen eingehen? Was sollten sie auf Organisationsebene vorgeben und was den Teams bzw. den einzelnen Mitarbeiter:innen zur Entscheidung überlassen?

Um das hybride Arbeitsmodell für die eigene Organisation zu definieren, müssen folgende **drei Parameter** beachtet werden: a) der **Geltungsbereich**, bei dem zwischen organisationsbezogenem Ansatz, Team-Ansatz und individuellem Ansatz unterschieden werden kann, b) die mögliche Wahl des **Arbeitsortes**, bei dem zwischen "Schwerpunkt Büro", "Schwerpunkt Homeoffice" und "Flex" zu unterscheiden ist, sowie schließlich c) die mögliche Wahl der **Arbeitszeit**, bei denen es die drei grundsätzlichen Optionen "fix", "teil-flexibel" und "voll-flexibel" gibt.

Um im Ergebnis zu einem nachhaltig wirksamen Arbeitsmodell zu gelangen, empfehlen wir folgende Aufgabenpakete umzusetzen:

1. Das richtige hybride Arbeitsmodell für die eigene Organisation definieren
2. Den rechtlichen Rahmen klären
3. Die konkrete Nutzung des Arbeitsmodells befördern.

3. Das hybride Büro der Zukunft (finden und) passend gestalten

Neben dem passenden hybriden Arbeitsmodell gilt es zudem genauer zu definieren, in welcher Form das bestehende oder ein neu zu findendes Büro gestaltet werden soll.

Auch hier stellen sich viele Fragen, die es für Führungsteams in der Organisation bei diesem Meilenstein zu beantworten gilt: Wie bekommen wir die Mitarbeiter:innen dazu, weiterhin das Büro zu nutzen und nicht hauptsächlich im Homeoffice zu arbeiten? Wie soll das Büro eingerichtet sein, damit es auch sinnvoll genutzt werden kann? Wieviel Räume und welche Art von Einrichtung brauchen wir? Und müssen wir jeder/m Mitarbeiter:in weiterhin einen eigenen Schreibtisch zur Verfügung stellen?

Aus unserer Erfahrung empfiehlt es sich, bei der hybriden Neuausrichtung des Büros das **Prinzip des aktivitätsbasierten Arbeitens** zu Grunde zu legen. Aktivitätsbasiertes Arbeiten ist ein Arbeitsstil, bei dem die Mitarbeiter je nach Art ihrer Tätigkeit aus einer Vielzahl von Arbeitsumgebungen auswählen können, kombiniert mit einer Arbeitsplatzzerfahrung, die es ihnen ermöglicht, diese Bereiche den ganzen Tag über zu nutzen.

Insgesamt empfehlen wir zum Gestalten Ihres individuell ausgerichteten "hybriden Büros" folgende Aufgabenpakete umzusetzen:

1. Den aktivitätsbasierten Büro-Bedarf definieren
2. Das „Büro der Zukunft“ finden und funktional einrichten
3. Ggf. CoWorking Spaces & Hubs nutzen
4. Gemeinsam genutzte Arbeitsräume digital buchbar machen
5. Den Heimarbeitsplatz passend einrichten.

4. Die passende Technik für hybrides Arbeiten nutzen

Erfahrungsgemäß wurde während der Homeoffice-Phasen zu Corona-Zeiten beim Technikbedarf viel nachgeholt, insbesondere bei der **Hardware-Ausstattung**. So haben inzwischen die meisten Mitarbeiter:innen einen Laptop mit Kamera (und ggf. sofern notwendig, VPN-Verbindung), so dass sie mobil von überall arbeiten können.

Bei der **Software** sieht die Bilanz dagegen etwas anders aus. Zwar haben viele Organisation auch hier nachgelegt (u.a. bei den Videokonferenz-Programmen) und ausprobiert. Allerdings zeigt sich hier nicht selten eine große Unsicherheit dahingehen, was für ein erfolgreiches hybrides Arbeiten an digitalen Tools und Programmen wirklich notwendig und sinnvoll ist. Und ja: was ggf. auch weggelassen werden kann.

Ähnlich unklar ist häufig, welche **Datenschutz- und sonstigen IT-Sicherheitsbestimmungen** sinnvoll und notwendig sind. Dabei gibt es hierfür klare Richtlinien, was in welcher Hinsicht zu beachten sind.

Im Allgemeinen sind für diesen Meilenstein folgende drei Aufgabenpakete anzugehen:

1. Die passende Hardware auswählen und einrichten
2. Die passende Software & digitale Tools auswählen, einrichten und schulen
3. IT-Sicherheit und Datenschutz gewährleisten.

5. Die hybriden Arbeitsstrukturen/-prozesse definieren

Der vielleicht wichtigste anzugehende Meilenstein beim hybriden Arbeiten ist das Definieren der passenden hybriden Arbeitsstrukturen und -prozesse. Denn: Eine einfache Übertragung der bisherigen analogen Prozesse in die digitale Welt funktioniert nicht. Vielmehr gilt es für ein erfolgreiches hybrides Arbeiten, sich angepasste Strukturen & Prozesse zu überlegen, die sowohl aus dem Homeoffice als auch im Büro funktionieren.

Dieser Meilenstein ist der vielleicht arbeitsintensivste und gleichzeitig wichtigste. Hier legen Sie die **Grundlagen für die neuen hybriden Routinen**, die dafür sorgen (sollen), dass Sie auch zwischen Homeoffice und Büro weiterhin produktiv und fröhlich arbeiten können.

Folgende fünf Arbeitspakete gilt es in diesem Meilenstein zu bearbeiten, wobei der Umfang der Bearbeitung deutlich größer ist als bei den anderen Meilensteinen:

1. Die Grundlagen legen: Transparenz & Flexibilität
2. Sinnvolle Organisationsstrukturen mit Rollen und Verantwortlichkeiten definieren
3. Hybride Arbeitsstrukturen/-prozesse definieren und einrichten
4. Hybride Kommunikationsstrukturen/-prozesse definieren und einrichten
5. Wissen managen und bewahren.

6. Eine hybride Organisationskultur fördern & ermöglichen

Ähnlich wie bei anderen Änderungsprozesse gelingt auch beim hybriden Arbeiten die Umstellung nicht von heute auf morgen, sondern erfordert neben einer die Änderung gutheißenen Einstellung auch und vor allem Übung.

Wenn erst einmal alle neuen Strukturen und Prozesse eingerichtet sind, gilt es diese konsequent anzuwenden. Wobei natürlich einmal aufgesetzte Prozesse nicht in Stein gemeißelt sind. Ganz im Gegenteil: Wie in den unseren Erfolgskriterien für hybrides Arbeiten (am Ende des Dokuments) beschrieben, würden wir vielmehr eine **kontinuierliche Weiterentwicklung eines zunächst grob definierten Prototypen** empfehlen. Die genau passenden hybriden Arbeitsstrukturen- und prozesse müssen in der Praxis erst ausprobiert und ggf. angepasst werden.

Da dieser Entwicklungsprozess ca. 2-6 Monate dauert, ist es umso wichtiger, gute Prozesse zur Lösung auftretender Konflikte aufzusetzen. Anlehnend an das agilen Arbeiten empfehlen wir, **Retrospektiven** durchzuführen. Diese regelmäßig durchgeführten Feedback-Runden zum Prozess des Arbeiten verhindern das Aufstauen von Frust bei der Mitarbeiter:innen, da sie in dieser institutionalisierten Form der Kritik schnell und einfach Störungen mit Frustpotential ansprechen und beheben können.

Auch die **soziale Bindung** gilt es insbesondere beim hybriden Arbeiten zu fördern. Wenn nicht mehr alle Mitarbeiter:innen zu jeder Zeit im Büro anwesend sind, bedarf es besonderer Maßnahmen, um trotzdem den Teamzusammenhalt zu fördern.

Auch zu diesem Meilenstein ließe sich noch so viel schreiben. Und doch reicht an dieser Stelle nicht der Platz. Deshalb hier zum Schluss nur noch einmal die Aufgabenpakete genannt, die es in diesem Meilenstein anzugehen gilt:

1. Die Grundlagen legen: Vertrauen & Verantwortung
2. Die soziale Bindung in der Organisation fördern
3. Strukturen für effektives Konfliktmanagement schaffen
4. Diversität ermöglichen und unterstützen.

Fazit

Was wir hier so kurz und knapp beschrieben haben, erfordert natürlich viel Zeit, Anstrengung und Energie, um es in die Praxis umzusetzen. Uns ist es jedoch wichtig, Ihnen den gesamten Prozess zu skizzieren. Wenn man den Überblick über alle notwendigen Schritte und das Ziel im Blick hat, fällt es aus unserer Erfahrung leichter, auch den ersten Schritt zu gehen. **Auf der nächsten Seite finden Sie alle Schritte nochmal im Überblick.**

Möchten Sie gern wissen, wie Sie in Ihrer eigenen Organisation für das hybride Arbeiten aufgestellt sind? Dann nutzen Sie gern unsere **“Selbstevaluation für hybride Organisationen”**. Bei Interesse schicken Sie uns gern eine kurze Mail.

Für alle Aufgabenpakete in den sechs Meilensteinen haben wir zudem differenzierte Anleitungen, die Sie nutzen können.

CHECKLISTE

Wie Sie zu einer hybriden Organisation werden

1. Die hybride Vision für die Zukunft definieren

- Die Bedarfe und Anforderungen für hybrides Arbeiten aus allen Perspektiven definieren
- Eine Vision für die hybride Zukunft der Organisation formulieren
- Ein Projektteam zur Umsetzung der hybriden Vision zusammenstellen

2. Das passende hybride Arbeitsmodell definieren

- Das richtige hybride Arbeitsmodell für die eigene Organisation definieren
- Den rechtlichen Rahmen klären
- Die konkrete Nutzung des Arbeitsmodells befördern

3. Das hybride Büro der Zukunft gestalten

- Den aktivitätsbasierten Büro-Bedarf definieren
- Das „Büro der Zukunft“ (finden und) funktional einrichten
- ggf. CoWorking Spaces & Hubs nutzen
- Gemeinsam genutzte Arbeitsräume digital buchbar machen
- Den Heimarbeitsplatz passend einrichten

4. Die passende Technik für hybrides Arbeiten nutzen

- Den Bedarf an Technik & Tools definieren
- Die passende Hardware auswählen und einrichten
- Die passende Software & digitale Tools auswählen, einrichten und schulen
- IT-Sicherheit und Datenschutz gewährleisten

5. Die hybriden Arbeitsstrukturen/-prozesse definieren

- Die Grundlagen legen: Transparenz & Flexibilität
- Sinnvolle Organisationsstrukturen mit Rollen und Verantwortlichkeiten definieren
- Hybride Arbeitsstrukturen/-prozesse definieren und einrichten
- Hybride Kommunikationsstrukturen/-prozesse definieren und einrichten
- Wissen managen und bewahren

6. Eine hybride Organisationskultur fördern

- Die Grundlagen legen: Vertrauen & Verantwortung
- Die soziale Bindung in der Organisation fördern
- Strukturen für effektives Konfliktmanagement schaffen
- Diversität ermöglichen und unterstützen

SPHÄRE 2: Hybride Teams

Hybride Teams erfolgreich zu managen, ist eine ziemliche Herausforderung. Vielleicht haben Sie das auch schon erfahren und sind deshalb auf der Suche nach Anregungen, wie sich Teams, die flexibel zwischen Büro und Homeoffice arbeiten, besser und entspannter managen lassen.

Die folgenden Abschnitte haben die Bedarfe der verschiedenen Teams im Blick. Dieser Blick umfasst zum einem ein konkretes Umsetzen des **WIE** aus den Regelungen der Organisation (siehe vorstehend) und zum anderen das **WIE** in Bezug auf das Individuum, also wie die Arbeitnehmer:innen innerhalb des Teams ihre hybride Zusammenarbeit gestalten.



Auch für diese Sphäre haben sich aus unserer Erfahrung sechs Meilensteine herausgebildet. Jeder dieser Meilensteine hat wiederum ein bestimmtes Ziel und vertiefende spezifische Aufgabenpakete. Wenn Sie diese sechs Meilensteine nach und nach erledigen, haben Sie alle wichtigen Grundlagen geschaffen, damit Ihr(e) Team(s) erfolgreich hybrid arbeiten können.

1. Das passende "hybride Setup" aufsetzen

Als erstes gilt es, das "hybride Setup", also die Rahmenbedingungen für das hybride Arbeiten, für das bzw. die eigene(n) Team(s) aufzusetzen. Dieses Setup leitet sich aus den Vorgaben aus der Gesamtorganisation ab (siehe vorstehend bei "hybrider Organisation") und müssen dann für die einzelnen Teams in diesem Schritt konkretisiert und praktisch handhabbar gemacht werden.

Wie die organisatorischen Vorgaben zum hybriden Arbeiten im Team zu konkretisieren sind, hängt natürlich stark von den entsprechenden Vorgaben ab, insbesondere vom hybriden Arbeitsmodell. Entscheidend ist dabei die Frage, welches Arbeitsmodell in der Organisation gilt.

Aber auch die organisatorischen Vorgaben zur Bürogestaltung und zu den technischen Grundlagen gilt es auf den Bedarf des eigenen Teams zu konkretisieren. Last, but definitely not least gilt es, die passenden Arbeitsstrukturen- und -prozesse aufzusetzen. Das ist aus unserer Erfahrung der allerwichtigste Teil, da er darüber entscheidet, wie produktiv und gleichzeitig entspannt die tägliche Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern funktioniert.

So, und hier noch einmal alle **Arbeitsschritte für diesen Meilenstein** im Überblick:

1. Die Vorgaben zum hybriden Arbeitsmodell für das eigene Team konkretisieren
2. Die "hybriden Büro-Räume" für den eigenen Bedarf definieren und einrichten
3. Die passende Technik für den eigenen Bedarf definieren und installieren
4. Die passenden Arbeitsstrukturen/-prozesse für die konkrete eigenen Zusammenarbeit definieren und aufsetzen.

2. Effektiv hybrid zusammenarbeiten

Wenn das hybride Setup gut aufgesetzt ist, gilt es den nächsten Konkretisierungsschritt zu gehen: nämlich das Aufsetzen der richtigen Strukturen und Prozesse für die tägliche hybride Zusammenarbeit.

Dazu zählen neben einer **digitalen Dokumentenablage** (z.B. OneDrive, Dropbox, pCloud), einem **digitalem Terminkalender** (z.B. Outlook, iCal) auch ein **digitales Wissens- und Informationsmanagement-System** (z.B. Slab, Guru). Diese wichtigen Arbeitsgrundlagen helfen dabei, die für die Arbeit notwendigen Informationen schnell für jede/n abrufbar zu machen, so dass niemand auf Informationen von anderen warten muss bzw. Verzögerungen wegen Unklarheiten, Abwesenheiten wegen Urlaub oder ein Arbeiten im Homeoffice entstehen. Die dafür notwendigen Strukturen und Prozesse sollten differenziert und übersichtlich aufgesetzt und alle Mitarbeiter:innen entsprechend eingewiesen und ausreichend geschult werden.

Und natürlich und vor allem ein **digitales Aufgabenmanagement-System** wie z.B. Trello, Monday oder Clickup. Aus unserer Erfahrung ist ein digitales Managen der anstehenden Aufgaben DER absolute Gamechanger für jedes Team. Digitale Aufgabenverwaltung ist mehr als eine To-Do-Liste. Es bedeutet, Aufgaben von Anfang bis Ende zu verfolgen, Unteraufgaben an Teamkolleg:innen zu delegieren und Fristen zu setzen, um sicherzustellen, dass alle Aufgaben pünktlich fertiggestellt werden. Nicht nur die Kolleg:innen sehen so jederzeit, wer woran arbeitet, sondern auch die jeweiligen Vorgesetzten. So muss niemand - sei es schriftlich oder mündlich - Status-Updates geben, wer gerade woran arbeitet. Aus unserer Erfahrung bedeutet es eine Zeitersparnis von ca. 25-30 Prozent, die produktiv für die eigentliche inhaltliche Aufgabenerledigung genutzt werden können.

Ja, und alles MUSS digital sein. Und sollte auch ausschließlich digital genutzt werden. Also, idealerweise keine parallel geführten analogen Aktenordner etc. Denn: Nur wenn alles digital ist, können diejenigen, die aus dem Homeoffice arbeiten, genauso leicht und effektiv Zugriff zu allen notwendigen Informationen haben.

Zusammengefaßt sind hier noch einmal die notwendigen **Arbeitsschritte innerhalb dieses Meilensteins**:

1. Eine klar strukturierte digitale Dokumentenablage aufsetzen, in der sich alle Dokumente gezielt ablegen, schnell wiederfinden und einfach nutzen lassen
2. Einen differenzierten digitalen Terminkalender nutzen
3. Ein Aufgabenmanagement-Tool aufsetzen und etablieren, mit dem sich Aufgaben einfach und transparent delegieren sowie bearbeiten lassen
4. Ein digitales Wissens- und Informationsmanagement aufsetzen und etablieren, um Wissen schnell und einfach abrufbar zu haben.

3. Effektiv hybrid kommunizieren

Sind alle Strukturen und Prozesse für die tägliche hybride Zusammenarbeit aufgesetzt, gilt es, sich den darauf aufbauenden Kommunikationsstrukturen und -prozessen zu widmen.

Konkret heißt das zu klären und zu entscheiden: **Auf welchen Kommunikationskanälen (Email, Telefon, Videokonferenzen, Meetings etc.) sollen welche Informationen wie zwischen wem kommuniziert werden?**

Beim hybriden Arbeiten ist in diesem Zusammenhang sehr wichtig, gut **zwischen asynchronem (ungleichzeitigem) und synchronem (gleichzeitigem) Kommunizieren zu differenzieren**. Zu den synchronen Kommunikationsformen zählen z.B. Meetings, Telefonate oder Videokonferenzen. Asynchrone Kommunikation umfasst dagegen den Informationsaustausch z.B. via Aufgabenmanagement-System, Kalender, Email oder Messenger Chats etc., bei der der/die Rezipient:in selbst darüber entscheidet, wann er/sie die Information aufnimmt. Generell gilt dabei folgende Regel: So viel asynchron wie möglich, so viel synchron wie nötig.

Und eine zweite **Differenzierung** ist noch wichtig: nämlich die **zwischen Push- und Pull-Informationen**. Bei Pull-Informationen holt sich der/die Empfänger:in die betreffende Information, wenn er/sie sie braucht - und auch nur dann, z.B. über ein Aufgabenmanagement oder Wissensmanagement-System. Bei Push-Informationen dagegen werden die Informationen dem/der Empfänger:in übermittelt - egal, ob sie gebraucht wird oder nicht. Zu den Push-Formen zählen Emails, Meetings (auch per Video). Hierbei gilt folgende Regel: So viel Pull wie möglich, so viel Push wie nötig. Denn so sparen alle Zeit, die sie nicht in überflüssigen Informationsaustausch investieren müssen.

Für das effektive täglichen Arbeiten in hybriden Teams ist zudem essentiell, wie die Meetings gestaltet sind. Nicht nur, wann zwischen wem welche Meetings in welcher Form (Präsenz oder virtuell bzw. hybrid) stattfinden, sondern vor allem auch wie sie stattfinden. Hierzu gäbe es viel zu sagen, was jedoch einer Vertiefung an anderer Stelle vorbehalten bleiben muss.

Wichtig zu erwähnen wäre an dieser Stelle vielleicht nur dies: Von **hybriden Meetings** würden wir eher abraten. Warum? Weil sie im Grunde nicht funktionieren: Die Personen, die nicht präsent anwesend sind, haben einen starken Nachteil, in der gleichen Intensität und Durchsetzungskraft an dem Meeting teilzunehmen. Zwar gibt es einige Tipps & Tricks, um hybride Meetings so gut wie möglich zu machen. Allgemein sollten hybriden Meetings jedoch eher die Ausnahme als die Regel sein. Deshalb ist unsere Empfehlung für das Problem: "1 remote - all remote". Soll heißen, sobald eine Person nicht präsent dabei sein kann, sollte das Meeting für alle virtuell sein.

Sofern im Team kleine oder große Projekte gemanagt werden, empfehlen wir zudem ein **spezielles digitales Projektmanagement** mit besonderen Meeting-Formen, Informationsaustausch etc. Das digitale Projektmanagement ist eine besondere Ausformung der allgemeinen digitalen Zusammenarbeitsstrukturen und -prozessen (siehe 2.) und berücksichtigt die besonderen Anforderungen, die das Managen insb. größerer Projekte mit sich bringt.

Und schließlich sollten natürlich auch auf den Teambedarf angepasste informelle Kommunikationsprozesse aufgesetzt werden, die gewährleisten, dass der Teamzusammenhalt auch in hybriden Strukturen funktioniert. Hierfür gibt es viele Optionen, die jedoch ebenfalls einer Vertiefung an anderer Stelle vorbehalten bleiben müssen.

Und das sind sie, die **vier Arbeitsschritte für diesen Meilenstein** im Überblick:

1. Differenzierte, bedarfsgerechte Kommunikationskanäle definieren und etablieren Routinen für die allgemeine Kommunikation festlegen
2. Eine bedarfsgerechte und produktive hybride Meeting-Struktur und -kultur etablieren
3. Ein effektives, digitales Projektmanagement etablieren
4. Informelle Kommunikation & Socializing nach Bedarf gewährleisten.

4. Im hybriden Team wohlfühlen

Auch die besten hybriden Strukturen und Prozesse bringen nichts, wenn nicht auch die Teamkultur stimmt und sich die Kolleg:innen im Team richtig wohl fühlen.

Der soziale Zusammenhalt, der im Büro häufig vor allem durch die **informellen Gespräche** in der Kaffeeküche oder beim gemeinsamen Mittagessen entsteht, ist in hybriden Kontexten nicht leicht herzustellen. Denn: Die Mitarbeiter:innen, die häufig oder sogar ausschließlich aus dem Homeoffice arbeiten, können an diesen präsenzbasierten Aktivitäten des Team nicht teilnehmen.

Umso wichtiger ist es, beim hybriden Arbeiten einen adäquaten Ersatz zu schaffen. Einen guten Ansatz hierfür bietet ein vorausgehendes **Brainstorming zu den Fragen**:

- Was hat bisher besonders gut zum Teamzusammenhalt beigetragen?
- Was machen wir im Team besonders gern?
- Und wie lässt sich das bestmöglich in den virtuellen bzw. hybriden Kontext übertragen?

Ein Ansatz, damit das Team trotzdem stark und verbunden bleibt, ist, das **Socializing bewußt von der täglichen Arbeit abzukoppeln** und dafür besondere Gelegenheiten zu schaffen. So hat sich als sehr praktikabel erwiesen, inhaltliche Teammeetings kurz und sehr effektiv als Videokonferenz zu gestalten, in denen nur wenig Zeit für informellen Austausch eingeplant wird. Für den so wichtigen informellen Austausch werden dann dafür extra Meetings oder Aktivitäten eingeplant, wie z.B. ein gemeinsames Picknick im nächst gelegenen Park, "Virtuelle Coffee-Chats", oder ein gemeinsamer Besuch eines Museum o.ä.

Wichtig bei allem ist, das gegenseitige Verständnis für die jeweiligen Bedarfe und Befindlichkeiten des/r Anderen im Blick zu haben und zu berücksichtigen. Nur mit gemeinsam gelebter Verantwortung kann der langfristige Teamzusammenhalt gelingen - das gilt bei Präsenzarbeit im Büro genauso wie für hybride Formen der Zusammenarbeit.

In kurz, folgende **Aufgaben** gilt es in **diesem Meilenstein** anzugehen:

1. Eine hybride Teamkultur aufbauen und stärken
2. Den Teamzusammenhalt trotz ungleichzeitiger Anwesenheit erhalten & fördern
3. Gegenseitige Verantwortung fördern & leben
4. Gegenseitige Achtsamkeit und Verständnis für unterschiedliche persönliche Bedarfe wahren.

5. Wirkungsvoll hybrid führen

Wirkungsvolles Führen ist in hybriden Kontexten nicht leicht.

Eine der wichtigsten Parameter ist der Wechsel zu einem entsprechend hybriden Mindset und Führungsverständnis, in dem die im Büro präsenten Mitarbeiter:innen nicht anders behandelt werden als diejenigen, die im Homeoffice arbeiten. Was natürlich einfacher gesagt als getan ist. Allerdings gibt es hierfür einige Good Practices, die sich aus unserer Erfahrung herauskristallisiert haben.

Eine große Unterstützung und Erleichterung hierbei ist ein **transparentes Aufgabenmanagement-System** (siehe 2.), durch das weniger Zeit in die Abstimmung von Aufgaben investiert und mehr für die eigentliche Aufgabenerledigung genutzt werden kann. Ein solches Aufgabenmanagement hilft sehr dabei, die Produktivität hochzuhalten, auch wenn nicht alle Mitarbeiter:innen gleichzeitig im Büro anwesend sind.

Empathisches Führen über die virtuelle Distanz erfordert besondere Aufmerksamkeit. Anders als beim rein Remote-Arbeiten können hierfür aber auch Präsenz-Treffen und Aktivitäten genutzt werden. Wichtig ist dabei vor allem, regelmäßige institutionalisierte Feedback-Einheiten zu nutzen, um ausreichend Raum für kritische Aspekte zu geben und größere Konflikte so gar nicht erst entstehen zu lassen. Aus unserer Erfahrung ist es dabei sinnvoll, sowohl **Reviews** (Feedback zu den Inhalten der Arbeit) und **Retrospektiven** (Feedback zur Art und Weise der Arbeit) zu nutzen und hierdurch die eigene Effektivität und gleichzeitig Freude des eigenen Arbeitens stetig zu verbessern.

Und das sind sie, die **sechs Aufgabenpakete, die in diesem Meilenstein zu gehen sind**:

1. Hybrides Mindset & Führungsverständnis fördern & leben
2. Aufgaben für alle transparent delegieren und kontrollieren
3. Dem hybriden Team Richtung geben
4. Produktivität trotz ungleichzeitiger Anwesenheit hochhalten
5. Mitarbeiter:innen trotz ggf. fehlender Nähe empathisch führen
6. Institutionalisiertes Feedback zu Inhalten und zum Prozess etablieren.

6. Hybrides On- & Offboarding einfach machen

Ein gutes On- und Offboarding von Mitarbeiter:innen ist auch beim Managen von hybriden Teams ein sehr wichtiger Aspekt. Hier zeigt sich im Besonderen, wie gut die vorstehend beschriebenen Aspekte funktionieren.

Auch beim hybriden On- und Offboarding basiert idealerweise alles auf digitalen Zusammenarbeits- und Kommunikationsstrukturen und Prozessen (siehe 2. und 3.), um von überall Zugriff auf die notwendigen Informationen zu ermöglichen.

Da wir ja schon lange hybrid arbeiten, haben wir entsprechend auch schon viel ausprobiert. Herauskrystallisiert hat sich dabei ein wirksamer hybrider Onboarding-Prozess mittels digitalem Aufgabenmanagement-System, das von einem Mentoring-Prozess begleitet wird. Damit lassen sich neue Mitarbeiter:innen schnell und effektiv einarbeiten - bei gleichzeitig intensiver sozialer Integration.

Ein vergleichbares System haben wir auch für das Ausscheiden von Mitarbeiter:innen entwickelt. Hier gilt es vor allem, das wichtige Wissen der ausscheidenden Personen zu bewahren und den/die Mitarbeiter:in würdig zu verabschieden.

Viel gibt es zum On- und Offboarding zu schreiben; zu wenig passt in diesen Überblick. Daher: Wenn Sie mehr zu unserem hybriden On- bzw. Offboarding-Prozess wissen möchten, sprechen Sie uns gern an.

Folgende **Aufgabenpakete sind für das hybride On- bzw Offboarding** zu beachten:

1. Digitale Grundstruktur und virtuellen Prozess aufsetzen
2. Neue Mitarbeiter:innen individuell begleiten (Mentoring)
3. Neue Mitarbeiter:innen eigenständig nach Plan einarbeiten lassen
4. Ausscheidende Mitarbeiter:innen würdig verabschieden
5. Das Wissen ausscheidender Mitarbeiter:innen bewahren.

Fazit

Für die Umsetzung der sechs Meilensteine zum Fitmachen hybrider Teams, die wir hier beschrieben haben, sollten Sie ungefähr 6 bis 12 Monate Zeit einplanen. Wenn Sie Ihr eigenes System dann erstmal aufgesetzt haben, werden Sie sehen, wie entspannt und gleichzeitig produktiv hybrides Arbeiten sein kann.

Auf der übernächsten Seite finden Sie übrigens noch einmal alle Schritte nochmal im Überblick.

Falls Sie selbst planen, systematische hybride Strukturen und Prozesse in Ihrem Team aufzusetzen, würden wir Ihnen empfehlen, über folgende **Fragen** nachzudenken:

- Haben Sie schon die digitalen Grundstrukturen und -prozesse, die für ein effektives hybrides Arbeiten notwendig sind? Falls nicht, ist es möglich und gewünscht, eine entsprechende Umstellung zeitnah vorzunehmen?
- Was sind aktuell die größten Herausforderungen beim täglichen Arbeiten zwischen Homeoffice und Büro? Zu welchem der sechs Meilensteine bzw. welchem untergeordneten Aufgabenpaket lassen sich diese Herausforderungen zuordnen?

Wenn Sie Ihre bestehenden Herausforderungen mit Hilfe der vorstehenden Fragen identifiziert haben, haben Sie einen klaren Ansatzpunkt, um Ihre aktuelle Situation schnell und nachhaltig zu verbessern.

Möchten würden gern einschätzen, wie gut Ihr Team bereits für das hybride Arbeiten aufgestellt ist? Dann nutzen Sie gern unsere **“Selbstevaluation für hybride Teams”**. Falls Sie daran Interesse haben, schicken Sie uns gern eine kurze Mail. Und wir haben natürlich für alle Aufgabenpakete in den sechs Meilensteinen differenzierte Anleitungen, die Sie nutzen können.

CHECKLISTE

Wie Sie erfolgreich hybride Teams managen

1. Das passende "hybride Setup" aufsetzen

- Die Vorgaben zum hybriden Arbeitsmodell für das eigene Team konkretisieren
- Die "hybriden Büro-Räume" für den eigenen Bedarf definieren und einrichten
- Die passende Technik für den eigenen Bedarf definieren und installieren

2. Effektiv hybrid zusammenarbeiten

- Eine klar strukturierte digitale Dokumentenablage aufsetzen
- Einen differenzierten digitalen Terminkalender nutzen
- Ein Aufgabenmanagement-Tool aufsetzen und etablieren
- Ein digitales Wissens- und Informationsmanagement aufsetzen und etablieren

3. Effektiv hybrid kommunizieren

- Differenzierte, bedarfsgerechte Kommunikationskanäle definieren und etablieren
- Routinen für die allgemeine Kommunikation festlegen
- Eine bedarfsgerechte hybride Meeting-Struktur und -kultur etablieren
- Informelle Kommunikation & Socializing nach Bedarf gewährleisten

4. Im hybriden Team wohlfühlen

- Eine hybride Teamkultur aufbauen und stärken
- Den Teamzusammenhalt trotz ungleichzeitiger Anwesenheit erhalten & fördern
- Gegenseitige Verantwortung fördern & leben
- Gegenseitige Achtsamkeit und Verständnis für unterschiedliche persönliche Bedarfe wahren

5. Wirkungsvoll hybrid führen

- Hybrides Mindset & Führungsverständnis fördern & leben
- Aufgaben für alle transparent delegieren und kontrollieren
- Dem hybriden Team Richtung geben
- Produktivität trotz ungleichzeitiger Anwesenheit hochhalten
- Mitarbeiter:innen trotz ggf. fehlender Nähe empathisch führen
- Institutionalisiertes Feedback zu Inhalten und zum Prozess etablieren

6. Hybrides On- & Offboarding einfach machen

- Digitale Grundstruktur und virtuellen Prozess aufsetzen
- Neue Mitarbeiter:innen individuell begleiten (Mentoring)
- Neue Mitarbeiter:innen eigenständig nach Plan einarbeiten lassen
- Ausscheidende Mitarbeiter:innen würdig verabschieden
- Das Wissen ausscheidender Mitarbeiter:innen bewahren

SPHÄRE 3: Das hybride Individuum

Auch wenn die Organisation und das jeweilige Team optimale hybride Strukturen und Prozesse aufgesetzt haben, bedarf es doch noch eines guten Systems für die ganz konkrete eigene hybride Arbeit.

Die Sphäre des hybriden Individuums, also der einzelnen Mitarbeitenden, hat deren individuelle Bedürfnisse im Blick, angefangen bei einer effektiven Selbstorganisation über eine gute Work-Life-Integration bis hin zum Sicherstellen, das jede/r auch langfristig gesund und glücklich arbeiten kann.



1. Das eigene Arbeiten gut organisieren

Das eigene Arbeiten gut organisieren - das ist leichter gesagt als getan. Wir alle kennen es: Wir nehmen uns ganz fest vor, unsere nicht so guten Gewohnheiten zu ändern und ab morgen vieles besser zu machen. Aber wie wir aus dem Buch "Atomic Habits" von James Clear wissen, sind **Gewohnheiten** zwar der Schlüssel zu wirklichen Veränderungen, aber auch nur dann, wenn wir es schaffen, die Änderung langfristig zu verstetigen.

Und wie der deutsche Titel des Buches ("Die 1 % Methode") so schön illustriert, gibt es dabei zwei Sachen zu beachten:

- zum einen ist es wichtig, die neue Gewohnheit in kleine neue "Micro-Gewohnheiten" aufzuteilen, da diese leichter einzuhalten sind, und
- zum anderen machen Sie idealerweise ein "**Habit-Stacking**", also Verbinden die neue Micro-Gewohnheit mit einer bereits bestehenden, einfach einzuhaltenden Gewohnheit.

Da hybrides Arbeiten für viele so neu ist, müssen wir erst **zu neuen, guten Routinen finden**. Und bevor diese effektiv und langfristig eingeübt werden können, müssen wir uns vor allem erst einmal überlegen, welche neuen Gewohnheiten denn für uns gut und ideal wären.

Dazu sollten Sie sich folgende **Fragen** stellen, wobei bei die zentrale Frage die erste ist:

- Was ist das Beste für mich am Büro und was ist das Beste für mich am Homeoffice?
- Welche Arbeiten kann ich erfahrungsgemäß am besten zu Hause erledigen und welche im Büro?
- Wie kann ich bei meinem Arbeiten zu Hause sicherstellen, dass ich effektiv und effizient arbeite? Was lenkt mich ab und wie kann ich das verhindern?
- Wann und wie oft sollte ich ins Büro fahren? Und was möchte ich dort idealerweise machen?

Aus unserer Erfahrung ist es wichtig, dass Sie sich zunächst intensiv mit Ihren persönlichen Bedarfen und Wünschen auseinandersetzen und überlegen, was genau Sie möchten und was nicht. Nur wenn Sie hier absolute Klarheit haben, können Sie zu einer wirklichen besseren persönlichen Gestaltung Ihrer Arbeit kommen - auch unabhängig vom vorgegebenen Arbeitsmodell.

Und erst im nächsten, zweiten Schritt gilt es, die so **identifizierten Bedarfe und Ziele mittels neuer Routinen zu guten Gewohnheiten zu machen und einzuüben**. Wie wissenschaftliche Untersuchungen gezeigt haben, dauert es übrigens - bei täglichem Einüben - drei und mehr Wochen bis sich eine (kleine) neue Gewohnheit fest etabliert hat.

Diese vorgenannten zwei Schritte zum **Bilden neuer guter persönlicher Arbeitsgewohnheiten** sollten Sie in folgenden drei Bereichen angehen:

1. Sich selbst effektiv hybrid organisieren
2. Seine eigene Zeit gut managen
3. Mit Stress gut umgehen

2. Das hybride Arbeiten gut in das eigene Leben integrieren

Und ein zweiter Punkt ist beim hybriden Arbeiten wichtig: das Arbeiten gut mit dem Leben zu verbinden.

Bisher nutzt man meist den Begriff einer guten "**Work-Life-Balance**", also einer guten Balance zwischen Arbeiten und Leben. Beim hybriden Arbeiten ist es indes im Grunde richtiger, von einer guten "**Work-Life-Integration**" zu sprechen. Da die Trennung von Arbeit und Leben durch das verstärkte Homeoffice immer stärker verschwimmt und ineinander übergeht, wird es zukünftig vor allem darum gehen, auf eine gute Art und Weise die Arbeit in das eigene Lebensumfeld zu integrieren.

Dazu gehört auch, seinen eigenen Arbeitstyp zu kennen. Eine [Studie der Wharton School](#) hat ergeben, dass es zwei wesentliche Typen beim Arbeiten im Homeoffice gibt: den/die Segmentierer:in und den/die Integrator:in.

Segmentierer:innen sehnen sich nach einer klaren räumlichen und zeitlichen Trennung zwischen Arbeit und Zuhause. Am Küchentisch zu arbeiten, während die Kinder bei Zoom-Anrufen ein- und ausgehen, ist definitiv nichts für ihn bzw. sie. Sie/er braucht vielmehr eher ein ruhiges Gartenhaus und definierte Arbeitszeiten jeden Tag.

Integrator:innen hingegen tendieren zum gegenteiligen Ansatz: Es macht ihnen nichts aus, zwischendurch E-Mails zu beantworten oder den Kindern bei den Schulaufgaben zu helfen. Auch ein später Anruf belastet sie nicht - genauso wenig wie die Arbeitsunterbrechung für einen kleinen Mittagslauf.

Wissen Sie, welcher Typ Sie sind?

Wenn Sie einmal für sich Ihren Typ und die daraus abgeleiteten Bedarfe bzw. Wünsche definiert haben, können Sie leichter ihren Beruf mit Ihren privaten Umständen vereinbaren. Überlegen Sie, was Ihnen im Homeoffice hilft, einerseits produktiv zu sein und andererseits gut für Ihre persönlichen und familiären Bedürfnisse zu sorgen.

Aber natürlich klappt das nicht sofort und in jeder Hinsicht. Viele von uns müssen sich erst an diese neue Art des Arbeitens gewöhnen. Und wir alle machen bei der Umstellung viele Fehler. Das Gute an diesen Fehlern ist, dass wir so sehr klar und schnell feststellen, was gut funktioniert und was nicht.

Und wenn was mal nicht so gut funktioniert, hilft es sehr, **sowohl gegenüber sich selbst als auch gegenüber dem bzw. der Anderen großzügig zu sein**. Großzügig sein heißt in diesen Sinne, Fehler nicht so ernst zu nehmen, sondern sie vielmehr als mögliche Quelle der Erkenntnis für eine stete Verbesserung zu nutzen.

Nicht nur für Organisation oder Teams kann man **Retrospektiven** machen, sondern auch für sich selbst. Sie helfen dabei, die eigene Arbeit in prozessualer Hinsicht zu reflektieren und so leichter Hindernisse zu überwinden und gute Gewohnheiten zu verstärken.

In enger Verbindung zur Großzügigkeit steht die **Genügsamkeit**. Auch beim hybriden Arbeiten hilft sie, sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Wie Genügsamkeit aussehen kann, definiert dabei natürlich jede Person für sich anders.

Und hier noch einmal die Meilensteine im Überblick, die wichtig sind, um das hybride Arbeiten gut in das eigene Leben zu integrieren:

- Eine gute Work-Life-Integration erreichen
- Familie & Beruf erfolgreich vereinbaren
- Großzügigkeit & Genügsamkeit leben

3. Gesund bleiben

Wenn man es schafft, das hybride Arbeiten gut in das eigene Leben zu integrieren, kann das viel an negativem Stress verhindern. Denn wenn man negativen Stress, egal wodurch ausgelöst, nicht verhindert, kann das wiederum zu ernsthaften Krankheiten oder Burnout führen.

Um dem vorzubeugen, ist es wichtig, auch **im Homeoffice** möglichst einen **ergonomisch eingerichteten Arbeitsplatz** zu haben - vor allem, wenn der Homeoffice-Anteil deutlich überwiegt.

Und auch Ihre Arbeitszeiten bzw. die diese unterbrechenden **Pausen** sollten Sie gut im Blick behalten.

Hilfsmittel dafür gibt es einige: angefangen von Smart Watches, die einen daran erinnern, jede Stunde für eine kurze Zeit aufzustehen, oder etwas solche Tricks wie die Pomodoro-Technik, mit der die eigene Arbeitszeit in vorher festgelegte längere Abschnitte (z.B. 25 min) eingeteilt wird, nach der dann erstmal eine kleinere Pause (z.B. von 5 Minuten) folgt.

Ausreichende Pausen sind vor allem bei Deep Work Phasen wichtig, da man das Pausemachen leicht vergißt, wenn man mal wieder gerade im Flow ist. Und dann erst nach drei Stunden merkt, dass einem der Rücken doch schon ganz schön weh tut.

Ähnlich wichtig ist das Sicherstellen von **ausreichend Essen und Trinken** sowie von **Bewegung**, am besten **an frischer Luft**. Das ist im Homeoffice sicherlich leichter zu bewerkstelligen als im Büro. Entsprechend sollte man diese Möglichkeit an Homeoffice-Tage auch gut nutzen, natürlich in Rücksprache mit dem Team.

Und für ein langfristiges Wohlbefinden dürfen natürlich auch ausreichend **Entspannung**, schöne **Freizeitaktivitäten** sowie guter **Schlaf** nicht fehlen, bilden sie doch einen wichtigen Ausgleich zum konzentrierten und mitunter angespannten Arbeiten.

Für die Gesundheit essentiell sind nicht zuletzt **soziale Kontakte**, wobei hier natürlich der Grad an Umfang und Intensität natürlich von Person zu Person sehr unterschiedlich ist. Die verordnete ausschließliche Homeoffice-Pflicht während Corona hat indes sehr eindeutig gezeigt, dass es ganz ohne Sozialkontakte auf jeden Fall nicht geht. Für entsprechende Treffen mit Arbeitskolleg:innen und ausgiebiges Socialising können sehr gut die Zeiten im Büro genutzt werden - sozusagen als Ausgleich für das meist sehr ruhige, konzentrierte Arbeiten im Homeoffice.

Es ist davon auszugehen, dass sich das **Büro** insgesamt immer mehr **zu einem Ort der Begegnung entwickeln** wird und das Homeoffice vor allem für ruhebedürftige und fokussierte Arbeiten genutzt werden wird.

Alles in allem ist es auch und gerade beim hybriden Arbeiten wichtig, seine **mentale Gesundheit** zu erhalten. Denn durch den ständigen Wechsel zwischen den unterschiedlichen Arbeitsorten und der damit einhergehenden Umstellung der Arbeitsform wird das eigene Empfinden immer wieder geändert und mithin bei der Umstellung gefordert.

Das Beste aus beiden Welten zu nutzen ist auch und gerade in persönlicher Hinsicht beim hybriden Arbeiten extrem wichtig und bedarf regelmäßiger bewußter Reflexion und ggf. Anpassung.

Zum Schluß seien hier noch einmal alle wichtigen Aspekte für das "Gesundbleiben" beim hybriden Arbeiten genannt:

- Einen ergonomischen Arbeitsplatz einrichten
- Arbeitszeiten & Pausen managen
- Essen & Trinken im Blick halten
- Bewegung & frische Luft sicherstellen
- Entspannung & Freizeit bewahren
- Gut schlafen
- Soziale Kontakte pflegen
- Die mentale Gesundheit erhalten

4. Fazit

Anders als die in den Sphären der hybriden Organisation bzw. hybriden Teams sind die Aufgaben in dieser Sphäre nicht so klar und zeitfokussiert abzuarbeiten. Vielmehr wird ein produktives und gleichzeitig entspanntes Arbeiten im Homeoffice dann eintreten, wenn man stetig und kontinuierlich an den kleinen Dingen, den Micro-Gewohnheiten, arbeitet.

Wichtig ist hier vor allem, sich der eigenen Bedürfnisse und Wünsche klar zu sein und diese immer wieder dahin gehend zu reflektieren, ob sich noch "alles gut" anfühlt oder ob der Stress-Level steigt.

Büro und Homeoffice haben jeweils viele, wenn auch sehr unterschiedliche Vorzüge. Diese gilt es bestmöglich zu nutzen und mit der eigenen persönlichen Situation in bestmöglichem Einklang zu bringen.

Auf der nächsten Seite finden Sie übrigens noch einmal alle Schritte nochmal im Überblick.

Mit folgenden Fragen möchten wir zur Selbstreflexion einladen und abschließen:

- **Wann haben Sie das letzte Mal ganz bewußt und konkret darüber nachgedacht, was Sie für ein produktives und entspanntes Arbeiten im Homeoffice bzw. im Büro brauchen?**
- Wissen Sie, was Ihnen gut tut und negativen Stress verhindert?
- Nutzen Sie bereits ganz bewußt die jeweiligen Vorteile aus einerseits Büro und andererseits Homeoffice, um ihr eigenes Leben in bestmöglichem Einklang mit Ihrer Arbeit zu bringen?

Nachdem wir uns auf den letzten Seiten eingehend mit den drei Sphären des hybriden Arbeitens (Organisation, Team, Individuum) beschäftigt haben, wollen wir auf den nächsten Seiten abschließend beleuchten, welche Faktoren Ihnen dabei helfen, das hybride Arbeiten in der Organisationen, im eigenen Team bzw. beim ganz persönlichen Arbeiten erfolgreich implementieren können.

CHECKLISTE

Wie Sie persönlich gut hybrid arbeiten

1. Das eigene Arbeiten gut organisieren

- Sich selbst effektiv hybrid organisieren
- Seine eigene Zeit gut managen
- Mit Stress gut umgehen

2. Das hybride Arbeiten gut in das eigene Leben integrieren

- Eine gute Work-Life-Integration erreichen
- Familie & Beruf erfolgreich vereinbaren
- Großzügigkeit & Genügsamkeit leben

3. Gesund bleiben

- Einen ergonomischen Arbeitsplatz einrichten
- Arbeitszeiten & Pausen managen
- Essen & Trinken im Blick halten
- Bewegung & frische Luft sicherstellen
- Entspannung & Freizeit bewahren
- Gut schlafen
- Soziale Kontakte pflegen
- Die mentale Gesundheit erhalten

10 Erfolgsfaktoren für hybrides Arbeiten

Beim hybriden Arbeiten gibt es zehn wichtige Faktoren, die maßgeblich darüber entscheiden, ob in Ihrer Organisation die Umstellung auf das flexible Arbeiten zwischen Homeoffice und Büro erfolgreich gelingt.

Wenn Sie die folgenden Faktoren beachten, können Sie sicher sein, dass alle Beteiligten in Ihrer Organisation schon bald (wieder) produktiv und zufrieden in Ihrer Arbeit aufgehen - trotz der erfolgten Umstellung auf hybrides Arbeiten.



Hier aber nun die zehn Erfolgsfaktoren in der Übersicht:

1. Oberste Entscheidungsebene

Wie bei allen Veränderungsprozessen ist es auch beim hybriden Arbeiten wichtig, dass die obersten Entscheider:innen voll hinter der Neuausrichtung stehen und diese sowohl befürworten als auch befördern. Idealerweise geht eine Vorbildwirkung von der obersten Führungsebene aus. Beim hybriden Arbeiten bedeutet dies, dass zum einen neben den organisatorischen Bedarfen auch die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen mit berücksichtigt werden.

Das für die Einführung des hybriden Arbeitens verantwortliche Projektteam sollte zudem die volle Unterstützung der obersten Führungsebene haben und bei Schwierigkeiten konstruktiv unterstützt werden.

2. Bestandsaufnahme & Bedarfsanalyse

Wie bei anderen Veränderungsprozessen auch sollte bei der Einführung hybriden Arbeitens zunächst eine dezidierte Bestandsaufnahme der aktuellen Gegebenheiten erfolgen und eine fundierten Bedarfsanalyse durchgeführt werden.

Nur so wissen Sie, was wirklich zukünftig gebraucht wird und auf was eher verzichtet werden sollte bzw. kann. Dazu gehört u.a. ein vertiefter Blick auf die technischen und infrastrukturellen Anforderungen (z.B. Büroausstattung). Wohl mit am entscheidendsten ist indes ein Blick auf die Arbeits- und Kommunikationsstrukturen: Also, wie arbeiten wir bisher und was gelingt dabei gut bzw. was nicht so gut? Und wie können und wollen wir idealerweise am besten in Zukunft arbeiten und was brauchen wir dazu? Hier passende neue, hybride Strukturen aufzusetzen ist häufig der wichtigste Garant für den Erfolg.

3. „New Work Needs Inner Work“

Des weiteren ist es auch bei hybridem Arbeiten essentiell, dass die konkrete Umstellung in der täglichen hybriden Arbeitspraxis mit einer veränderten Einstellung (Mindset) einher geht.

Dabei gilt es, jeweils die unterschiedlichen Perspektiven aller Mitarbeiter:innen zu berücksichtigen. Nicht jeder heißt die neue Arbeitsform gleich willkommen, während es anderen gar nicht schnell genug gehen kann.

Wichtig ist, diese unterschiedlichen Einstellungen nicht zu ignorieren, sondern allen den notwendigen Raum und die benötigte Zeit für die Veränderung zu geben. Häufig liegt die Sorge insbesondere vor dem Unbekannten, die mit guten Schulungen und begleitendem Coaching (siehe Punkt 8) gelindert werden kann.

4. „Die Sehnsucht nach dem Meer wecken“

Am leichtesten erfolgt die Umstellung auf das hybride Arbeiten, wenn die Mitarbeiter:innen die Vorteile für die eigene Arbeit und das eigene Wohlbefinden klar spüren und sehen.

Das gilt auch und gerade für das Nutzen digitaler Tools bzw. das Ändern täglicher Routinen. "Nicht schon wieder ein neues Tool!" - Diese Reaktion sollten Sie möglichst nicht bekommen. Daher ist es hilfreich, immer wieder auf das "WARUM" der Umstellung hinzuweisen und vor allem auf die für die Arbeitnehmer:innen verbundenen Vorteile beim hybriden Arbeiten (siehe *Blog-Beitrag*), die ja auch Grundlage für die angegangenen Änderungen sind.

5. Respektvolles Vertrauen

Ein zentraler Aspekt, der gleichzeitig nur schwer greif- und noch schwerer klar definierbar ist, ist das notwendige respektvolle Vertrauen.

Da viele der Tätigkeiten beim hybriden Arbeiten nicht im Büro und damit nicht in der unmittelbaren Wahrnehmung der Vorgesetzten stattfindet, lassen sich deren Ausführung nur schwer überprüfen.

Allerdings ist das auch nicht notwendig, da es es im Grunde nicht auf die zeitlichen Umfang, also das Input, ankommt, sondern vielmehr auf das Ergebnis, also das Output. Und das ist - bei transparentem Aufgabenmanagement - so oder so sichtbar, egal wo und wie es erstellt wurde. Und wenn doch auch in Bezug auf die Zeit und Art der Erstellung mehr Transparenz notwendig sein sollte, helfen Kanbanboards (siehe Punkt 7).

6. Aktivitätsbasiertes Arbeiten

Wenn nicht mehr das Büro der alleinige Ausführungsort aller Arbeiten ist, sondern die Mitarbeiter:innen flexibel zwischen Homeoffice und Büro wechseln können, dann gilt es ganz genau zu überlegen, wo welche Arbeit am sinnvollsten erledigt werden kann.

Dieses Prinzip nennt man "aktivitätsbasiertes Arbeiten". Dahinter steht die Idee, dass Mitarbeiter:innen viel produktiver sind, wenn sie ihre Aufgaben in den dazu passenden Räumlichkeiten erledigen können.

Das Verfassen von Dokumenten, das konzentrierte Arbeiten an einer komplexen Sache, das längere Telefonieren u.ä. lässt sich zum Beispiel besonders gut in der ruhigen **Umgebung des Homeoffice** erledigen. Für das kreative Brainstorming mit Kolleg:innen, das Führen von Personalgesprächen etc. eignet sich wiederum besser die **Büroumgebung**.

Aktivitätsbasiert ausgerichtet sollten auch Büros nicht mehr primär aus Einzelbüros bestehen, sondern sich in verschiedene funktionale Arbeitsbereiche aufteilen.

7. Agile & flexible Arbeitsmethoden

Erfahrungsgemäß ist die Umstellung auf hybrides Arbeiten dann besonders erfolgreich, wenn der Veränderung agile und flexible Arbeitsmethoden zu Grunde liegen. Das muss nicht gleich die Einführung von **SCRUM** sein, da diese Methode in nicht-IT-bezogenen Projekten nur schwer zu implementieren ist.

Ein Gamechanger für die gesamte Organisation ist meist schon die Umstellung auf **agile Kanbanboards**, wie z.B. mit Trello oder ähnlichen Tools.

Diese erleichtern nicht nur die **Transparenz** sowie vor allem auch das eigenständige Arbeiten und vertrauensvolle Miteinander. So sieht der/die Chef:in jederzeit, wer gerade woran arbeitet, so dass es keinerlei Kommunikation mehr hinsichtlich der Projektstatus u.ä. bedarf. Relevante Informationen zu Projekten etc. sind jederzeit (im Pull-Verfahren) abrufbar und müssen nicht mehr mühsam und mit viel Zeitaufwand über Emails oder Meetings an die anderen weitergegeben werden.

8. Digitale Arbeitsgrundlagen

Da beim hybriden Arbeiten die Mitarbeiter:innen nicht mehr gleichzeitig an einem Ort anwesend sind, bedarf es für ein friktionsfreies Arbeiten insbesondere digitaler Arbeitsgrundlagen. Das betrifft z.B. sowohl das vorstehend genannte Aufgabenmanagement über Kanban-Boards als auch gemeinsame digitale Datenspeicher bzw. Kalender, idealerweise in der Cloud.

Mit der passenden Hard- und Software können die Mitarbeiter:innen von überall arbeiten und haben jederzeit Zugriff auf alle notwendigen Informationen.

9. Prototypen & Ausbaustufen

Da bei der Einführung bzw. Optimierung hybriden Arbeitens zu Beginn häufig unklar ist, welche konkreten Strukturen und Prozesse für die eigene Organisation am besten geeignet sind, empfiehlt es sich, diese erst einmal in einigen wenigen Teams als Prototyp zu testen. Mit den Ergebnissen aus diesen Tests wird der **Prototyp** so optimiert, so dass dann der Rollout in die ganze Organisation erfolgen kann.

Wenn die Umstellung auf mehreren Ebenen, also zum Beispiel sowohl auf Organisations- als auch Teamebene erfolgt, bietet es sich zudem an, den Prozess in mehreren **Ausbaustufen** anzugehen.

10. Begleitendes Coaching & Schulungen

Wie oben schon angesprochen empfehlen wir immer und unbedingt, die Einführung von neuen Prozessen bzw. neuen digitalen Tools durch Schulungen und längerfristige Coachings zu begleiten. Denn: Die Einführung neuer Routinen braucht eine gewisse Zeit der Einübung, bis die neuen Prozesse "wieder sitzen" und automatisiert erfolgen.

Das ist nicht anders als beim Autofahren: auch wenn ich die Theorie verstanden habe, kann ich nicht alles bei der ersten Fahrstunde richtig anwenden, sondern brauche einige Zeit und Übung, bis alle Abläufe "in Fleisch und Blut" übergegangen sind und nur noch wenig Nachdenken erfordern.

Auch beim hybriden Arbeiten gilt: Übung macht den Meister. Schließlich müssen die neuen veränderten Kommunikations- und Arbeitsprozesse erst wieder eingeübt und wiederholt angewendet werden, bis sie sich wieder für alle natürlich und gut anfühlen.

Damit kennen Sie unser grundsätzliches Framework für hybrides Arbeiten. Wir hoffen, es gibt Ihnen einen hilfreichen Rahmen, um Ihren eigenen Weg ins hybride Arbeiten mit mehr Sicherheit zu gehen.

Für weitere kostenfreie Ressourcen schauen Sie gern auf unsere **Ressourcen-Seite** unter <https://t1p.de/rjl9w>. Ansonsten finden Sie auch in unserem **Blog zum hybriden Arbeiten** regelmäßig die neuesten Erkenntnisse zum Thema - abrufbar unter: <https://beyond-akademie.de/blog-hybrides-arbeiten>

Falls Sie Interesse haben, sind wir gern für Sie da, um Ihnen auf Ihrem Weg des hybriden Arbeitens als Wegbereiter und Wegbegleiter zu Seite zu stehen. Schauen Sie dazu gern auf unsere Angebots-Seite unter <https://t1p.de/2jl3g> oder melden Sie sich gern bei Bedarf bei uns unter kontakt@beyond-akademie.de

Über die BE|YOND Akademie

Die BE|YOND Akademie ist eine Sparte der BE|YOND strategic consulting GbR.

In unserer Akademie bündeln wir das Training & Coaching verschiedener Kompetenzen, die aus unserer Sicht für das Arbeiten in der hybriden Zukunft unabdingbar sein werden.

Wir begleiten Sie auf dem erfolgreichen Weg in das hybride Arbeiten – ganz praktisch und mit klarem Blick voraus.

Kontakt

BE|YOND Akademie

Eine Sparte der
BE|YOND strategic consulting GbR
Am Zirkus 2
10117 Berlin

+49 (0) 174 9902117
kontakt@beyond-akademie.de
www.beyond-akademie.de

BE|YOND
AKADEMIE