

WHITEPAPER

# HYBRID WORK

10 Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit  
in hybriden Arbeitsmodellen in 2022.

*talentista*  
now

**„...aber wir haben doch jetzt diese Betriebsvereinbarung und die Leute kommen zwei Tage die Woche rein. Reicht das denn jetzt nicht, um dieses Hybrid Work-Dings zum Funktionieren zu bringen?“**



Die gute Nachricht: Klar reicht das, damit hybrides Arbeiten funktioniert.

Die schlechte Nachricht: Irgendwie halt.

Ich will, dass die Tech-fokussierten Unternehmen in meinem Netzwerk nicht nur funktionieren. Meine Vision ist es, dass ihr als Personalverantwortliche, Organisationsentwickler\*innen oder Manager\*innen genau wisst, wie ihr Hybrides Arbeiten nicht nur zum Funktionieren bringt, sondern aktiv nutzt, um die (Zusammen-)Arbeit in eurer Organisation entscheidend zu verbessern. Die Motivation, die Eigeninitiative und das Potenzial eurer Mitarbeiter\*innen ist für mich der Schlüsselfaktor für zukünftigen Erfolg. Denn Digitalisierung, Innovation und Transformation gelingen nie ohne die Mitarbeiter\*innen.

---

**Prof. Dr. Johanna Bath**

Mit talentista now unterstützen wir Unternehmen dabei, die Talente in ihrer Organisation bestmöglich zu aktivieren. Jede Lebensphase bringt ihre einzigartigen Möglichkeiten mit sich. Mit unseren Tools und Entwicklungsprogrammen helfen wir deinen Mitarbeiter\*innen diese Möglichkeiten zu entdecken.

Die Zeit für den Faktor Mensch ist genau jetzt.



[www.talentistanow.de](http://www.talentistanow.de)

*talentista*  
now



# INHALTSVERZEICHNIS

Hybrid Work meets Sinnhaftigkeit.....	2
Talk to me, again!.....	3
Nein, Digitalisierung ist kein Projekt.....	4
Asynchrones Arbeiten besser organisieren.....	5
Kulturelles Onboarding.....	7
Interne Communities gezielt wiederbeleben.....	8
Die menschliche Seite des digitalen Arbeitsplatzes.....	10
Wie Onsite Workshops Erlebnisse werden und Ergebnisse bringen.....	12
Was Kaffeeecken Konversationen bringen.....	13
Räume schaffen, die zurückgeben.....	14

1.

# HYBRID WORK MEETS SINNHAFTIGKEIT.

„Ja, wir gehen jetzt wieder dienstags und mittwochs rein“. – So oder so ähnlich klingt es, wenn ich mit vielen Bekannten über die Umsetzung von Hybrid Work in ihren Firmen spreche. So als sei „Reingehen“ ein Selbstzweck. Fragt man dann näher nach, stellt sich zumeist heraus, dass die Tage zufällig gewählt sind und an den Tagen – bis auf die üblichen Videomeetings, in denen alle parallel

im Office hängen – oft gar nichts Besonderes stattfindet. Vielleicht noch ein Teamstatusmeeting, das eineinhalb Jahre sehr gut online geklappt hat und jetzt wieder offline stattfindet – mit natürlich zwei bis drei Ausnahmen, die an diesem Tag just nicht können und daher auch wieder remote teilnehmen, was mit der gegebenen Technikausstattung dann besser oder schlechter funktioniert.

## WAS SIND UNSERE WERTE?

Ihr wisst worauf ich hinaus will. Aber was stattdessen machen? Ich schlage als alternativen Weg einen von **Purpose** getriebenen Prozess vor. Was ist unsere Vision und unser Purpose? Welche Werte können wir daraus ableiten? Und wie übertragen sich diese in Werte für unsere Zusammenarbeit? Last but not least: Wie stellen wir sicher, dass sich diese Zusammenarbeitswerte in unseren Kontakten und Meetings niederschlagen – egal, ob gerade Montag, Dienstag oder Freitag ist? Sollten wertvolle Meetings in Präsenz wirklich mit mondänen Geschäftsupdates des Chefs oder der Chefin verplempert werden, anstatt mit kreativer Zusammenarbeit, Austausch, Kaffeemaschinen Talks und dem Schaffen neuer Verbindungen innerhalb und außerhalb des eigenen Teams? No!

**Gebt Mitarbeiter\*innen  
Guidance, wo in euren  
Organisationen Situationen  
für Touchpoints sind -  
unabhängig vom  
Wochentag!**



2.

## TALK TO ME, AGAIN!

Bestimmt habt ihr eure Mitarbeiter\*innen irgendwann in 2021 gefragt, wie sie in Zukunft arbeiten möchten. Vielleicht sogar ein crossfunktionales Co-Creation-Team aufgesetzt, das die Zukunft der Zusammenarbeit gestaltet. Richtig! Richtig? (Ok, falls ihr nicht gefragt habt, macht es bitte jetzt.) Dann ist es Anfang 2022 höchste Zeit, um wieder zu fragen: Wie läuft Hybrid Work im täglichen Doing? Was kann verbessert werden? Was wird noch gebraucht? Wo sind Potentiale, die wir als Unternehmen noch heben können?

**Ganz ehrlich, der Anspruch darf doch nicht sein, einfach wieder in irgendeinen Trott zu verfallen und zu sagen: Ok, das „New Normal“ ist genauso gut wie „vor Corona“. Das Ziel muss doch sein, dass wir hybrides Arbeiten nutzen, um die Motivation, das Wissensmanagement und die Zusammenarbeit in unseren Unternehmen entscheidend zu verbessern. Sonst verschlafen wir hier gerade eine Riesenchance.**



Und wer steht im Zentrum dieser Bewegung - wie eigentlich im Zentrum jeder Transformation? Genau, die Mitarbeiter\*innen. **Höchste Zeit also, genau mit denjenigen ins Gespräch zu kommen, die es tagtäglich leben.** Denn guess what: Deine private Meinung als Führungskraft ist hier einfach nicht (so) relevant. Microsoft hat zum Thema Online Arbeit während Corona eine spannende Studie veröffentlicht. Aus ihr geht klar hervor, dass es zwischen Mitarbeiter\*innen und Führungskräften einen großen **Perception Gap** gibt. Das heißt, die Wahrnehmung zum Thema Work-Life-Balance und Arbeitsplatzqualität fällt sehr unterschiedlich aus - je nachdem, ob Mitarbeiter\*innen oder Führungskräfte befragt wurden. Insofern: **Frag nach, jetzt und ja auch nochmal...**



### 3.

## NEIN, DIGITALISIERUNG IST KEIN PROJEKT.

“Wir machen jetzt ein Transformationsprojekt. Digitalisierung und so.”

Genau in diesem Antritt liegt schon das große Missverständnis. Digitalisierung (und damit auch die Digitalisierung unserer Arbeitsplätze) ist kein Projekt, sondern ein Zustand. **Ein dauerhafter Zustand.** Und wenn wir einen Zustand als Projekt angehen, haben wir ein Problem.

- Ein Zustand hat keinen eindeutigen Endpunkt. Aber genau das, nämlich einen klaren und planbaren Endpunkt zu haben, ist **das** Ziel und der bestimmende Faktor eines Projekts.
- Ein Projekt hat ein dazugehöriges Projektteam, das auch losgelöst vom Kerngeschäft agieren kann. Ein Zustand muss hingegen von allen Mitarbeiter\*innen bewältigt werden.
- Ein Projekt zielt auf einen großen Hub ab. Ein Zustand erfordert beständige Adaption und Weiterentwicklung in kleinen, aber wirksamen Wellen (Stichwort: Minimum Viable Transformation).



Wenn das Thema Remote Work und die Hybridisierung der Arbeitswelt von deiner Organisation bisher als Projekt betrachtet wurde, dann lade ich dich in 2022 zum Umdenken ein.

Was sind die Implikationen dieser Erkenntnis für deine Organisation?

# 4.

## ASYNCHRONES ARBEITEN BESSER ORGANISIEREN.

Ähm, was? Asynchron? Ja genau. Das bedeutet, dass du versetzt mit anderen gemeinsam an einer Aufgabe, Fragestellung oder einem Projekt arbeitest. Somit ist alleine das klassische Beantworten einer Mail asynchrones Arbeiten. Und damit sind wir schon bei einem der großen Probleme des asynchronen Arbeitens, der E-Mail Flut. Eigentlich die reine Quantität aus wichtigen, unwichtigen und nichtigen

Informationen, die in unseren E-Mail-Eingängen landet, strahlen ungelesene Nachrichten dennoch eine unwiderstehliche Anziehungskraft aus – insbesondere wenn es darum geht, die Deep Work-Phase zu unterbrechen. Zudem ist die Mail oft gar nicht das geeignetste Medium, um den Inhalt zu transportieren, den sie transportieren soll. Aber das weißt du selbst.

### DIE VIEL BEDEUTENDERE FRAGE IST: WAS TUN?

Wir haben in fast zwei Jahren primärer Online Arbeit viel dafür getan, Online Meetings zu optimieren. Aber mir sind bisher wenige Unternehmen bekannt, die ihre Mitarbeiter\*innen auch in ähnlicher Form für das asynchrone Arbeiten sensibilisiert haben.





Was sind Antwortzeiten, die wir in unserer Organisation erwarten? Das Gefühl auf 100 Kanälen sofort antworten zu müssen, schafft großen Druck und überfordert sicherlich viele.



Wann lohnt sich asynchrone Kommunikation und wann ist sie einem Meeting vorzuziehen? Es gibt Menschen, die blühen beim schnellen Gedankenaustausch mit andere geradezu auf. Andere wollen sich erst für sich Gedanken machen. Der zweite Typus profitiert massiv von asynchroner Kommunikation. Das bedeutet also, dass gerade beim Bewerten von Ideen oder Abschätzen von Risiken, bei denen alle Seiten und Meinungen gehört werden sollten, dies zu bedenken ist.



Neue Tools wie Screencasts, Whiteboard Tools oder Videomemos sind der E-Mail oft weit überlegen. Insbesondere, wenn es um technische Übergaben, Ideensammlungen oder andere umfangreichere Informationen geht. Nutzt dein Unternehmen schon die neuesten, digitalen Tools?



Disziplin ist sehr wichtig – das beste Tool funktioniert nicht, wenn schnell ein Bequemlichkeits-Workaround entsteht, der letztendlich alle mehr Zeit kostet. (Think: E-Mail-Anhänge statt geteilte Ablagen.)

# 5.

## KULTURELLES ONBOARDING.



40 oder 50 Stunden physisch mit anderen Menschen zu verbringen sorgt auf jeden Fall für eines: Ich lerne schnell schwimmen in den Untiefen der Workplace Culture. Mir bleibt nicht verborgen, dass uns das gemeinsame Mittagessen am Donnerstag heilig ist. Oder, dass dieses eine Projekt (von vor 10 Jahren) das Team mehr geprägt hat, als alle anderen danach – und es waren viele!

Aber was ist, wenn ich jetzt plötzlich nur noch 5, 8 oder 15 Stunden meiner Arbeitszeit physisch mit meinen Kollegen und Kolleginnen verbringe? Dann stellt sich dieser Effekt, innerhalb der Organisation zu wissen „woran man ist“ viel später ein. Und voila! Hier kommt das kulturelle Onboarding, das neben der fachlichen Einarbeitung in hybriden Arbeitswelten komplexer geworden ist.

**Nur wer in einer Organisation Beziehungen hat und angekommen ist, kann in vollem Umfang wirksam werden.**



Wenn ihr also zu den Organisationen gehört, die das fachlich-organisatorische Onboarding in hybriden Arbeitswelten bereits gut gemeistert haben, dann ist es jetzt an der Zeit den nächsten Schritt zu gehen. Denn nur ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin, der oder die richtig in eurer Organisation angekommen ist und tragfähige Beziehungen knüpft, kann wirksam werden. Und genau das wollen wir doch! Und zwar nicht erst nach zweieinhalb Jahren, sondern am besten so schnell wie möglich.

# 6.

## INTERNE COMMUNITIES GEZIELT WIEDERBELEBEN.

Im Microsoft Work Index, in dem über 30.000 Fach- und Führungskräfte weltweit nach ihrer Beurteilung der ersten 12 Monate Corona-Arbeitswelt befragt wurden, gaben 40 % an, ihr Netzwerk sei während der Pandemie kleiner geworden. Und Microsoft ging sogar noch einen Schritt weiter und hinterlegte diese Aussage mit Tech Facts. Und tatsächlich - während die Outlook- und Teams-Kommunikation in kleinen Gruppen und engen Teams im März 2020 rapide anstieg, ging der digitale Austausch in weiteren Netzwerken und größeren crossfunktionalen Teams deutlich zurück.



**Jetzt kann man sagen: Na und? Hauptsache die Zusammenarbeit in den direkten Teams klappt, oder nicht? Und genau das haben wir im Krisenmodus auch getan. Doch diese Annahme unterschätzt die Rolle der Communities (ob offiziell oder inoffiziell) in Unternehmen. Aber ein Schritt zurück.**

### WAS SIND COMMUNITIES?

Gruppen von Mitarbeiter\*innen, die nicht unbedingt direkte Kollegen oder Kolleginnen sind, sondern die durch ein gemeinsames Merkmal und ein gemeinsames Ziel verbunden sind. Zum Beispiel Mitarbeiter\*innen, die alle Projektleiter\*innen sind, könnten das gemeinsame Ziel haben Best Practices auszutauschen und sich dazu in einer Community zusammenschließen. Genau solche Communities (und ja, ganz oft läuft das ohne jeglichen Formalismus ab) sind das Rückgrat für den Informationsaustausch, Informationsgewinnung und die Weiterentwicklung in Unternehmen. Und sie stärken nebenbei das Zugehörigkeitsgefühl.



## OK, AND NOW WHAT?

- Die Rolle von Communities erkennen, verstehen und evaluieren.
- Abwägen, wo eine Wiederbelebung Sinn macht und was das Unternehmen dazu beitragen kann.
- Neue Communities gezielt anregen und Eigeninitiative incentivieren. Warum Eigeninitiative? Weil nur intrinsisch motivierte Communities auf Dauer funktionieren.



**Habt ihr belebte  
Communities in eurem  
Unternehmen?  
Wie ordnet ihr die Rolle  
ein, die sie für das  
Unternehmen spielen?**

# 7.

## DIE MENSCHLICHE SEITE DES DIGITALEN ARBEITSPLATZES.

Was wir denken, was ein digitaler Arbeitsplatz ist:

- IT-Tools (+ vielleicht ein, zwei Schulungen)

Was ein digitaler Arbeitsplatz wirklich ist:

- Kommunikation & Interaktion +
- Zusammenarbeit +
- Auffindbarkeit von Informationen +
- Gemeinsames Arbeiten an digitalen Dokumenten +
- Jobspezifische/unternehmensspezifische Applikationen +
- die Fähigkeit orts- und zeitunabhängig zu arbeiten



Welcher der fünf  
Aspekte eines digitalen  
Arbeitsplatzes ist in  
deiner Organisation am  
wichtigsten?

„Uff! Dann brauchen wir ja auch noch ein Konzept,  
um das Ganze sinnvoll zu verbinden. Eine gute UX  
wäre außerdem auch nicht schlecht.“

## WAS IST ZU TUN?

- Der **connect zwischen HR und IT** in diesem Thema ist ein strategischer Erfolgsfaktor.
- **UX** muss in den Vordergrund gestellt werden.
- Die Debatte rund um den digitalen Arbeitsplatz muss aus der **Kultur- und Zusammenarbeitsdebatte** gespeist werden (und auf keinen Fall umgekehrt).

Und das ist der große Hasenfuß: Du kannst IT Tools kaufen und „plug & playen“, aber du kannst kein Konzept kaufen und „plug & playen“. Hier kommt es nun doch wieder auf die Organisation an, die Kultur, das Verständnis von Zusammenarbeit, der Bedarf nach gemeinsamer Arbeit und der Bedarf nach unabhängiger oder asynchroner Arbeit. Sprich: **Der menschliche Faktor ist wichtig - ja, wichtiger als das Tool** - und auch hier gilt: Das ist ein andauerndes Thema (und nicht das Projekt, endlich ein Collaboration Tool zu beschaffen, sorry).

8.

## WIE ONSITE WORKSHOPS ERLEBNISSE WERDEN UND ERGEBNISSE BRINGEN

„Dafür stehe ich doch nicht eine Stunde im Stau!“ Klingt unmotiviert? Ja! Und ich kann es verstehen. Warum sollte ich ein oder zwei Stunden Zeit, die ich auch als Arbeitszeit nutzen kann, opfern, um physisch Leute zu treffen, mit denen ich sowieso jeden Tag zoomte oder teamse, um dann Informationen zu bekommen, die auch in einer E-Mail

hätten verpackt werden können? Richtig, es gibt keinen Grund dafür! Und deshalb ist es an der Zeit, die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, grundlegend zu überdenken. Denn es gibt sie noch, die wundervollen Workshops. Die Momente, in denen wir wissen: So können wir nur zusammenarbeiten, wenn wir zusammen sind.

### WANN ZUSAMMENARBEIT EIN ONSITE WORKSHOP SEIN SOLLTE:

- Neue Menschen zusammenbringen, die sonst selten oder nie zusammenarbeiten. **Online Kommunikation funktioniert am besten auf Basis bestehender Beziehungen.** Mimik und Gestik sind stark eingeschränkt, Missverständnisse passieren leichter.
- Crossfunktionale Zusammenarbeit, in der erst eine **gemeinsame Sprache** gefunden werden muss.
- Workshops, in denen **Ideen** gefunden oder bewertet werden sollen.
- Teambuilding, bei dem das menschliche Zusammenkommen und **Zusammenwachsen** im Mittelpunkt steht.

Ja, genau dafür kommen wir alle doch mehr als gerne ins Büro! Insbesondere, wenn wir on top mit Gamification-Formaten überrascht werden und Unerwartetes oder Neues lernen können. Solche besonderen Momente lassen uns auch eine Stunde Stau vergessen.



# 9.

## WAS KAFFEECKEN-KONVERSATIONEN BRINGEN.

Hast du auch eine Christiane in deinem Leben? Meine Christiane ist die Assistentin aus der Nachbarabteilung. Vor Corona habe ich mindestens einmal pro Woche mit ihr ein paar Sätze gewechselt und fast immer etwas Neues gelernt oder Wichtiges erfahren. Seit den durch Corona bedingten Einschränkungen, habe ich nicht mehr mit ihr gesprochen. **Weak ties** oder die entfernten Verbindungen sind extrem wichtig für den Wissenstransfer und die

Loyalität zum Arbeitsplatz. Ähm ok, und was sind entfernte Verbindungen genau? Das sind die Menschen im Unternehmen, mit denen du selten oder gar nicht über deinen operativen Job in Kontakt kommst. Also die Kollegin, die du zwei Mal im Jahr in einem Projektausschuss siehst. Oder der Assistent, mit dem du beim Warten auf einen Termin redest. Oder der Hausmeister, der immer ein LAN-Kabel für dich hat, wenn das WLAN nicht funktioniert.

**Diese freundlichen, zufälligen Begegnungen schaffen eine höhere emotionale Bindung zu unserem Arbeitsplatz. Und gleichzeitig sind es genau diese Begegnungen, die in den letzten eineinhalb Jahren ersatzlos entfallen sind. Es lohnt sich, diese wiederzubeleben. Denn wir wissen:**

**Kommunikationsmomente und Zufallsbegegnungen steigern die Produktivität - und zwar egal worüber wir sprechen! Somit steigert sich unser Output einfach nur dadurch, dass wir quantitativ mehr entfernte Verbindungen haben und Kontaktmomente erleben.**

Noch ein Grund wertvolle Zeit im Büro nicht durchgehend mit Teamregelkommunikation oder Online Meetings zu nutzen. Streift durch die Gänge. Redet mit Leuten. Los geht's! Und Christiane, falls du das liest: Ich ruf dich morgen an!

10.

## RÄUME SCHAFFEN, DIE ZURÜCKGEBEN.

Achtung: Nerdwissen-Alarm! Wusstet ihr eigentlich, wie die moderne Bürolandschaft entstanden ist? Großraumbüros, Cubicles and the like? Die ersten Ideen dazu wurden tatsächlich in den 50er Jahren in Deutschland kreiert, quasi an der Schnittstelle zwischen Architektur, Stadtplanung und Organisationsplanung. Das Großraumbüro war ursprünglich als „Action Office“ geplant – ein Büro, das alles, was man braucht, in unmittelbarer Nähe bereitstellt und die Menschen anregt, produktiv zu sein und

zwischen verschiedenen Bereichen der Arbeit zu wechseln. Klingt gut, oder? Und was ist dann passiert? Der Computer! Um genau zu sein, der Desktop Computer. Und damit die Verkabelung der Büros und maximale Unflexibilität der Arbeitsplätze. Die gute Nachricht: Wir sind frei davon! Das bedeutet in Kürze: Wir können uns jetzt wieder – wie auch zu Anfang der Bürolandschaftsbewegung – auf den Menschen konzentrieren und Orte kreieren, an denen wir uns auch wirklich aufhalten wollen (und nicht müssen)!

**Gib Menschen mehr  
Auswahl, wie und wo sie  
arbeiten dürfen, so dass  
sie sich dort wirklich  
aufhalten wollen und nicht  
müssen!**

**Das  
neue  
Ziel**

Viele, viele Arbeiten finden nicht an einem Schreibtisch statt. (Und psst: Die meisten der schreibtischzentrierten Aktivitäten können auch remote erledigt werden!).

# MEINE GRUNDLEGENDEN GEDANKEN ZUM OFFICE DESIGN DER ZUKUNFT.



Das Büro muss zu einem bedeutenden und attraktiven Ort für sozialen Austausch werden und das beginnt auf jeden Fall auch mit der richtigen Umgebung – Coffeeshop und Clubhouse Vibe erwünscht!

---

Sind Offsites die neuen Onsites?

Früher wurden Workshops und längere Teamarbeiten gerne räumlich ausgelagert. Aber was, wenn wir genau für solche Events nun attraktiven Space in unseren Räumlichkeiten entstehen lassen?

---

Das Büro kann und sollte der Ort für fokussiertes Arbeiten sein, insbesondere für diejenigen, die zu Hause mit erschwerten Bedingungen zu kämpfen haben (Hallo Geschirrspüler, Hallo Großstadtimmobilienpreise). Das sind nicht 100% der Workforce und wahrscheinlich auch nicht 50%. Daher können diese Flächen deutlich kleiner sein als heute und endlich Platz schaffen für ein flexibel gestaltetes Office.



---

## ÜBER DIE AUTORIN

**Prof. Dr. Johanna Bath**

Als CEO von talentista now und Professorin an der ESB Business School ist sie fest davon überzeugt, dass die Zeit für den Faktor Mensch genau jetzt ist. Deshalb unterstützt sie Unternehmen dabei, die Talente in ihrer Organisation bestmöglich zu aktivieren und Mitarbeiter\*innen in den unterschiedlichen Phasen der Employee Journey in ihre Wirksamkeit zu bringen.



***talentista***  
now

---

## ÜBER TALENTISTA NOW

Wir unterstützen bei der Umsetzung eurer hybriden Arbeitsmodelle, damit eure Mitarbeiter\*innen maximal wirksam werden können. Mit unseren Tools und Entwicklungsprogrammen helfen wir Organisationen eine menschliche und nachhaltige Kultur zu entwickeln.

 **0179 7495 425**

 **hallo@talentista.de**

 **www.talentistanow.de**