

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>13</b>
<b>Hybrid Work</b> .....	<b>15</b>
<b>1 Hybrid Work/hybride Arbeit – was sie mitbringt und wie sie sich heute und künftig entwickelt</b> .....	<b>17</b>
1.1 New Work, Remote Work, Homeoffice und Hybrid Work – alles das Gleiche? .....	19
1.2 Hybrid Work – the best of both worlds? .....	20
<b>2 Hybrid Work gestalten: welche Faktoren ein gutes hybrides Arbeitsmodell bestimmen</b> .....	<b>25</b>
2.1 Führung .....	26
2.2 Kommunikation .....	30
2.3 Zusammenarbeit .....	33
2.4 Infrastruktur .....	36
2.5 Literatur .....	38
<b>Führung in hybriden Arbeitsmodellen</b> .....	<b>41</b>
<b>3 Die Kunst, hybrid zu führen</b> .....	<b>43</b>
3.1 Was Führungskräfte herausfordert .....	44
3.1.1 Mindset in einer digital orientierten Welt .....	44
3.1.2 Menschenorientiertes Handeln .....	44
3.1.3 Teamkultur herstellen .....	45
3.1.4 Vertrauen schaffen .....	45
3.1.5 Mentale Modelle teilen .....	46
3.1.6 Was Führungskräfte können sollten .....	48
3.2 Wie Führungskräfte den Herausforderungen begegnen .....	53
3.2.1 Diversitätssensibilität .....	54
3.2.2 Distanzüberbrückung .....	54
3.2.3 Dialogfähigkeit .....	55
3.2.4 Digitalkompetenz .....	56
3.2.5 Disziplin .....	56
3.2.6 Dynamisierungsfähigkeit .....	58
3.2.7 Delegationsfähigkeit .....	58
3.3 Fazit .....	59
3.4 Literatur .....	61

<b>Kommunikation in hybriden Arbeitsmodellen</b> .....	<b>65</b>
<b>4 Die Rolle der internen Kommunikation</b> .....	<b>67</b>
4.1 Die zunehmende Bedeutung der internen Kommunikation in der hybriden Arbeitswelt .....	67
4.2 Grundlagen der organisationsinternen Mitarbeiterkommunikation .....	68
4.2.1 Begriffsbestimmung und Elemente der organisationsinternen Mitarbeiterkommunikation .....	68
4.2.2 Herausforderungen der internen Kommunikation .....	70
4.2.3 Ziele der internen Kommunikation .....	73
4.2.4 Ziele der internen Kommunikation in hybriden Kontexten erreichen ....	77
4.3 Fazit .....	81
4.4 Literatur .....	82
<b>5 IT-gestützte Arbeitskommunikation – Werkzeuge und Methoden</b> .....	<b>85</b>
5.1 Digitale Tools in der heutigen Arbeitswelt .....	85
5.2 Einsatzdimensionen digitaler Tools .....	85
5.2.1 Synchroner versus asynchroner Zusammenarbeit .....	85
5.2.2 1:1- versus 1:n-/m:n-Kommunikation .....	86
5.3 Ziele digitaler Zusammenarbeit .....	87
5.3.1 Kommunikation .....	88
5.3.2 Koordination .....	91
5.3.3 Wissensmanagement .....	91
5.3.4 Projektmanagement .....	93
5.4 Tipps und Tricks für effizientere hybride Zusammenarbeit .....	95
5.4.1 Das richtige Tool für die richtige Information .....	95
5.4.2 Zentrale Datenspeicherung .....	96
5.4.3 Priorisierbarkeit .....	96
5.4.4 Nachvollziehbarkeit und Versionierung .....	97
5.4.5 Schulungsaufwand .....	97
5.4.6 Ausblick: virtuelle Zusammenarbeit im Metaverse .....	97
5.5 Fazit .....	98
5.6 Literatur .....	99
<b>Zusammenarbeit in hybriden Arbeitsmodellen</b> .....	<b>101</b>
<b>6 Social Glue</b> .....	<b>103</b>
6.1 Soziale Einbindung als psychologisches Grundbedürfnis .....	103
6.2 Einflussfaktoren einer sich wandelnden Arbeitswelt auf den sozialen Zusammenhalt der Mitarbeitenden .....	105
6.2.1 Herausforderungen .....	107
6.2.2 Potenziale .....	111

6.2.3	Aufgaben zur Sicherung des sozialen Zusammenhalts in der hybriden Zusammenarbeit .....	113
6.3	Fazit und Ausblick .....	119
6.4	Literatur .....	120
<b>7</b>	<b>Teambeziehungen stärken – vom Miteinander zum Füreinander .....</b>	<b>125</b>
7.1	Team 1.0 .....	128
7.2	Team 2.0 .....	130
7.3	Team 3.0 .....	132
7.4	Team 4.0 .....	134
7.5	Zusammenfassung .....	136
7.6	Literatur .....	137
<b>8</b>	<b>Die Rolle und Bedeutung von Teambuilding bei hybriden Arbeitsmodellen ...</b>	<b>141</b>
8.1	Ergebnisse und Bedeutung von Teambuilding .....	142
8.2	Das System »Teambuilding« .....	142
8.3	Wie kann modernes Teambuilding im hybriden Arbeitskontext erfolgen? .....	146
8.4	Was kann im Zuge des Teambuildings konkret getan werden? .....	147
8.5	Literatur .....	149
	<b>Infrastruktur in hybriden Arbeitsmodellen .....</b>	<b>151</b>
<b>9</b>	<b>Digital Workplace für hybride Zusammenarbeit .....</b>	<b>153</b>
9.1	Wie sich die Arbeit völlig verändert .....	153
9.2	Das klassische Büro neu denken .....	154
9.3	Die Suche nach einem hybriden Bürodiesign .....	155
9.4	Kollaboration im Digital Workplace .....	157
9.5	Erfolgreiche hybride und digitale Arbeitsplätze im Einsatz .....	158
9.5.1	Modelle des hybriden Arbeitens von morgen .....	158
9.5.2	Beispiele erfolgreicher hybrider Konzepte .....	159
9.5.3	Die nächsten Schritte zum Digital Workplace .....	161
9.6	Literatur .....	162
<b>10</b>	<b>Future Workspace .....</b>	<b>165</b>
10.1	Status quo: New Work .....	165
10.2	New Work – New Buildings? .....	166
10.3	Die vier Reifegrade .....	166
10.4	Kernelemente einer zukunftsfähigen Arbeitswelt .....	171
10.4.1	Hardware .....	171
10.4.2	Software .....	172
10.4.3	Soulware .....	174
10.4.4	Programming .....	176

---

10.5 Ein Beispiel aus der Praxis – eine Arbeitswelt, die bietet, was remote nicht möglich ist .....	177
10.6 Literatur .....	182
<b>Hybrid Work Transformation .....</b>	<b>183</b>
<b>11 Transformation zu hybrider Arbeitskultur .....</b>	<b>185</b>
11.1 Grundfragen und Kontext des Transformationsprozesses .....	185
11.2 Transformationsprozess auf organisationaler Führungsebene .....	187
11.3 Transformationsprozess auf kollaborativer Teamebene .....	188
11.4 Transformationsprozess auf individueller Ebene der Selbststeuerung .....	189
11.5 Erfolgsfaktoren für die Transformation .....	190
11.6 Fazit .....	192
11.7 Literatur .....	193
<b>12 Mitarbeitergetriebener, funktionsübergreifender KVP in digitalen Prozessen ..</b>	<b>195</b>
12.1 Die klassische Gestaltung von kontinuierlicher Verbesserung in Unternehmen ...	196
12.2 Erforderliche Kompetenzen für eine kontinuierliche Verbesserung digitaler Prozesse .....	197
12.3 Aufbauorganisatorische Verankerung von Veränderungsprojekten im Prozessmanagement .....	198
12.4 Vier mögliche Wege von der Verbesserungsidee bis zur Umsetzung in digitalen Prozessen .....	199
12.5 Die Umsetzung eines Process-Floor-Managements .....	202
12.6 Fazit .....	204
12.7 Literatur .....	204
<b>13 Den Change zu einem hybriden Arbeitsmodell aktiv gestalten .....</b>	<b>205</b>
13.1 Die Symptomanalyse für den Status quo .....	205
13.2 Diversität und Einbindung des Transformationsteams als Schlüsselement bei Transformationsprojekten .....	206
13.3 Voraussetzungen zur Einführung von Hybrid Work .....	207
13.4 Co-Creation-Prozesse organisieren .....	208
13.5 Literatur .....	212
<b>Die Zukunft ist hybrid .....</b>	<b>213</b>
<b>14 Future Digital Workplace .....</b>	<b>215</b>
14.1 Chance auf eine neue und bessere Zukunft der Arbeit .....	215
14.2 Einige Trends für die Zukunft der Arbeit .....	216
14.3 Fazit .....	228
14.4 Literatur .....	228

---

<b>15</b>	<b>Virtual Reality in der Teamentwicklung</b> .....	<b>229</b>
15.1	Virtual Reality – eine Annäherung .....	229
15.2	Potenziale von Virtual Reality in der Teamentwicklung .....	230
15.2.1	Nähe trotz Distanz .....	230
15.2.2	Fokus und Kontextwechsel .....	232
15.2.3	Maske und Avatar .....	233
15.3	Synthese .....	235
15.4	Literatur .....	236
<b>16</b>	<b>Hybrid Work der Zukunft: die Zusammenarbeit menschlicher Intelligenz mit künstlicher Intelligenz</b> .....	<b>237</b>
16.1	Die Zukunft von KI .....	237
16.2	Wie verändert sich die Arbeitswelt durch diese Weiterentwicklung von KI? .....	239
16.3	Hybrid Work bedeutet auch: Zusammenarbeit zwischen menschlicher und künstlicher Intelligenz .....	240
16.4	Was Unternehmen tun können, um sich auf die hybride Arbeitswelt mit KI vorzubereiten .....	241
16.5	Literatur .....	242
<b>17</b>	<b>Virtual Reality und Metaverse – die Zukunft der immersiven Arbeit</b> .....	<b>243</b>
17.1	Virtual Reality – die immersive Art der Kommunikation .....	243
17.2	Der Aufschwung des Metaverse .....	245
17.2.1	Das Metaverse – Definition und Merkmale .....	246
17.2.2	Was tut man im Metaverse? .....	247
17.3	Die Zukunft der Arbeit im Metaverse .....	249
17.3.1	Neue Formen der Zusammenarbeit .....	251
17.3.2	Schnelleres Lernen im Metaverse .....	252
17.3.3	Neue Rollen in einer Metaverse-Welt .....	253
17.3.4	Was sind die Vorteile der Arbeit im Metaverse? .....	254
17.3.5	Was sind die möglichen Nachteile der Arbeit im Metaversum? .....	255
17.4	Der Weg in die Zukunft ist noch lang .....	256
17.5	Ein Blick in die Zukunft – Alltag im Metaverse .....	257
17.6	Literatur .....	258
	<b>Fazit und Ausblick</b> .....	<b>263</b>
	Literatur .....	264
	<b>Die Herausgeberinnen</b> .....	<b>265</b>
	<b>Die Autor:innen</b> .....	<b>267</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>273</b>

